

# Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu

---

---

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: agnieszka.sokolowska-durkalec@ue.wroc.pl

ORCID: 000-0002-0708-9162

Maja Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: maja.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-7041-4474

Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3657-3989

*Cytuj jako:* Sokołowska-Durkalec, A., Jokiel, M. i Jokiel, G. (2024). Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 137-153). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Celem rozdziału, zainspirowanego wybranymi wątkami badawczymi z bogatego dorobku publikacyjnego prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy, jest prezentacja zarysu problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi modelami zarządzania zmianą. Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz opisu przypadków jako efektu obserwacji uczestniczącej, w opracowaniu zaprezentowano wybrane elementy struktury pojęciowej społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej wraz z syntetycznym opisem współczesnego kontekstu sytuacyjnego tego rodzaju zmiany. Ważnym elementem rozważań jest przedstawienie relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą a elementami wybranych modeli zarządzania zmianą. Autorzy krytycznie odnoszą się do dominujących w literaturze przedmiotu modeli wprowadzania zmian. Większość z nich jest ich zdaniem nieprzydatna w sytuacji zmiany nieodpowiedzialnej społecznie. Dlatego w rozdziale przedstawiono wybrane autorskie propozycje modeli reakcji na zmianę.

**Słowa kluczowe:** społeczna nieodpowiedzialność, zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianą, modele reakcji na zmianę

**JEL Classification:** M10, M14

## 1. Wprowadzenie

Obszar eksploracji naukowej prof. Grażyny Osbert-Pociechy należy uznać za wyjątkowo szeroki. Na horyzoncie rozważań w publikacjach autorstwa Pani Profesor możemy dostrzec zainteresowania m.in. klasyczną ekonomiką przedsiębiorstwa (Osbert-Pociecha, 2007; Osbert-Pociecha i Nowosielski, 2016), dywestycjami (Osbert-Pociecha, 1998), energią organizacyjną (Osbert-Pociecha, 2015), innowacjami (Osbert-Pociecha, 2018), procesami (Lichtarski i Osbert-Pociecha, 2019), projektami (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2018), ghostingiem (Osbert-Pociecha i Bielińska, 2020a, 2020b), efektywnością (Dudycz i in., 2016), złożonością (Osbert-Pociecha, 2013) czy pokorą w zarządzaniu (Osbert-Pociecha, 2022; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2022). Wśród bogatego dorobku autorki – można rzec: jak pasmo wysokich Alp – wyodrębnia się podobszar związany ze zmianą oraz elastycznością organizacji w dyscyplinie nauki organizacji i zarządzania (obecnie: w nauce o zarządzaniu i jakości). Ponadto wydaje się, że w dzisiejszych czasach określanych jako VUCA (*Volatility* – zmienność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność) (Bennis i Nanus, 1985), wspomniany łańcuch publikacji dotyczący zmiany (Osbert-Pociecha, 2014, 2017, 2019) i elastyczności (Osbert-Pociecha i Grzesik, 2009; Osbert-Pociecha, 2011) jest coraz bardziej znaczący.

Zainspirowani wieloletnią twórczością Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy podjęliśmy rozważania wpisujące się w nurt wspomnianej dominującej problematyki badawczej Jubilatki, a dotyczący społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej i jej relacji między elastycznością i zmianą a inercją i oporem przed nimi. Narracja opracowania odnosi się do publikacji Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.

Uzasadniając wybór przedmiotowych zagadnień, należy przytoczyć kilka kluczowych argumentów. Po pierwsze, duża dynamika wielowymiarowych zmian zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu współczesnych organizacji skłania do poszukiwania instrumentów ułatwiających dogłębną obserwację i analizę wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk społeczno-gospodarczych oraz sposobów na łagodzenie skutków tych procesów.

Po drugie, jedną z koncepcji zarządzania, wdrażaną i realizowaną w służbie zrównoważenia procesów społecznych w organizacji, jest koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Owa koncepcja ma za zadanie także wspierać immanentną zmienność organizacyjną. Istotnym, ale stosunkowo nowym zagadnieniem, będącym przedmiotem zainteresowań badaczy skupionych wokół problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym szczególnie przedsiębiorstw, jest społeczna nieodpowiedzialność (CSI – *Corporate Social Irresponsibility*). Problematyka społecznej nieodpowiedzialności dotyczy negatywnych efektów działalności przedsiębiorstw związanych zazwyczaj z niedostateczną odpowiedzialnością za zarządzanie nimi (lub z jej brakiem) i funkcjonowaniem balansującym między ekonomią, prawem i etyką. Nieumiejętne zarządzanie zmianą, zwłaszcza w obszarze społecznym, może być istotnym przejawem społecznej nieodpowiedzialności. Identyfi-

kacja tego przejawu nie może się odbywać w oderwaniu od ustalenia warunków dla granic elastyczności działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do określenia stałych zasad i wartości. Nie bez znaczenia są także inercja i opór wobec zmienności i elastyczności. Współczesne modele zarządzania zmianą eksponują te elementy.

I po trzecie, współczesna rzeczywistość otoczenia organizacji, nazwana akronimem VUCA, w której zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność są podstawowymi atrybutami, implikuje wiele negatywnych działań widocznych w eksploatacji społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej.

W związku z istnieniem istotnej luki badawczej<sup>1</sup> w zakresie przedmiotowej problematyki warto rozważyć kilka problemowych zagadnień, zawartych w następujących pytaniach:

1. Czym jest społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna?
2. Jaki jest związek społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej z wybranymi elementami współczesnych modeli zarządzania zmianą?
3. Jak radzić sobie z tego typu zmianami?

Celem rozdziału jest prezentacja zarysu problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi modelami zarządzania zmianą.

W opracowaniu wykorzystano krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz opis przypadków jako efekt obserwacji uczestniczącej.

## 2. Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – pojęcie i wybrane przejawy

Podejmując się określenia, czym jest społecznie odpowiedzialna zmiana organizacyjna, należy uporać się z połączeniem i zrozumieniem dwóch kluczowych dla tego pojęcia kategorii: społecznej nieodpowiedzialności i zmiany organizacyjnej.

Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jest pojęciem wielowymiarowym i nie można jej traktować jako prostego przeciwieństwa społecznej odpowiedzialności. Przegląd najważniejszych publikacji z przedmiotowej problematyki (Sokołowska-Durkalec, 2022) upoważnia do stwierdzenia, że społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza niedostateczne (lub ich brak) ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązania przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Taki sposób rozumienia kategorii

---

<sup>1</sup> Analiza zasobów elektronicznych baz danych Web of Science oraz Scopus (a także Google Scholar – w tym tzw. literatury „szarej”) pod kątem wyszukania anglojęzycznych artykułów, książek i materiałów konferencyjnych, w których podejmowane były badania z zakresu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej (wyszukiwano w tytułach słowa: „społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna”; „społecznie nieodpowiedzialna zmiana”; „nieodpowiedzialna zmiana”), wskazuje na ich stosunkowo niewielką liczbę: od 1900 r. do maja 2023 r. zostały opublikowane jedynie cztery pozycje, z czego tylko jedna nawiązuje bezpośrednio do omawianej problematyki.

wyrasta z dorobku modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (zmodyfikowanych: modelu Carrola, modelu Kanga i Wood oraz modelu społecznej reakcji) (Carroll, 1991; Freeman, 1984; Kang i Wood, 1995; Sokołowska, 2013).

Społeczna nieodpowiedzialność dotyczy także procesów zarządzania społeczną odpowiedzialnością wynikających z odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem. Identyfikacja społecznej nieodpowiedzialności zazwyczaj odbywa się przez pryzmat przejawów społecznie nieodpowiedzialnych działań. Dotyczy to działań zarówno rzeczywistych, jak i potencjalnych, mniej lub bardziej świadomie i celowo podejmowanych.

Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze ekonomicznym dotyczą głównie zaniedbań osób zarządzających przedsiębiorstwem w zakresie maksymalizacji wartości np. przez nieoptymalne wykorzystywanie zasobów i podejmowanie działalności w celu zwiększenia zysków przy łamaniu zasad gospodarki rynkowej i konkurencji. Może pojawić się także sytuacja działalności niegospodarnej. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze prawnym związane są z tym, że przedsiębiorstwo, dążąc do zysku, nie działa lub w niewystarczającym stopniu działa zgodnie z prawem albo sprytnie je omija, dotyczy to m.in.: przestrzegania prawa w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska, ochrony konsumenta, praw człowieka, prawa pracy, zobowiązań biznesowych. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze etycznym związane są z niedostrzeganiem albo pobieżnym dostrzeganiem przez zarządzających skutków własnych decyzji oraz nieponoszeniem lub unikaniem ponoszenia za nie odpowiedzialności. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze filantropijnym dotyczą nieprzekazywania przez przedsiębiorstwo części zasobów na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych (Sokołowska-Durkalec, 2022). Społeczna nieodpowiedzialność związana z realizacją funkcji i procesów zarządzania dotyczy dysfunkcji w odpowiedzialnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednym z ważnych procesów jest zarządzanie zmianą organizacyjną. Zmiana organizacyjna i niedoskonałości zarządcze z nią związane dotyczą także relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, co wyznacza uniwersalność rozważań, nie ograniczając ich tylko do oceny realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Zmiany w organizacji rozważane są w literaturze przedmiotu albo przez pryzmat normatywnego budowania wytycznych wdrażania zmian, gdzie eksplorowane są różne aspekty zmiany, takie jak np. radzenie sobie z siłami oporu przeciwko zmianom (np. P.R. Lawrence, J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, A.S. Judson, M. Grelik, B. Wawrzyniak, C. Sikorski, B. Kaczmarek), strukturyzacja procesu przeprowadzania zmian (np. K. Lewin, E.H. Schein, R.L. Draft, L. Clarke, M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Burnes, E. Nevis), organizacją zmian (np. A. Czermiński, J. Jamroga, R. Rutka, H. Beniok, J. Rokita) oraz metodyką zmian organizacyjnych (np. G. Nadler, J. Trzcieniecki, A. Stabryła), albo z perspektywy opisu powtarzalnych cykli zmian starających się wychwycić na tej podstawie pewne obiektywne wzorce zmian (np.: L.E. Greiner, J.R. Kimberly, R.H. Miles) (Przybyła,

2001, s. 238, 239; Sokołowska-Durkalec, 2017). Ważnym elementem tych rozważań jest też zdolność organizacji do zmian. Judge i Blocker zaprezentowali zdolność organizacji do zmian (OCC – *Organizational Capacity for Change*) jako integrację 8 kluczowych wymiarów stanowiących 4 tzw. *polarities*. Mianowicie na zdolność organizacji do zmian według nich składają się: przewodzenie i podążanie za liderem, podejmowanie ryzyka i ponoszenie odpowiedzialności, centralizacja uprawnień i dzielenie się „władzą”, praca koncepcyjna i działanie (realizacja) (Osbert- Pocięcha, 2010). Zgodnie z tą koncepcją ponoszenie odpowiedzialności za zmiany organizacyjne nie może zostać pominięte i rozproszone. Zmiana powinna być monitorowana i odpowiedzialnie przeprowadzana. Na tym może polegać jej społeczna odpowiedzialność. Z przeciwnej perspektywy – społecznej nieodpowiedzialności – zmiana organizacyjna jest nieodpowiednio (lub w ogóle nie) planowaną i kontrolowaną modyfikacją sposobu funkcjonowania organizacji, będącą reakcją na przewidywane lub zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mającą za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji. Z tego punktu widzenia będzie to dysfunkcyjna reakcja lub zaniechanie reakcji na zmiany organizacyjne. Niedostrzeganie (albo wybiórcze i incydentalne dostrzeganie) zakresu i dynamiki procesu zmian w przedsiębiorstwie zachodzącego w czasie całego okresu jego istnienia i jego ścisłego sprzężenia ze zmianami zachodzącymi w bliższym i dalszym otoczeniu, zaliczyć można także do kanonu atrybutów społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej. Społecznie nieodpowiedzialne będzie także nienależyte dostrzeganie zmian (i zarządzanie nimi) o charakterze: psychologicznym, społecznym, kulturalnym, politycznym, technologicznym i ekonomicznym (na poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym, dotyczącymi całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów) oraz zarządzanie wpływem czynników o charakterze wewnętrznym – poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości, aż po zachowania uczestników organizacji. Przejawem społecznie nieodpowiedzialnej zmiany jest jej wywoływanie lub zaniechanie działań albo nieuzasadniony opór wobec niej. Okazuje się, że może być ona celowo wywoływana (nadinterpretacja potrzeby zmian) w celu zarządzania poprzez konflikt lub zarządzania destrukcyjnego.

W zależności od przyjęto modelu zarządzania zmianą, proces zmiany przebiega według postępujących po sobie faz: odmrożenie – konwersja – zamrożenie (Lewin, 1947). W tabeli 1 zaprezentowano wybrane elementy istniejące na styku społecznej nieodpowiedzialności i zarządzania zmianą.

Nieodpowiedzialne cele pośrednie poszczególnych faz zarządzania zmianą realizowane są poprzez społecznie nieodpowiedzialne działania.

W ramach koncepcyjnych zdolności organizacji do zmian mieści się także umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie kierunku, obszarze, w jakim zostaną umiejscowione, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami oraz zmianami zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej. Zdolność organizacji do zmian oznacza także budowanie równowagi między potrzebą wprowadzania zmian a potrzebą utrzymywania bieżącej działal-

Tabela 1. Społeczna nieodpowiedzialność w zarządzaniu zmianą

Faza	Nazwa	Nieodpowiedzialne cele pośrednie poszczególnych faz	Oslabienie zarządzania zmianą poprzez społecznie nieodpowiedzialne działania
I	Odmrożenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wywołanie niezadowolenia z obecnej sytuacji, przedmiotu zmiany <i>status quo</i></li> <li>➤ zanegowanie dotychczasowego podejścia do wykonywania zadań</li> <li>➤ wprowadzanie zaniepokojenia, kryzysu wśród pracowników, których zmiana ma dotyczyć</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opracowanie sposobu na wywołanie niezadowolenia</li> <li>➤ brak porównania z wybranym wzorcem zmian organizacyjnych</li> <li>➤ nieuświadomienie zagrożenia (lub za późna reakcja)</li> <li>➤ zarządzający nie stwarzają klimatu zaufania do wyrażania swojego zdania przez pracowników</li> <li>➤ niewprowadzenie (lub błędne wprowadzenie) technik sprzyjających odchodzeniu pracowników od dotychczasowych przyzwyczajeń i sposobów funkcjonowania czy wykonywania pracy</li> <li>➤ brak metodycznego i stopniowego wprowadzania algorytmów nowych zachowań</li> </ul>
II	Konwersja	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak przedstawiania wzorca do naśladowania</li> <li>➤ brak transparentnej komunikacji i szkoleń, a także organicznej pracy nad zrozumieniem i akceptacją, internalizacją wartości zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak opracowania sposobu atrakcyjnego zaprezentowania nowego wzorca</li> <li>➤ brak prezentacji klarownych planów zmian wraz z możliwymi konsekwencjami zarówno in plus, jak i in minus</li> <li>➤ brak (lub w niewystarczającym zakresie) prezentacji konkretnych cech nowego wzorca</li> <li>➤ opracowanie sposobu na zdobycie poparcia pracowników</li> <li>➤ brak partycypacji pracowników w pracach nad rozwiązaniem, brak pozyskania liderów nieformalnych (lub pozyskanie liderów celowo zniekształcających rzeczywistość)</li> <li>➤ centralizacja decyzji dotyczących zmian</li> </ul>
III	Zamrożenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak utrwalenia (lub zniekształcenia w tym zakresie) nowych postaw i zachowań</li> <li>➤ konfliktowa atmosfera pracy, daleka od poparcia dla nowych postaw i zachowań oraz nowych sposobów realizacji zadań</li> <li>➤ brak nagradzania (lub nagrody dla wybranych według niejasnych zasad) i wzmacnianie nowych postaw i zachowań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak poparcia (lub niewłaściwie komunikowane poparcie) dla przeprowadzonej zmiany</li> <li>➤ kształtowanie niespokojnych warunków pracy w nowej rzeczywistości</li> <li>➤ nieuwzględnianie nowych zachowań i postaw (i możliwych negatywnych skutków zmian) w systemie motywacyjnym – brak indywidualizacji motywatorów, zachęt dla kreatywności i innowacyjności</li> <li>➤ celowe niedostrzeganie czynników mogących powodować powrót do dotychczasowego i niepożądanego sposobu podejścia do pracy i zachowań</li> <li>➤ wzmacnianie pozytywnych przejawów przeprowadzanych zmian, bieżąca niwelacja trudności</li> </ul>

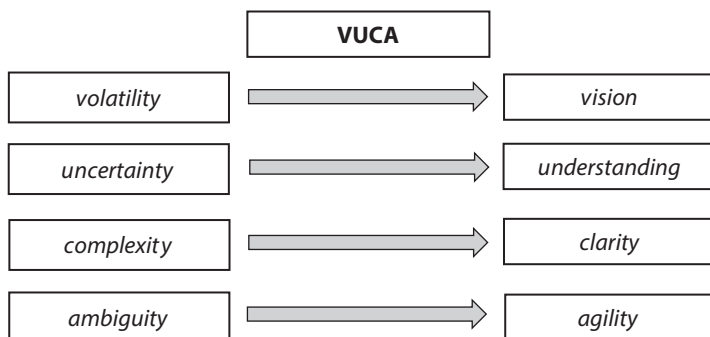
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewin, 1947; Osbert-Pociecha, 2010; Przybyła, 2001, s. 246; Schein, 1980, s. 243–247; Sokołowska-Durkalec, 2017).

ności, ale także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, czyli równowagi pomiędzy przeszłością (podtrzymywaniem *status quo*), terażniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację) (Osbert-Pociecha, 2010). Brak lub niewystarczający zakres kompetencji indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych w tym zakresie może skutkować poważnymi skutkami trwałego oporu wobec zmian, metaforycznego „dryfowania na mieliźnie” czy wyuczzonej niemocy. Na próżno wówczas szukać w zakładanej, nowej rzeczywistości w organizacji przestrzegania zasad kontraktów: psychologicznego i moralnego oraz kształtowania kultury organizacyjnej, w której głównym założeniem jest ciągłe uczenie się, kreatywność i innowacyjność. Ponadto, przejawem społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej może być także świadome niedostrzeganie lub negowanie dychotomii organizacyjnej, w tym dychotomii zmian.

### 3. Kontekst społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej – zmiana warunkiem sukcesu

Kontekst społecznie nieodpowiedzialnej zmiany jest bardzo obszerną problematyką, zakładającą wielowymiarowość składowych, ich komplementarność, ale i dychotomię. Kluczowe stają się dostrzeganie dominujących trendów w otoczeniu współczesnych organizacji, ale i instytucjonalizacja zarządzania zmianą z bogatą podbudową koncepcyjną.

Znakomita część literatury przedmiotu, opisując zmianę w organizacji, koncentruje się na sposobach jej skutecznego wprowadzenia. Zakłada się, że w turbulentnym otoczeniu zmiany są nieuniknione i przynoszą pozytywne efekty. Stąd też wiele uwagi poświęca się sposobom radzenia sobie ze zmiennością, takim jak zwinność (*agility*) i elastyczność (*flexibility*). W ten nurt myślenia wpisuje się również model ukazany na rys. 1, na którym przedstawiona jest transmisja koncepcji VUCA do sposobów radzenia sobie ze złożonością rodem z XX w.



Rys. 1. Świat VUCA

Źródło: (MicroTool, b.d.).



Autorzy tego modelu proponują już modyfikację klasycznego modelu VUCA na bardziej dostosowany do potrzeb zarządzania, gdzie stabilność osiąga się trochę innymi metodami niż klasyczne planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrola.

V = zmienność (*volatility*) próbuje się tu zastąpić wizją (*vision*),

U = niepewność (*uncertainty*), brak przewidywalności zastępuje zrozumienie (*understanding*),

C = złożoność (*complexity*) redukuje się poprzez przejrzystość (*clarity*),

A = niejednoznaczność (*ambiguity*) zastępuje się zwinnością (*agility*).

Zresztą model VUCA w klasycznej czy zmodernizowanej tak jak powyżej postaci okazuje się koncepcją przestarzałą, od której odchodzi się w kierunku modelu świata BANİ, o czym będzie mowa na końcu tego podpunktu.

Spśród bogatej gamy modeli zarządzania zmianą przedstawiono poniżej cztery, które uznano za najbardziej powszechne w literaturze.

### 1. Model Lewina (1947)

Wspomniany w poprzednim punkcie: RZZ – rozmrażanie – zmiana – zamrażanie. Chyba najbardziej znany i popularny model zarządzania zmianą organizacyjną. Przede wszystkim kładzie nacisk na stabilne warunki działania organizacji przed rozmrożeniem i po zamrożeniu. Zmiana postrzegana jest tu jako incydentalny projekt, po którym następuje pożądaný stan stabilności w nowych zmienionych warunkach. Jednak wraz z ociepleniem klimatu może okazać się, że „zamrożenie” nie będzie tak łatwe do zrealizowania.

### 2. Osiem kroków Kottera (1995)

krok 1 – zademonstrowanie powodów, dla których zmiana musi być przeprowadzona jak najszybciej,

krok 2 – wybór zespołu osób, które będą prowadziły proces zmiany,

krok 3 – konkretyzacja koniecznej zmiany,

krok 4 – odpowiednie komunikowanie zmiany,

krok 5 – umożliwienie podjęcia niezbędnych działań,

krok 6 – szybkie zwycięstwa,

krok 7 – trwanie przy swoim i wprowadzanie kolejnych, niezbędnych zmian,

krok 8 – ugruntowanie wprowadzonych zmian.

Model ten w większym stopniu zwraca uwagę na proces zmian, a nie same wejście i wyjście, jak to było w „cybernetycznym” modelu Lewina. Jednak podstawą tego modelu dalej jest założenie, że zmianę należy planować, kontrolować, czyli że po prostu da się nią zarządzać. Na zmianę patrzy się przez pryzmat klasycznych funkcji zarządzania, takich jak plan, motywacja, organizacja i kontrola. Wynikiem jest ugruntowanie zmian, które zamierzało się wprowadzić, a więc powrót do sytuacji stabilnej po burzliwych czasach wprowadzenia zmian.

### 3. Model ADKAR (Hiatt, 2006)

**Awareness** – świadomość – uświadomienie pracownikom zmiany,

**Desire** – pragnienie – zaszczepienie pragnienia zmiany,



**Knowledge** – wiedza – wykorzystanie wiedzy, aby móc dokonać zmiany,

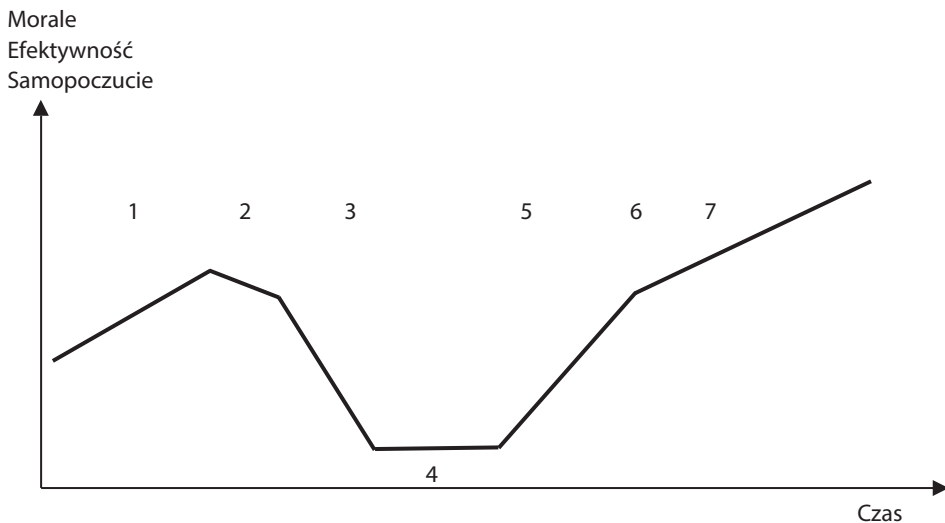
**Ability** – umiejętność – wykorzystanie wiedzy, aby móc dokonać zmiany,

**Reinforcement** – umocnienie – sprawianie, aby zmiana stała się trwałą.

Model ten koncentruje się w większym stopniu na psychologiczno-kompetencyjnym niż organizacyjnym podejściu do zmiany. Jednak docelowo dąży się do stałości, trwałości, a więc do stanu stabilności, który domyślnie jest stanem pożądanym i naturalnym organizacji.

#### 4. Model Hopsona (Clarke, 1997, s. 107) (rys. 2)

Zdarzenie powoduje najpierw wyraźne pobudzenie i silne reakcje emocjonalne (pozytywne, np. nadzieje, entuzjazm, lub negatywne, np. rozpacz), a następnie spadek morale (często do poziomu apatii czy wręcz nastrojów depresyjnych). W konsekwencji następuje pogorszenie funkcjonowania (efektywności), a wreszcie powolny powrót do poprzedniego stanu rzeczy (np. poprzedniego poziomu produktywności). Dopiero w dalszej kolejności dochodzi do widocznego wzrostu sprawności działania i zadowolenia z nowej sytuacji.



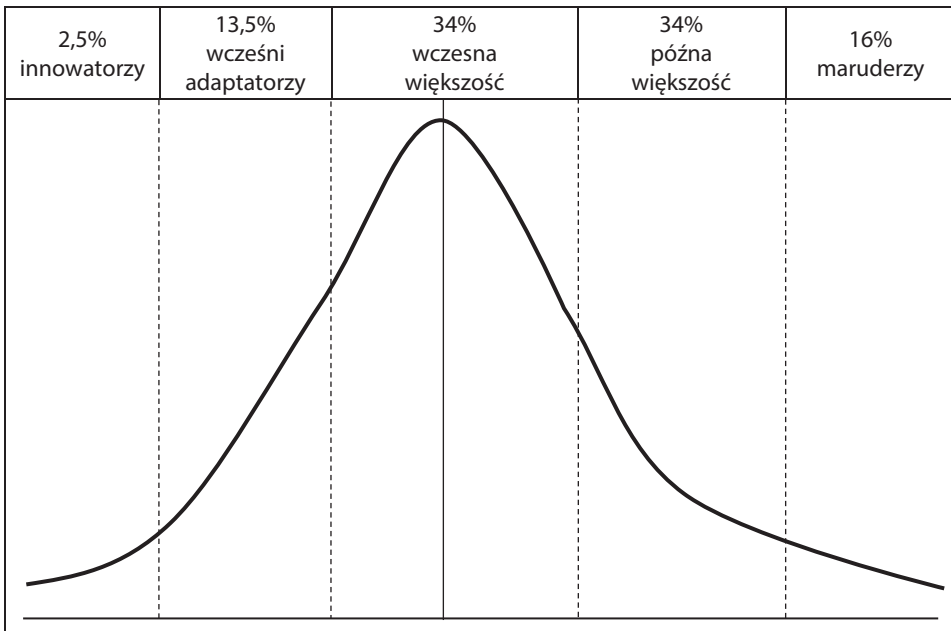
Legenda: 1 – zastygnięcie, szok; 2 – okopanie się; 3 – obniżenie nastroju, depresja; 4 – akceptacja rzeczywistości; 5 – adaptacja; 6 – sprawdzanie i poszukiwanie nowego znaczenia oraz sensu; 7 – internalizacja (wewnętrzna zgoda na zmianę).

**Rys. 2.** Kluczowe momenty fazowego modelu Hopsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Clarke, 1997, s. 107).

Model Hopsona zauważa to, co w zmianach społecznie nieodpowiedzialnych dominuje – czyli etap obniżenia nastroju, apatii, depresji, co powoduje pogorszenie funkcjonowania organizacji. Jednak zakłada, że w dalszej kolejności zaczną się procesy akceptacji, adaptacji i internalizacji. W ich toku zmiana zostanie przyjęta, zrealizowana

i całe przedsięwzięcie skończy się happy endem. Model ten jest więc również nastawiony na zmiany przynoszące korzyści organizacji i jej interesariuszom. Nie nadaje się do charakterystyki procesów wprowadzania zmian nieodpowiedzialnych społecznie. Jednym z głównych spostrzeżeń, jakie można poczynić na podstawie przedstawionych modeli, jest ich spójny cel w postaci usprawnienia przeprowadzenia zmiany. Ich autorzy zakładają, że opór przed zmianą jest istotnym zjawiskiem, jednak koncentrują się na jego neutralizacji. Krzywa tempa dostosowywania się do zmiany przedstawiana w literaturze również wartościuje uczestników zmiany na pozytywne innowatorów i negatywnych maruderów (rys. 3).



Rys. 3. Rozkład indywidualnego tempa dostosowywania się do zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Makin i in., 2000, s. 281).

W przedstawionych modelach zmiana jest postrzegana jako zjawisko pożądane, pozytywne i sterowalne. Czyli parafrazując tę myśl, można powiedzieć, że zmiana zmianą, ale stabilność w organizacji być musi. Tymczasem zamiast modelu świata VUCA coraz większą popularność zdobywa model świata BANI koncepcja przedstawiona przez Jamais Cascia w 2020 r. Akronim odnosi się do świata (Le Roux i Sutton, 2022):

- B (*Brittle*) – kruchego, brak jest skutecznych rozwiązań, które poradziłyby sobie z nadchodzącymi wyzwaniem i awariami. Przyszłość rysuje się jako zniszczalna i dotknięta usterkami;

- A (*Anxious*) – niespokojnego, w którym nadmiar bodźców i czynników sprawia, że każdego dnia zmniejsza się poczucie bezpieczeństwa,
- N (*Non-linear*) – nieliniowego, w którym następuje bankructwo logiki łańcucha przyczynowo-skutkowego,
- I (*Incomprehensible*) – niezrozumiałego, w którym z powodu braku zrozumienia coraz trudniej jest argumentować i logicznie uzasadniać dane obszary, a wiele rzeczy i wydarzeń traci sens.

W przeciwieństwie do świata VUCA, odnoszącego się do stanu rzeczywistego, świat BANI opisuje przyszłość, która rysuje się w szarych barwach.

Modele te stanowią kontekst rozważań o społecznie nieodpowiedzialnej zmianie organizacyjnej i wskazują na bardzo dynamiczną zmianę trendów w zarządzaniu współczesną organizacją i w jej otoczeniu. Istnieje potrzeba promowania zachowań radzenia sobie z tego typu zmianami.

## 4. Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – modele zachowań

Poprzedni punkt eseju wpisywał się w *mainstream* organizacji i zarządzania, gdzie szuka się sposobów na efektywne zarządzanie zmianami. Milczącym założeniem autorów są zasadność, sterowalność i korzystność zmiany. A co, jeżeli zmiana nie przynosi dobrych efektów – nie idzie w dobrym kierunku albo jest społecznie nieodpowiedzialna? Może być to również zmiana, która nie wnosi właściwie niczego nowego czy pozytywnego – czyli jest zmianą dla zmiany. Z takim typem zmiany zapewne każdy miał styczność w praktyce.

W literaturze przedmiotu najczęściej jest opisywana przez postmodernistów jako zmiana bezcelowa, rewolucyjna, nieciągła, niekontrolowalna czy nawet nieświadomiana itp. (Sułkowski, 2014, s. 160).

Stabilizacja warunków funkcjonowania przy zmianach pozornych lub społecznie nieodpowiedzialnych jest kluczowym zagadnieniem dla środowiska pracy i dobrostanu pracownika. Na bazie doświadczeń autorów (*case studies* z organizacji, w których autorzy działają w różnych kontekstach zawodowych) można scharakteryzować modele radzenia sobie z tego typu zmianami. Można zaliczyć do nich trzy modele.

### 1. Model OCPBZ

**Obawa** – przed zmianą, zwłaszcza jeżeli przewidywane skutki zmiany są negatywne (nie idzie w dobrym kierunku). **Czynny opór** – działania mające na celu udaremnienie wprowadzenia złej zmiany. **Przełamanie** – sytuacja, w której uczestnicy zdają sobie sprawę, że dalszy opór czynny jest bezcelowy i nie zatrzyma nadchodzącej zmiany. **Bierny opór** – formy obstrukcji zmiany przez zaniechanie działań, czyli np. strajk włoski. **Znieczulenie na zmiany** – zobojętnienie i realizacja właściwych/dotychczasowych działań w tle.

2. Model IBWWJ – najpierw nadchodzącą zmianę **Ignorujemy**, potem ją **Bagatelizujemy**, potem z nią **Walczymy**, a potem jest nam już **Wszystko jedno**. Bazuje on na parafrazie słów Mahatmy Gandhiego: „Najpierw Cię ignorują, potem śmieją się z Ciebie, potem z Tobą walczą, później wygrywasz”.

3. Model BDNZ – **Byle Do Następnej Zmiany**. Z doświadczenia można powiedzieć, że tempo zmian w organizacji przyspiesza. Jeżeli jedna zmiana przynosi potencjalne zagrożenia, to zanim zdarzy się coś naprawdę katastrofalnego, to bardzo prawdopodobne jest, że następna zmiana zniesie narastające zagrożenie.

Te autorskie modele reakcji na zmianę organizacyjną powstały na podstawie wieloletnich doświadczeń i obserwacji uczestniczącej w organizacjach, w których pracowali autorzy rozdziału. Ich prezentacja jest jedynie zarysem dyskusji nad uchwyceniem prawidłowości społecznie nieodpowiedzialnych zmian i sposobów radzenia sobie z nimi.

## 5. Wybrane przykłady społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej

Syntetyzując ogólną charakterystykę społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej oraz prezentację wybranych modeli zarządzania zmianą, należy przedstawić kilka problemowych przypadków, uzasadniających i potwierdzających aktualność i ważność wybranych aspektów teoretycznych rozważań.

Zgodnie z duchem czasu, mówiąc o rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, myślimy o: organizacjach turkusowych, *empowerment*, *lean*, *agile* (prawo małych zespołów, prawo klienta, prawo sieci) itd. Tego typu trendy obserwowane są przede wszystkim w organizacjach profitowych. Tymczasem uczelnia wyższa, a zwłaszcza uniwersytet publiczny jako organizacja, która przede wszystkim predestynowana jest do implementacji elastycznych i przekrojowych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, jest wyraźnie zaniedbana w tej kwestii. Obserwuje się trend systematycznej centralizacji i formalizacji zarządzania, co wynika z uwarunkowań zarówno formalno-prawnych, jak i organizacyjnych.

Organizacja coraz bardziej się biurokratyzuje. Ilość procedur i instrukcji jest przerażająca, ich zmienność również przekracza możliwości ich percepcji. Administracja zaczyna dominować na uczelni, wprowadzając coraz bardziej kuriozalne procedury utrudniające funkcjonowanie i inicjatywę zarówno pracowników badawczo-dydaktycznych, jak i samych studentów.

Wprowadzono też parametryzację uczelni w oparciu o punkty przyznawane publikacjom najlepiej w zagranicznych czasopismach. Punktoza, grantozą, spółdzielnie cytowań i „przedsiębiorczość akademicka” to obecne oblicze fabryk wysoko opłacanych publikacji, jakimi stały się uniwersytety.

Podobnie w wymiarze dydaktycznym najefektywniejsze formy nauczania opierają się na: zindywidualizowanym podejściu do studentów, autorskich programach

i treściach zajęć, pracy w małych zespołach pod kierownictwem prowadzącego nauczyciela/wykładowcy (facylitatora). Nauczyciel to pojęcie z pochodzące z archaicznego języka. Metoda Montessori czy szkoły waldorfskie Steinera są uznanymi i cenionymi metodami edukacji. Tymczasem uczymy w sposób archaiczny według sztywnych podstaw programowych, sylabusów, egzaminów, ocen punktowych, hospitacji i innych narzędzi opartych na opresji, przymusie i przemocy.

Mimo że zmiany, jakie ostatnio nadeszły, nie wpływają pozytywnie na funkcjonowanie uczelni i instytutów badawczych, zwłaszcza w dziedzinach nauk społecznych i humanistycznych, to środowisko, w którym funkcjonujemy, stabilizowane jest zgodnie z modelami przedstawionymi w niniejszym rozdziale. Według modelu OCPBZ – po prostu robimy swoje. Działamy zgodnie z naszymi przekonaniem, próbując uniknąć konsekwencji wynikających z wprowadzonych zmian, np. markując działania wymuszone przez system (wystawianie ocen, przeprowadzanie egzaminów, publikacje w tzw. predatorach itd.). Jednak w realnych warunkach, na tzw. tajnych kompletach, uczymy studentów tego, w co wierzymy.

Według modelu IBWWJ po prostu poddajemy się presji systemu wprowadzającego zmianę i działamy według narzuconych zasad czy reguł, nie utożsamiając się z nimi, zdejmując z siebie odpowiedzialność i „wyłączamy” z naszych działań nawet etykę (prowadzimy wykłady do pustych sal czy martwych ekranów, organizujemy testowe egzaminy, które nie sprawdzają wiedzy, tylko umiejętności rozwiązywania testów itd.).

Według modelu BDNZ – po prostu próbujemy przeczekać obecną sytuację wywołaną zmianą do następnej zmiany. To już wielokrotnie przydarzyło się w 30-letniej historii, od kiedy autorzy są związani z uczelnią i środowiskiem akademickim. Wielokrotnie zmieniały się ustawy regulujące zasady funkcjonowania uczelni. Zagrożenia wywoływane przez jedną ustawę były potem znoszone przez następną. Wielokrotnie, w karierze zawodowej autorów, pojawiały się takie zagrożenia, jak zwolnienie z uczelni, degradacja na stanowisko dydaktyczne itp. Doświadczenia te umacniają autorów w przeświadczeniu, że model BDNZ jest skutecznym sposobem stabilizowania środowiska pracy w świecie VUCA czy BANI. Ponadto kształtuje osobowość i uczy radzenia sobie z sytuacjami stresowymi i zgodnie z sentencją: „co nas nie zabije, to nas wzmocni”. Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana stała się, w tym przypadku, przejawem negatywnych, destrukcyjnych trendów w zarządzaniu, zwłaszcza w aspekcie społecznym.

## 6. Zakończenie

Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna może być sposobem na celowe wywoływanie konfliktowych sytuacji w organizacji. Istotna jest świadomość istnienia i przebiegu tego typu zmian, które mogą mieć destrukcyjny charakter. Bardzo istotne jest także celowe nieoddziaływanie, tak by unikać zazwyczaj nieetycznych działań

pod przykrywką potrzeby chaotycznego i często irracjonalnego podejmowania decyzji w zarządzaniu zmianą. Proces ten jest nieuchronny, bo może albo ocalić organizację od społecznych ruchów długotrwałego zamrożenia zmian, albo wspomóc przeniesienie organizacji na wyższy poziom jej zorganizowania, zmieniając jednocześnie elementy jej funkcjonowania. Odpowiedzialność za efektywne zarządzanie zmianą wobec interesariuszy ponoszą zarządzający, którzy swoją postawą przekonują lub zniechęcają do zmian. W utrwalaniu pozytywnego obrazu zmian może pomóc wsparcie instytucjonalizacji norm i wartości związanych ze społecznie odpowiedzialnym (a nie – nieodpowiedzialnym) zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Generalne ograniczenia niniejszych rozważań wynikają głównie z wąskiego zakresu opracowania oraz jego „łagodnej” formy, jeśli chodzi o zasady rygoru metodologicznego. Przypomina ono swoją konstrukcją bardziej unaukowny esej niż rozdział naukowy. Niemniej jednak autorzy podjęli w nim próbę wskazania problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej na kanwie wybranych rozważań prof. Grażyny Osbert-Pociechy. W części pracy poświęconej ustaleniom terminologicznym oraz opisowi kontekstu opisywanej kategorii należy przypisać cechę niekompletności rozważań, głównie ze względu na śladowe ilości publikacji poświęconych problematyce społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej. Tym samym trudno było dokonać analizy głównych nurtów w definiowaniu pojęcia oraz zaproponować jedną, wiodącą definicję. Podobne trudności autorzy napotkali przy odniesieniu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany do warunków funkcjonowania współczesnych organizacji oraz do opisu relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą a wybranymi elementami modeli zarządzania zmianą. Opis studiów przypadków dotyczył tylko organizacji *non-profit*, a dokładniej – publicznych uczelni wyższych.

Kierunkami przyszłych badań mogłyby być m.in.: identyfikacja cech i składowych społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej, elementy i uwarunkowania zarządzania społecznie nieodpowiedzialną zmianą organizacyjną, a także pogłębienie analizy relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą organizacyjną a kształtowaniem zdolności organizacji do zmian, rozszerzając podmiot badań na organizacje profitowe (np. przedsiębiorstwa różnych wielkości i branż).

## Literatura

- Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as Project Managers. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives*. 7th International Scientific Conference: Conference Proceedings (s. 25–35). University of Latvia.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Gebethner i S-ka.
- Dudycz, T., Osbert-Pociecha, G. i Brycz, B. (2016). *The Essence and Measurement of Organizational Efficiency*. Springer International Publishing
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Hiat, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kang, Y. C. i Wood, D. J. (1995). Before-Profit Social Responsibility. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 6, 809–829. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1995672>
- Kotter, J. (1995). Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń. W: Harvard Business Review. *Przywództwo w okresie zmian* (A. Sobolewska, Tłum.) (s. 7–28). Pobrano z <https://www.książki.egospodarka.pl/pdf/Harvard-Business-Review--Przyw%C4%82%C5%82dztwo-w-okresie-zmian,39647.pdf>
- Le Roux, T. i Sutton, L. (2022). From a VUCA to a BANI World: Has the View and Practice of Internal Communication Changed through the Pandemic? W: D. Verčič, A. Tkalac Verčič i K. Sriramesh, *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?* Pobrano z <https://irp.cdn-website.com/3d86596c/files/uploaded/BledCom%202022%20BoA.pdf>
- Lichtarski, J. i Osbert-Pociecha, G. (red.). (2019). *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Makin, P., Cooper, G. i Cox, C. (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny: Zarządzanie ludźmi w pracy* (G. Kranas, Tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MicroTool, (b.d.). *Was bedeutet VUKA?* Pobrano 13 marca 2023 z <https://www.microtool.de/wissen-online/was-bedeutet-vuka/>
- Osbert-Pociecha, G. (1998). *Dywestycje w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2007). Efektywność. W: J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność do zmian w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2013). Increasing Complexity as a Challenge for Contemporary Organizations. *Management*, 17(1), 7–18. <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0001>
- Osbert-Pociecha, G. (2014). Zmiany optymalizujące złożoność jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 525–535. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.47>
- Osbert-Pociecha, G. (2015). Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (386), 245–260. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.386.16>
- Osbert-Pociecha, G. (2017). Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 87–96. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.07>
- Osbert-Pociecha, G. (2018). Innowacje – zagadnienia ogólne i definicyjne. W: A. Styś, A. Dejnaka (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16–31). Difin.



- Osbert-Pociecha, G. (2019). O potrzebie nowego zarządzania zmianami w organizacji. W: J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego* (s. 115–130). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2022). Humility in Organization Management – Survey Results. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Restructuring Management. Threats, Adaptations and Development in the Face of Changes* (s. 153–164). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020a). Ghosting as a Manifestation of Inversion on the Polish Labor Market. W: K. S. Soliman (red.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (s. 4647–4658). International Business Information Management Association (IBIMA).
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020b). Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (437–452). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2022). Demand for Humility in Managing Organizations under Conditions of Sustainable Development. W: Ł. Haromszki (red.), *Leadership, Employee and Competency Development for Better Talent Management in the Face of the Dynamics of Environmental Changes* (s. 40–53). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business.
- Osbert-Pociecha, G. i Grzesik, K. (2009). Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna. *Przeгляд Organizacji*, 2(829), 8–12.
- Osbert-Pociecha, G. i Nowosielski, S. (2016). *Meandry teorii i praktyki zarządzania. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesora Jana Lichtarskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Przybyła, M. (red.). (2001). *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Schein, E. H. (1980). *Organizations Psychology*. Prentice-Hall.
- Sokołowska, A. (2013). *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*. Seria: Monografie i Opracowania nr 232. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sokołowska-Durkalec, A. (2017). Znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 321–332.
- Sokołowska-Durkalec, A. (2022). Negative Values and Negative Impact – Selected Manifestations of Social Irresponsibility of Small Enterprise. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact* (s. 54–67). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003270768-6>
- Sułkowski, Ł. (2014). Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 154–166.

## Socially Irresponsible Organizational Change – an Outline of the Problem

**Abstract:** The purpose of the chapter inspired by selected research themes from the rich publication output of Professor Grażyna Osbert-Pociecha, is to present an outline of the problem of socially irresponsible organizational change in connection with selected contemporary models of change management. On the basis of a critical review of the literature on the subject and the description of cases as a result of participatory observation, the study presents selected elements of the conceptual structure of socially irresponsible organizational change along with a synthetic description of the contemporary situational context of this type of change. An important element of the considerations is the presentation of the relationship between socially irresponsible change and elements of selected change management models. The authors are critical of the models of implementing change that dominate the literature. Most of them, according to the authors, are not useful in the situation of socially irresponsible change. Therefore, the chapter presents selected authors' proposals for change response models.

**Keywords:** social irresponsibility, organizational change, change management, change response models