

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

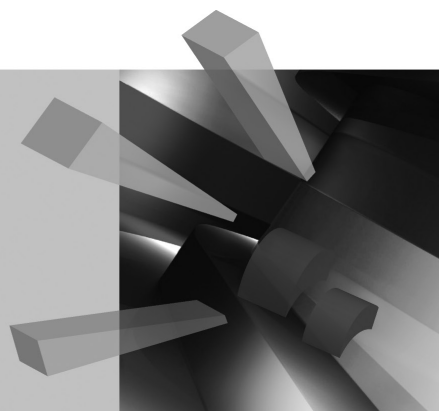
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sułkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH – CZTERY PARADYGMATY

Streszczenie: Koncepcje zmiany różnią się w zależności od przyjętego paradygmatu zarządzania. Celem artykułu jest zatem analiza paradygmatów zarządzania zmianą organizacyjną, które wykorzystują macierz paradygmatów zaproponowaną przez G. Burrella i G. Morgana.

Słowa kluczowe: paradygmat zarządzania, zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianą.

1. Wstęp

Koncepcje zmiany różnią się w zależności od przyjętego paradygmatu zarządzania. Oczywiście nie ma wśród badaczy zgody, jaką klasyfikację paradygmatów zastosować. Jedni optują za powiązaniem zarządzania zmianami ze szkołami lub nurtami myśli organizatorskiej, a więc byłby to obraz wzbogacania teorii i metod w ciągu ostatniego wieku. Inni badacze poszukują paradygmatów, które są swoiste przede wszystkim dla zarządzania zmianami, czego przykładem może być dychotomia zmiana ewolucyjna (ciągła) versus rewolucyjna (radykalna) [Greiner 1972, s. 55-60, 62-6, 68]. Zdarzają się również próby zintegrowanego ujęcia zarządzania zmianą, które uwzględniałoby różne perspektywy poznawcze [Meyerson, Martin 1987, s. 623-647; Allaire 1984, s. 193-226]. Inną interpretacją, przyjętą w tym artykule, jest wskazanie na związki zarządzania zmianami z paradygmatami nauk społecznych, a więc poszukiwanie jak najszerszego punktu odniesienia. Celem artykułu jest zatem analiza paradygmatów zarządzania zmianą organizacyjną, które wykorzystują macierz paradygmatów zaproponowaną przez G. Burrella i G. Morgana [1979].

2. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne, a więc nie ma konsensusu badaczy co do podstawowych założeń tej dyscypliny wiedzy. Do najbardziej rozpowszechnionych koncepcji paradygmatów należy zaproponowany przez G. Burrella

i G. Morgana podział na cztery sposoby uprawiania nauk społecznych, charakterystyczne nie tylko dla zarządzania, ale w ogóle dla nauk społecznych. Propozycja macierzy paradygmatów została opisana przez Burrella i Morgana w publikacji na temat badań organizacyjnych, w których właśnie kultura zajmowała kluczową pozycję [Burrell, Morgan 1979]. Kryteriami wyróżniania paradygmatów miałyby być: orientacja społeczna (regulacja a zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne). Ze skrzyżowania tych wymiarów powstają cztery paradygmaty, których nazwy proponuję zmodyfikować następująco: funkcjonalistyczny (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy), radykalny strukturalizm (krytyczny), interpretatywny (interpretatywno-symboliczny) oraz radykalny humanizm (postmodernistyczny) [Sułkowski 2012, s. 112-122] (tab. 1).

Tabela 1. Paradygmaty nauk społecznych

Założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki	Preferowana orientacja społeczna		
		<i>Regulacja</i>	<i>Radykalna zmiana</i>
	<i>obiektywizm</i>	funkcjonalizm	radykalny strukturalizm
<i>subiektywizm</i>	paradygmat interpretatywno-symboliczny	postmodernizm	

Źródło: zmodyfikowane na podstawie [Burrell, Morgan 1979].

3. Funkcjonalistyczne rozumienie zmiany

Funkcjonalistyczne rozumienie zmiany odwołuje się do wzrostu skuteczności lub ekonomiczności funkcjonowania organizacji. A zatem zmiana pozytywna oznacza postęp i doskonalenie organizacji oraz ich członków, które czynią ich skuteczniejszymi w działaniach. Zmiana w sensie negatywnym oznacza regres, a więc zmniejszanie skuteczności lub ekonomiczności działań organizacji. Funkcjonalisci dążą do pełnej kontroli nad procesem zmian rozumianym jako przekształcanie systemu organizacyjnego oraz podsystemów, prowadzące do lepszego wykorzystania zasobów oraz do dostosowania do otoczenia. Najważniejszymi podmiotami zmian są same organizacje, ale również ich podsystemy (np. strategia, struktura, kultura) oraz pracownicy. Dominuje preferencja dla zmiany ewolucyjnej i ciągłej przede wszystkim ze względu na konieczność zachowania integralności organizacji w procesie zmian. Stąd w metodach przeprowadzania zmian właśnie preferencja dla metod służących procesowi doskonalenia organizacji, a nie ich radykalnej rekonstrukcji, takich jak TQM, *organizational development*, *lean management*. W instrumentarium funkcjonalistycznym znajdują się jednak również metody, które przynajmniej w założeniach postulują głębokie zmiany, czego przykładem może być reengineering. Paradygmat funkcjonalistyczny czerpie z neopozytywizmu, co przekłada się na postulat neutralności aksjologicznej, który stanowi, że w ocenie zmiany organizacyjnej powinno się unikać wartościowania moralnego i etycznego, a należy koncentrować się wyłącznie

na pragmatycznej stronie efektów. Wśród nośnych metafor, które mogłyby opisywać funkcjonalistyczną zmianę, trafna wydaje się ewolucja. W nurcie funkcjonalistycznego zarządzania zmianą znalazło się wielu autorów należących do głównego nurtu zarządzania kulturą organizacyjną, tzn. E. Schein, G. Hofstede, Ch. Handy, T. Deal, A.A. Kennedy i wielu innych [Schein 1983, s. 13-28; Hofstede 1984; Deal, Kennedy 1982].

4. Interpretatywna koncepcja zmiany organizacyjnej

Wedle interpretatywistów zmiany dokonują się przede wszystkim w sferach postrzegania, rozumienia i odczytania samej organizacji oraz jej członków. Dokonują się zatem nie obiektywnie, ale intersubiektywnie poprzez sensory i znaczenia nadawane zmianom przez ludzi oraz rozpowszechniające się w komunikacji społecznej. Zmiana to przekształcanie się tożsamości indywidualnych uczestników organizacji oraz zbiorowych tożsamości organizacyjnych. W procesach komunikacji i gry społecznej spontanicznie tworzą się konsensusy, które utrwalają dominujące, stereotypowe postrzeganie procesów zmian. Zatem to od interpretacji zależy, czy zmiana organizacyjna dokonuje się czy też nie, jak również to, jaki ma charakter. Rozpowszechniające się znaczenia mogą utrwalić postrzeganie zmiany organizacyjnej jako ewolucyjnej lub przeciwnie. Dlatego kluczowy dla zarządzania zmianą jest proces zarządzania znaczeniami, który często ma nieuświadomiany charakter. Zarządzanie znaczeniami może wprowadzić dominujący rodzaj interpretacji, który rozpowszechni się wśród członków organizacji, jednocześnie przesłaniając inne sposoby rozumienia zmiany. Z utrwalenia stereotypów i konsensusów wokół organizacji wynikają również trudności z przeprowadzeniem projektów zmian kontrolowanych. Zaplanowanie i wdrożenie zmiany jest bowiem uwikłane również w procesy gry społecznej, komunikacji i tworzenia się sensów, które są spontaniczne, niekontrolowane, ale często kluczowe dla organizacji. Zarządzanie zmianą jest permanentnie wartościujące w paradygmacie interpretatywnym, co oznacza, że każde decyzja i działanie niosą ze sobą kontekst wartości moralnych i etycznych. Nawet język, narracja i wyobrażenia nie są neutralne aksjologicznie. Trafną metaforą może być gra aktorska lub przepływ w znaczeniu wywodzącym się od Heraklita (*panta rei*). Interpretatywne ujęcie zmiany kulturowej proponowane jest przez wielu autorów, zazwyczaj operujących na gruncie niefunkcjonalistycznym. Należą do nich m.in.: M.J. Hatch, G. Morgan, L. Smircich, J. van Maanen [Morgan 1997; Hatch 2002; Smircich 1983, s. 339-59; Morgan 2006; Maanen, Barley 1984, s. 287-366].

5. Zmiana organizacyjna w nurcie krytycznym

Przedstawiciele *Critical Management Studies* przyjmują wartościującą orientację aksjologiczną. Zmiana pozytywna prowadzi do emancypacji defaworyzowanych grup społecznych, zmniejszenia nierówności i opresyjności organizacji oraz zatarcia

falszywej świadomości. Założenia nurtu krytycznego są radykalne, a więc ma to być zmiana głęboka, rewolucyjna, nawet jeśli nie dokonuje się metodą marksistowskiej rewolucji społecznej. Wielu badaczy CMS wskazuje również pesymistycznie, że współczesny kierunek zmian organizacyjnych często rozwija zmianę negatywną, a więc pogłębiającą nierówność, dominację grup sprawujących władzę oraz fałszywą świadomość. Dowodami wskazującymi na tę tendencję miałyby być: rozwój praktyk neoimperialnych, wynikających z pogłębiającej się globalizacji, preferencja dla metod zarządzania instrumentalizujących ludzi oraz wzrost znaczenia manipulatorskiej propagandy mediów i marketingu. Postulowane metody zmian porządku organizacyjnego wiążą się z denaturalizacją dyskursu menedżeryzmu oraz dekonstrukcją pojęć i struktur władzy. Wśród wykorzystywanych technik zmian pojawiają się: *empowerment*, parytety, zmiany języka i dyskursu (w kierunku poprawności politycznej) oraz analizy krytyczne tekstu. Pozytywne zmiany, wedle autorów nurtu krytycznego, napotykać na opór, przede wszystkim ze strony grup sprawujących władzę, które są zagrożone utratą wpływów. Bariery zmian mogą mieć zatem charakter uświadamiany i kontrolowany przez elity władzy ekonomicznej i politycznej, ale również mogą rodzić się spontanicznie i nie podlegać świadomej kontroli. Menedżerowie racjonalizują własny instrumentalizm i manipulatorskie zapędy za pomocą odwołań do naturalności porządku kapitalistycznego i organizacyjnego, braku możliwości ograniczania nierówności oraz odpowiedzialności wobec właścicieli związanej z rozwojem organizacji. Metaforą, do której można się odwołać, jest tutaj marksistowska walka klas. Zmiana opresyjnej kultury menedżerskiej jest przedmiotem rozważań m.in. H. Willmotta, M. Alvessona, D. Knightsa, J. Brewisa [Brewis, Gavin 2009, s. 234-235].

6. Postmodernistyczne inspiracje zarządzania zmianą

Postmoderniści uważają, że zmiana ma charakter subiektywny i permanentny, ponieważ jest związana ze spontanicznymi, niekontrolowanymi i nieświadomymi przepływami interpretacji, narracji, sensów i władzy pomiędzy różnymi krzyżującymi się dyskursami. Dobrą metaforą bezkształtnej zmiany może być zaproponowane przez Deleuze i Guattari kłącze [1972], które w sposób nieprzewidywalny krzyżuje się i przyrasta w dowolnym miejscu. W tym znaczeniu zmianą nie da się oczywiście w żaden sposób zarządzać, jest ona bowiem całkowicie poza kontrolą. Wszelkie metody zarządzania zmianami są zatem wyłącznie narracjami, racjonalizacjami, które mogą wpływać na dyskurs, ale nie mogą go kontrolować. Zmiana w rozumieniu postmodernistycznym dokonuje się przez dyskurs i kulturę, w obrębie wielości sensów i tożsamości różnych uczestników gry językowej i społecznej. Zaproponowana przez J. Derridę efemeryczna metoda dekonstrukcji miałaby prowadzić do zmiany i odrzucenia dominującego sposobu odczytania dzieła lub rzeczywistości na rzecz wielości interpretacji [Derrida, Kamuf 1991]. Kilku badaczy nawiązuje w swoich analizach do myśli postmodernistycznej, często zresztą nie określając siebie mianem

postmodernistów. Mam tutaj na myśli: S. Clegga, G. Burrella, R. Coopera, B. Czarniawską, M. Kosterę oraz P. Boje [Clegg, Hardy, Nord 1996; Burrell, Cooper 1998, s. 91-112; Czarniawska 1997; Kostera 1996; Boje, Gephart Jr, Thatchenkery 1996].

7. Porównanie czterech paradygmatów

Koncepcje zarządzania zmianami różnią się w zależności od przyjętego paradygmatu. Dominującym paradygmatem jest podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowe, w ramach którego mieści się większość dorobku współczesnego zarządzania zmianami. Interpretatywizm zanegował neopozytywistyczne złudzenie wczesnych funkcjonalistów, że procesy zarządzania zmianami można badać czysto obiektywistycznymi metodami, wskazując na społeczne kreowanie zmiany [Berger, Luckmann 1966]. Postmodernizm posługuje się motywem zmiany samorodnej, spontanicznej i niekontrolowanej, którą nie można zarządzać. W tym znaczeniu postmodernizm może być uzupełnieniem sceptycyzmu wobec zarządzania zmianą, tak charakterystycznego dla nurtu krytycznego. CMS wyłonił się jako ostatni z paradygmatów w naukach o zarządzaniu dopiero w latach 90. XX wieku. W zarządzaniu zmianami wiąże się z koncepcją zmian emancypacyjnych wykorzystujących metody denaturalizacji dyskursu menedżerskiego. Porównanie koncepcji zarządzania zmianą w czterech paradygmatach Burrella i Morgana zawiera tab. 2.

Odwołując się do elementarnego podziału epistemologicznego w naukach społecznych, który różnicuje paradygmat neopozytywistyczny od paradygmatów konstruktywizmu społecznego, można wskazać na szczególne rozumienie zmiany w ramach perspektyw alternatywnych. Ogólnym terminem „konstruktywizm społeczny” obejmuję tutaj paradygmaty, które zakładają, że rzeczywistość organizacyjna jest konstruowana (*implicite i explicite* tworzona oraz ustanawiana) przez aktywnych aktorów uczestniczących w grze społecznej. Zatem mamy do czynienia z paradygmatami: interakcjonizmu symbolicznego, radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) oraz elementami radykalnego humanizmu (postmodernizm) w rozumieniu G. Burrella i G. Morgana [1979].

Zmiana w ramach paradygmatów konstruktywistycznych nie jest stanem obiektywnie istniejącym, lecz procesem budowanym przez percepcję, interpretację i działania uczestników procesów organizacyjnych. Oznacza to, że rozumienie zmiany jest ściśle związane z tworzeniem znaczeń i sensów. L. Smircich opisuje koncepcję przywództwa i wprowadzania zmian jako zarządzania znaczeniami, a więc tworzenia i narzucania przez lidera własnej wizji organizacyjnej [Smircich, Morgan 1982, s. 257-273; Smircich 1983]. Podobnie K. Weick wskazuje, że dla skutecznego wprowadzania strategii zmian organizacyjnych niezbędne jest stworzenie, wdrożenie i przekazanie nowych znaczeń i sensów uczestnikom życia organizacyjnego (*sensemaking*) [Weick 1995]. Zarządzanie zmianą stanowi zatem proces konstruowania, interpretowania z ciągu zdarzeń, wdrażania znaczeń oraz działania zgodnie z nimi w grupie organizacyjnej [Gioia i in. 1994, s. 363-383].

Tabela 2. Różne koncepcje zmian w różnych paradygmatach zarządzania

Paradygmat	Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Paradygmat krytyczny (radikalnego strukturalizmu)	Postmodernizm
Cel zmiany	Wzrost skuteczności lub ekonomiczności funkcjonowania organizacji	Wzrost świadomości i refleksyjności aktorów organizacyjnych	Emancypacja defaworyzowanych grup organizacyjnych	Bezcelowa, zmiana dla zmiany
Zmiana pozytywna i negatywna	Zmiana pozytywna doskonali organizacje i pracowników, czyniąc ich skuteczniejszymi (postęp), a negatywna oznacza regres	Zmiana pozytywna wzbogaca interpretacje i sensy, a negatywna ogranicza dyskurs	Zmiana pozytywna to taka, która promuje równość, a negatywna ją ogranicza	Ocena zmiany zależy wyłącznie od kryteriów i założeń dyskursu
Rozumienie zmiany	Przekształcanie systemu organizacyjnego oraz podsystemów prowadzące do lepszego wykorzystania zasobów oraz do dostosowania do otoczenia	Przekształcanie się tożsamości indywidualnych uczestników organizacji oraz zbiorowych tożsamości organizacyjnych	Niwelowanie nierówności w dostępie do władzy i zasobów w organizacjach oraz rugowanie „falszywej świadomości”	Ciągły przepływ dyskursu i władzy w ramach różnych różnych metanarracji
Typ zmiany	Ewolucyjna, ciągła, kontrolowana, uświadamiana	Ewolucyjna, ciągła, niekontrolowana, nieuświadamiana	Rewolucyjna, nieciągła, łącząca aspekty kontroli i spontaniczności oraz świadomości i nieświadomości	Rewolucyjna, nieciągła, niekontrolowana, nieuświadamiana
Podmioty zmian	Organizacja jako całość, podsystemy, pracownicy	Aktorzy organizacyjni, organizacja jako całość	Pracownicy podlegający władzy i sprawujący władzę	Ludzie, organizacje, narracje
Metody zmian	Wprowadzanie „nowoczesnych” metod zarządzania, tj. TQM, reinżynierii itp.	Wprowadzanie nowych sensów i interpretacji do dyskursu, np. zarządzanie znaczeniami	Denaturalizacja i demontaż spetryfikowanych struktur władzy oraz uświadamianie grup defaworyzowanych	Dekonstrukcja dyskursów i narracji
Przeszkody w zmianach	Opór organizacyjny i kulturowy wobec zmian, wynikający z obaw pracowników oraz inercji struktur	Trudności ze zmianą utrwalonych interpretacji i stereotypów	Świadomy i nieświadomy opór ze strony sprawujących władzę oraz fałszywa świadomość	Całkowity brak kontroli nad zmianą oraz jej przypadkowość i indeterminizm
Ocena zmiany	Neutralna aksjologicznie	Immanentnie związana z wartościowaniem	Wartościująca	Wartościująca
Metafory	Maszyna, organizm, ewolucja	Przepływ, gra sceniczna	Walka klas	Kłaczce

Źródło: opracowanie własne.

Czerpiąc inspirację z różnych paradygmatów, można zaproponować komplementarne modele zmiany kultury organizacyjnej, którym towarzyszą zróżnicowane metody i techniki organizacyjne (tab. 3).

Tabela 3. Modele zmiany kulturowej w różnych paradygmatach

Paradygmat	Istota zmian	Model zmian	Techniki zmian
Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Adaptacja do otoczenia	1. Audyt kulturowy 2. Model idealny kultury 3. Identyfikacja luki 4. Zmiana planowa, controlling	Ankiety i kwestionariusze, wywiady, focusy, panele eksperckie, obserwacje, analizy dokumentacji, studia przypadków, planowane i kontrolowane działania liderów i agentów zmian w sferze strategii, zzł, reorganizacja struktury, szkolenia
	Efektywność kultury organizacyjnej	1. Model kultury efektywnej 2. Zmiana ewolucyjna lub rewolucyjna	
Interpretatywno-symboliczny	Zarządzanie znaczeniami	1. Tworzenie i zakorzenianie znaczeń 2. Enactment	Wywiady pogłębione, focusy, analizy dyskursu i tekstu, antropologiczne studia przypadków, spontaniczne działania liderów i agentów zmian w sferze zmiany tożsamości i praktyk, oparte na intuicji i działaniach <i>ad hoc</i>
	Zmiana tożsamości organizacyjnej	Zmiana inkrementalna triady: wizja – kultura – tożsamość organizacyjna	
Nurt krytyczny	Krytyka opresyjności kultury	1. Dekonstrukcja 2. Denaturalizacja	Wywiady pogłębione, analizy krytyczne i refleksyjne tekstu <i>Empowerment</i> , parytety, <i>action research</i> , socjologia interwencji, działania liderów i agentów zmian w sferze strategii, zzł, reorganizacja struktury, szkolenia
	Emancypacja kultury organizacyjnej	Wdrożenie kultury emancypacyjnej	
Postmodernizm	Dekonstrukcja kultury	Pogłębienie refleksyjności, dystansu i ironii	Glossowanie, metaforyczne i paradoksalne odniesienia do organizacji
	Metafory i paradoksy organizacyjne		

Źródło: opracowanie własne.

Wieloznaczność kultury oraz złożoność jej interpretacji na gruncie różnych paradygmatów stanowią przesłankę dla przyjęcia stanowiska pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego. Oznaczać ono będzie, że w tworzonego modelu kulturowego zarządzania wykorzystywane będą koncepcje kultury stworzone na gruncie różnych

paradygmatów, a wypracowana metodyka badania kulturowego będzie łączyła metody ugruntowane w różnych perspektywach poznawczych i metodologiach.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of organizational culture*, "Organization Studies", July 1984, vol. 5 no. 3.
- Berger P.L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, Garden City, New York 1966.
- Boje D.M., Gephart R.P. Jr, Thatchenkery T.J., *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996.
- Brewis J., Gavin J., *Culture: Broadening the Critical Repertoire*, [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford 2009.
- Burrell G., Cooper R., *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, "Organization Studies" 1998, vol. 9, no. 1.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.
- Clegg S., Hardy C., Nord W. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks 1996.
- Czarniawska B., *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*, The University of Chicago Press, Chicago-London 1997.
- Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin 1982.
- Deleuze G., Guattari F., *Anti-Oedipus*. Trans. R. Hurley, 1972.
- Derrida J., Kamuf P. (red.), *A Derrida Reader: between the Blinds*, N.Y. Columbia University Press, New York 1991.
- Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M., Chittipeddi K., *Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence*, "Organization Science" 1994.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", 1998 May-Jun; 76(3).
- Handy Ch.B., *Understanding Organizations*, London, Penguin, 1999.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Maanen J. van, Barley R.S., *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, [w:] *Research in Organizational Behaviour*, red. B.M. Staw, L.L. Cummings, JAI Press, Greenwich 1984.
- Meyerson D., Martin J., *Cultural change: an integration of three different views*, "Journal of Management Studies" 1987.
- Morgan G., *Images of Organization*, updated edition, Sage, London 2006.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Schein E.H., *The role of the founder in creating organizational culture*, "Organizational Dynamics" 1983.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly", September 1983.
- Smircich L., Morgan G., *Leadership: The management of meaning*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 1982.

Smircich L., *Organizations as Shared Meaning*, [w:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich 1983.

Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, CA: Sage Thousand Oaks 1995.

CULTURAL CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES – FOUR PARADIGMS

Summary: The concept of change differs depending on the adopted management paradigm. The purpose of this article is, therefore, the analysis of organizational change management paradigms, which use a matrix paradigms proposed by G. Burrell and G. Morgan.

Keywords: management paradigm, organizational change, change management.