

Barbara Czarnecka¹

REWOLUCYJNE A EWOLUCYJNE PODEJŚCIE DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Revolutional and evolutionary approaches to organizational change

Summary

Explaining how and why organizations change has been an important and enduring quest of scholars in management. This article presents two predominating in contemporary theory approaches to organizational change: revolutional and evolutionary. Author depicts main ideas of each, their strengths and weaknesses and how both can extend our understanding of organizational changes.

Uwagi wstępne

Jak stwierdził Warner W. Burke problem zmian organizacyjnych jest tak stary jak same organizacje, natomiast stosunkowo nowe w tym kontekście jest pojawienie się podejścia polegającego na systematycznym badaniu natury oraz mechanizmów tego zjawiska w celu wykorzystania zdobytej wiedzy do efektywnego zarządzania organizacjami [Burke 2002, s. 19]. Eksploracji niniejszego aspektu funkcjonowania firm sprzyja niewątpliwie coraz szybciej przekształcające się otoczenie i wynikająca stąd konieczność „dotrzymywania mu kroku”.

Analizując zjawisko zmian organizacyjnych¹ badacze koncentrują się na wyjaśnianiu ich istoty, charakteru i motorów oraz poszukują odpowiedzi na pytanie, czy można nimi kierować, a jeżeli tak to w jaki sposób. W ramach pierwszego obszaru pojawiają się takie ważne pytania jak: dlaczego organizacje zmieniają się? W jaki sposób i kiedy zachodzą zmiany? Co się zmienia? Jak się zmienia? W ramach drugiego obszaru interesujące stają się między innymi następujące kwestie: kiedy rozpocząć zmiany?

¹ mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz
W niniejszym artykule pojęciem zmiany organizacyjnej będziemy określać przekształcenia zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające właściwości/cechy organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki.

Co należy zmieniać? W jakiej kolejności? Kto powinien wprowadzać zmiany? W jakim tempie? Co wpływa na sprawny przebieg procesu zmian?

Próba odpowiedzi na powyższe pytania prowadzi badaczy do zróżnicowanych konkluzji, co wynika zapewne z odmiennych „punktów wyjścia”. Rozbieżności dotyczą przede wszystkim zmian o charakterze radykalnym (strategicznym), które prowadzą do znaczących przekształceń w dotychczasowych celach organizacji oraz sposobie wykorzystania przez nią posiadanych zasobów. Brak jednoznaczności (pluralizm) w interpretowaniu natury tego zjawiska jest w znacznej mierze konsekwencją założeń dotyczących istoty samej organizacji oraz sposobu, w jaki funkcjonuje. Odmienność poglądów wpływa z kolei na metody badawcze oraz podejście do kwestii zarządzania zmianami.

W literaturze przedmiotu można obecnie zaobserwować dwa zasadnicze nurty: pierwszy nawiązujący do statycznego modelu organizacji oraz nieciągłej koncepcji zmian (*podejście rewolucyjne*), drugi odnoszący się do dynamicznego ujęcia organizacji oraz koncepcji zmian permanentnych (*podejście ewolucyjne*). Choć oba podejścia prezentują odmiennie, a czasem nawet opozycyjne względem siebie punkty widzenia to jednak każde z nich przyczynia się w sposób istotny do pogłębienia naszej wiedzy na temat zmian organizacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie głównych założeń poszczególnych nurtów oraz wskazanie w jaki sposób mogą się nawzajem uzupełniać, wzbogacając nasz sposób myślenia oraz analizowania tego zjawiska.

1. Charakterystyka podejścia rewolucyjnego

Powyższy nurt wyrasta z klasycznej teorii organizacji i zarządzania, łącząc w sobie zarówno podejście taylorowsko - weberowskie jak i systemowo - sytuacyjne. Istotą prezentowanej koncepcji jest postrzeganie organizacji w sposób rzeczowy bądź atrybutowy, jako wyodrębnionej z otoczenia, wewnętrznie uporządkowanej całości, zorientowanej na realizację określonych celów. Organizacja jako pewien obiektywnie istniejący twór składa się ze zróżnicowanych, ale wzajemnie uzupełniających się elementów (ludzi i technologii), których współdziałanie jest możliwe dzięki określonemu podziałowi pracy i ról, utrwalonemu w postaci struktury organizacyjnej. Kluczową rolę do-

grywa w tym przypadku kierownictwo, które wyznacza cele określając kierunek działania, a następnie koordynuje i reguluje funkcjonowanie systemu w taki sposób, aby zostały one zrealizowane.

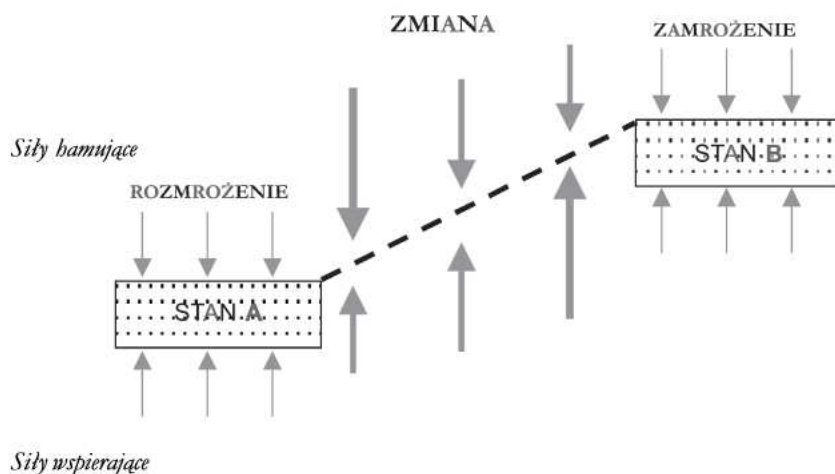
Ważnym punktem odniesienia dla planowanych celów są relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, z którym prowadzi ona nieustanną wymianę polegającą na pozyskiwaniu niezbędnych zasobów w zamian za dostarczanie produktów zaspokajających potrzeby otoczenia. Sprawność systemu, a w związku z tym i skuteczność kierowania, definiowana jest w kategoriach osiągnięcia stanu równowagi wewnętrznej (wzajemnego dopasowania poszczególnych części) i zewnętrznej (dostosowania organizacji do warunków narzucanych przez otoczenie). Menedżerowie dążą więc do wypracowania takiego zestawu mechanizmów, które będą ten stan podtrzymywały.

Z powyższej koncepcji wyłania się obraz bezosobowego, deterministycznego systemu, narzucającego uczestnikom określone reguły i normy postępowania, jednocześnie ograniczającego i kontrolując ich zachowania. Interakcje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami organizacji mają w tym przypadku znaczenie drugorzędne lub w ogóle są ignorowane [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s.9-29].

Na plan pierwszy wysuwa się celowościowe, w zamierzeniu racjonalne, działanie oraz służebna w stosunku do niego funkcja struktury organizacyjnej, umożliwiająca powielanie i utrwalanie tych zachowań, które sprzyjają stanowi równowagi. A zatem organizację postrzega się jako względnie stały układ elementów działający w niezmienny sposób przez pewien okres, zmiana natomiast ma charakter przerywnika w dotychczasowym stanie stabilności i równowagi organizacyjnej i wynika przede wszystkim z modyfikacji warunków w otoczeniu organizacji.

Ilustracją powyższego ujęcia jest jedna z pierwszych teorii zmian autorstwa Kurta Lewina, w której zakładał on, że stabilność wynika z równoważenia się sił hamujących i wspierających zmianę. Rekonfiguracja tych sił na korzyść wspierających, prowadzi w efekcie do przemian, ukierunkowanych na ponowne osiągnięcie stanu stabilności. Powyższy model został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model zmiany organizacyjnej wg K. Lewina



Źródło: opracowanie własne

Współcześnie podejście rewolucyjne utożsamiane jest z **teorią zmiany punktowej** (ang. *organizational transformation as punctuated equilibrium*) [Gersick 1991, s. 9–41], [Romanelli i Tushman 1994, s. 1141 – 1163]. Podstawową ideą tej teorii jest założenie, że organizacja rozwija się przechodząc stosunkowo długotrwałe okresy stabilności / równowagi (*equilibrium periods*), podczas których dominuje określony wzorzec działania (*pattern of activity*). Wzorzec, który możemy nazwać podstawowym, wynika z przyjętej i zaakceptowanej przez członków organizacji misji oraz strategii, wspieranej przez adekwatne rozwiązania strukturalne. Etapy stabilności przerywane są relatywnie krótkimi epizodami zmian rewolucyjnych, przeobrażających w radykalny sposób dotychczasowy model funkcjonowania organizacji. Podczas okresów stabilności mogą zachodzić w organizacji zmiany na mniejszą skalę, ale mają one głównie charakter korygujący niedoskonałości podstawowego wzorca.

Teoria *zmiany punktowej* nie prezentuje zatem absolutnie statycznego modelu organizacji, albowiem zmiany ewolucyjne przeplatają się ze zmianami rewolucyjnymi, jednak tylko te drugie mają dla rozwoju organizacji zasadnicze znaczenie. Według zwolenników tej koncepcji przekształcenia wynikające z korekty wzorca nie kumulują się i tym samym nie mogą doprowadzić do radykalnych przekształceń. Odrzucają więc tezę, która zakłada, że istotna modyfikacja dotychczasowego modelu organizacji jest możliwa w drodze małych, ewolucyjnych zmian rozprzestrzeniających się

na wszystkie jednostki organizacyjne w wyniku działania mechanizmów dostosowujących do siebie poszczególne części systemu. Ich zdaniem barierą uniemożliwiającą dyfuzję jest inercja systemu, która wynika z utartych schematów postępowania członków organizacji. Ma on dwa powiązane ze sobą źródła: jednym są instytucjonalne wymogi otoczenia, drugim kultura organizacyjna. Aby organizacja mogła działać, musi powielać reguły wymagane przez otoczenie, które w ten sposób legitymizują jej istnienie i umożliwiają dalsze funkcjonowanie². Warunki narzucone przez środowisko zewnętrzne wpływają równocześnie na normy i zasady tworzone wewnątrz organizacji, utrwalając się w postaci określonej kultury organizacyjnej. Harmonijne współdziałanie organizacji i jej otoczenia (dostawców, odbiorców, instytucji) utrwała przyjęty wzorzec, a tym samym sprzyja inercji.

Ważnym założeniem omawianej koncepcji jest stwierdzenie, że organizacja nie jest homogeniczną całością lecz tworzą ją powiązane ze sobą i współzależne jednostki (*subunits*), przy czym każda z nich ma specyficzne środowisko zewnętrzne, które również narzuca specyficzne wymagania i zasady. Powyższe regulatory wpływają w konsekwencji na wybory dokonywane przez menedżerów tychże jednostek, co powoduje, że zmiany w jednym elemencie systemu nie są transponowane do innego, ponieważ kierownicy poszczególnych części są zainteresowani utrzymaniem dotychczasowych relacji i powiązań z własnym otoczeniem instytucjonalnym (silne subkultury)³. W związku z tym, aby dokonały się przemiany, organizacja musi zostać „wypchnięta” siłą z dotychczasowego sposobu działania a czynnikami, które mogą do tego doprowadzić są przede wszystkim:

- a) istotne zmiany w otoczeniu,
- b) poważne kryzysy wewnątrz organizacji spowodowane głębokim spadkiem efektywności,
- c) zmiana naczelnego kierownictwa.

W takim układzie modyfikacja dotychczasowego wzorca funkcjonowania całej organizacji wymaga przezwyciężenia istniejącej inercji, a zatem konieczne stają się planowe, świadome i często wymuszone działania ze strony kierownictwa (zmiana w trybie „z góry na dół”). Istotnym obszarem oddziaływań staje się również kultura organizacyjna, zmiana jest *de facto* tożsama z modyfikacją wzorca kulturowego. Jeżeli dochodzi do sku-

² Wyjaśniając mechanizmy *zmiany punktowej* autorki koncepcji nawiązują do teorii instytucjonalnej, teorii zależności od zasobów oraz ekologii populacji.

³ Można założyć, że im większe zróżnicowanie wewnętrzne organizacji, w zakresie realizowanych funkcji oraz oferowanych produktów lub usług, tym większe prawdopodobieństwo, że radykalne przekształcenia będą mieć charakter rewolucyjny.

tecznej transformacji, organizacja osiąga nowy punkt równowagi, który można określić jako względnie stabilny stan (nowy wzorzec) [Romanelli, Tushman 1994, s. 1141 – 1163]⁴.

Przyczyny zmian w modelu rewolucyjnym mają charakter deterministyczny, wynikający z układu czynników znajdujących się w otoczeniu organizacji. Natomiast aspekt kierowania zmianami ma charakter teleologiczny, albowiem zakłada się świadome i celowe oddziaływanie kierownictwa na proces przekształceń. Niniejsza koncepcja ukierunkowuje działania badaczy na analizę przemian, które mają swój początek i koniec oraz sprzyja poszukiwaniu i formułowaniu normatywnych zaleceń dotyczących sposobów zarządzania zmianami (podejście menedżerskie). Pewnym niebezpieczeństwem jest w tym przypadku skłonność do studiowania zmian „wypreparowanych”, oderwanych od dotychczasowego kontekstu działania organizacji.

Zaprezentowany model jest najbardziej rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu podejściem do zmian. Nawiązują do niego między innymi tacy autorzy jak: Koźmiński, Obłój 1989; Greiner 1998, Nizard 1998; Porras, Robertson 1992; Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2001; Skalik 1998; Wawrzyniak 1999; Stabryła 2000; Grudzewski, Hejduk 2001; Masłyk-Musiał 2002. Zmiana incydentalna, zazwyczaj świadomie zaplanowana i sukcesywnie realizowana przez kierownictwo organizacji w celu sprostania warunkom konkurencji stanowi podłoże, z którego wyrasta również szereg normatywnych koncepcji planowania i zarządzania strategicznego [Lynch 2000, s. 45 -74; s. 90-91].

2. Charakterystyka podejścia ewolucyjnego

*Podejście ewolucyjne (procesowe)*⁵ wywodzi się z krytyki rewolucyjnej koncepcji zmian i ma swoje źródła w symboliczno-interpretującej, postmodernistycznej koncepcji organizacji i zarządzania, aczkolwiek odnajdujemy tutaj również idee będące rozwinięciem podejścia systemowego - koncepcje organizacji uczącej się czy też samoorganizujących się systemów [Hatch 2002, s. 55-66; s. 359-367]. W przeciwieństwie do ujęcia rewolucyjnego, w którym organizacja traktowana jest jako racjonalny twór - „rzecz

⁴ W oparciu o przeprowadzone badania empiryczne E. Romanelli i M. Tushman stwierdzili, że zdecydowana większość firm (23 z 26) dokonywała transformacji w sposób rewolucyjny. Jednocześnie przyznali, że zmiany rewolucyjne niosą ze sobą większe ryzyko niepowodzenia niż zmiany o charakterze ewolucyjnym.

⁵ W literaturze anglojęzycznej używa się zamiennie określenia „podejście procesowe” lub „processualne” (*processual approach*).

zorganizowana” [Zieleniewski 1976, s. 84] - zwolennicy podejścia ewolucyjnego, postrzegają ją jako subiektywną sieć relacji i interakcji społecznych będących w procesie nieustannego konstruowania. Zatem nie jest ona stabilnym i względnie trwałym układem elementów, funkcjonującym w oparciu o zrutyinizowane procedury oraz reguły, lecz raczej nieprzerwany organizowanie działań wokół ciągle modyfikujących się celów. Kierownictwo nie odgrywa w tym przypadku roli regulatora i kontrolera zachowań członków organizacji, ponieważ proces konstruowania rzeczywistości nie daje się całkowicie sterować i monitorować. W związku z tym, zdaniem menedżerów jest ukierunkowywanie wyłaniających się działań, poprzez nadawanie znaczenia takim wzorcom, które wspierają istnienie i rozwój organizacji w danym momencie [Palmer, Dunford 2002, s. 243-251]. Istotnym aspektem koncepcji konstrukttywizmu społecznego jest założenie, iż otoczenie organizacji nie istnieje „obiektywnie” i niezależnie od organizacji, ale tworzy się w głowach członków organizacji i ma taki charakter, jaki mu oni nadają [Weick 1979 w: Hatch 2002, s. 102-103; s. 359-361].

Kwintesencją *podejścia procesowego* może być słynna sentencja Heraklita „wszystko płynie”. Organizacja „na bieżąco” adaptuje się do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych jednak nie wynika to z korekty „podstawowego wzorca”, jak zakłada *teoria zmiany punktowej*, lecz z ciągłego tworzenia zupełnie nowych reguł postępowania. Główną przyczyną zmienności nie jest w tym przypadku otoczenie i narzucane przez nie wymogi, ale zachowania członków organizacji, którzy w toku swojej codziennej aktywności **improvizują, uczą się, przekształcają istniejące idee w nowej jakości działania**⁶, co powoduje występowanie szeregu nieuchwytnych na pierwszy rzut oka, ale ciągłych przekształceń, które mogą kumulować się powodując z czasem bardziej radykalne zmiany, prowadzące do zasadniczych przemian w podstawowym wzorcu funkcjonowania organizacji (strategii, misji, strukturze) [Weick, Quinn 1999, s. 375-377]. Kultura organizacyjna będąca źródłem inercji w modelu rewolucyjnym staje się tym razem podstawą zmienności, albowiem normą, czy też powszechnie stosowaną praktyką aktorów organizacyjnych jest nieustanne modyfikowanie zachowań.

W takim ujęciu zmiana nie jest epizodem, czy też ruchem z jednego stanu do innego lecz odbywa się z uwzględnieniem pewnej ciągłości: „zmiany nigdy się nie zaczynają, ponieważ nigdy się nie kończą”. O ile koncepcja

⁶ Więcej na ten temat koncepcji improvizacji, uczenia się i translacji zobacz w: [Weick, Quinn 1999], [Hatch 2002], [Czarniawska, Sevón 1996]

zmiany rewolucyjnej wynika z założenia, iż inercja hamuje dostosowywanie się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia i konieczne jest jej przełamanie, o tyle zmiana ewolucyjna wynika z założenia o braku zdolności organizacji do pozostania stabilną [Weick, Quinn 1999, s. 375-377].

Rzeczowe pojęcie „organizacja” zostaje zastąpione dynamicznym „organizowaniem”, a zmiana rozumiana jako różnica lub nowy stan, czynnością zmieniania. Przekształcenia stają się więc czymś normalnym, a nie wyjątkowym, natomiast sam proces zmian przybiera charakter spiralny, powtarzający się (iteracyjny) i do końca nieokreślony.

W prezentowanym ujęciu zmiany są niezależne od samej organizacji w tym znaczeniu, że kierownictwo firmy nie może ich do końca zaplanować ponieważ nie jest w stanie kontrolować sił, które kształtują ów proces. Zatem uwaga badaczy nie koncentruje się jedynie wokół celów modyfikacji lecz raczej na „rozwoju wypadków” wyłaniających się w czasie interakcji takich elementów jak: treść zmiany, kontekst (wewnętrzny i zewnętrzny) oraz działania podejmowane przez aktorów przemian.

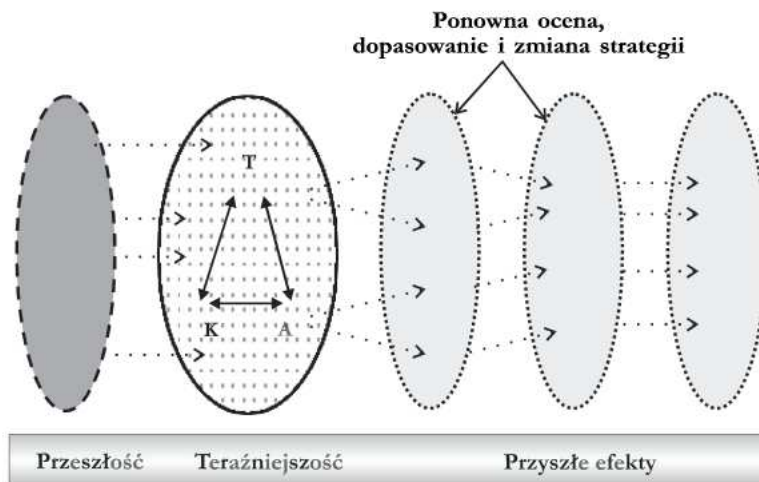
„Jeżeli proces zmiany jest głównym nurtem analizy, to teren wokół tego nurtu, który kształtuje pole zdarzeń i również jest kształtowany przez nie, powinien być istotną częścią badań. [...] Uznanie faktu, że procesy są zakorzenione w kontekstach i mogą być poznawane tylko w ten sposób, stwarza potrzebę konceptualizacji i studiowania interaktywnego pola, w ramach którego zmiany wyłaniają się w czasie” [Pettigrew, Woodman, Cameron 2001, s. 698].

Konsekwencją tego typu założeń jest konieczność długotrwałego i wielopłaszczyznowego badania procesu zmian, zachodzących pomiędzy wybranymi w czasie punktami, przy czym kryteria wyboru jakiegoś okresu nie są jasne i sprecyzowane z uwagi na ciągłość zmian i tym samym wydają się zależeć w dużej mierze od potrzeb i możliwości osób studiujących to zagadnienie.

Przedstawiona koncepcja ma swoje odzwierciedlenie w nowym, dynamicznym modelu przedstawionym na rysunku 2.

Rysunek 2. Dynamiczny model procesu zmian

Proces zmian: **T** – treść zmiany **K** – kontekst zmiany **A** – działania aktorów zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nelson 2003, s. 26 - 27

Do reprezentantów powyższego podejścia należą między innymi: Mintzberg 1994; Nelson 2003; Pettigrew, Whipp 1998; Pettigrew, Woodman, Cameron 2001; Weick, Quinn 1999; Czarniawska- Joerges 1996; Kostera 1996 oraz zwolennicy teorii chaosu i fragmentacji tacy jak: Marshak 2004; Muszyński 2002. Należałoby tutaj również zaliczyć badaczy związanych z koncepcją organizacji uczącej się, tzn: Senge 2000; Argyris, Schon 1996.

Tablica 1 przedstawia zestawienie głównych założeń rewolucyjnego i ewolucyjnego podejścia do zmian organizacyjnych.

Tablica 1. Główne założenia rewolucyjnego i ewolucyjnego podejścia do zmian organizacyjnych

	PARADYGMAT ZMIANY REWOLUCYJNEJ	PARADYGMAT ZMIANY EWOLUCYJNEJ
METAFORA ORGANIZACJI	Organizacje mają tendencję do utrwalania raz przyjętego sposobu działania, co powoduje inercję. Zmiany są zjawiskiem stosunkowo rzadkim. Przybierają charakter epizodyczny, nieciągły, intencjonalny.	Organizacje są samoorganizującymi się, emergentnym i systemami (są społecznie konstruowane). Zmiany mają charakter permanentny, ewolucyjny i kumulacyjny.
SCHEMAT ANALITYCZNY	Zmiana jest przerwaniem w dotychczasowym stanie stabilności organizacji. W momencie zaistnienia przybiera charakter inicjowanej przez siły zewnętrzne rewolucji. Postrzegana jest jako wynik utraty przez organizację zdolności adaptacji do zmieniającego się otoczenia (fiasco dotychczasowego wzorca działania). Perspektywa: makro, odległa, globalna. Akcent na krótkoterminową adaptację.	Zmiana przybiera postać niekończącego się doskonalenia procesów pracy oraz społecznych praktyk. Siłą sprawczą zmian jest immanentna niestabilność organizacji oraz wrażliwość na zmiany bieżącej warunków działania. Perspektywa: mikro, bliska, lokalna. Akcent na długoterminową adaptacyjność.

FORMA INTERWENCJI	Zmiany przybierają postać świadomie zaplanowanej interwencji. Zmian wg założeń koncepcji Lewina: inercja, linearność, progresja, poszukiwanie celów, dążenie do przywrócenia porządku i stabilności, wymagająca interwencji z zewnątrz.	Zmiana jest naturalnym (samoistnym) przekierowaniem aktualnych działań. Zmiana wg założeń filozofii konfucjańskiej: cykliczność, procesowość, bez określonego stanu końcowego, poszukiwanie równowagi, niekończąca się zmienność.
ROLA AGENTA ZMIANY	Rola: inicjator i przywódca zmiany. Proces: koncentracja na inercji, poszukiwanie właściwej dźwigni zmiany („punktu przyłożenia”).	Rola: nadaje znaczenie (<i>sense making</i>), ukierunkowuje zmiany. Proces: rozpoznawanie, wyciszenie, ponowne ukształtowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weick, Quinn 1999, s. 366

Uwagi końcowe

Omówione pokrótce podejścia prezentują, jak już wspomniano na wstępie, różnorodne punkty widzenia na naturę, proces i sposób kierowania zmianami. Wydaje się jednak, że nie są to koncepcje, które wykluczają się nawzajem lecz raczej stanowią dwie strony tego samego medalu („różne części tego samego słońca”). Model zmiany punktowej przyjmuje perspektywę globalną, wyjaśniając przemiany z punktu widzenia stosunków organizacji z jej otoczeniem, natomiast model ewolucyjny koncentruje uwagę na procesach społecznych, będących motorami zmian (mikroprocesach). Podejście rewolucyjne wskazuje pewne ograniczenia i bariery innowacji, natomiast podejście ewolucyjne poprzez zobrazowanie wewnętrznych mechanizmów pomaga zrozumieć dynamikę zmian oraz wykorzystać tą wiedzę do ich propagowania. Szczególnie cennym wkładem nurtu procesowego było zwrócenie uwagi na nielinearność i iteracyjność zmian, co pomogło zerwać z dogmatem i pułapkami zmian planowych. Pewne zastrzeżenia budzi jednak owa nieustanna zmienność wzorców zachowania członków organizacji, ponieważ nie jest do końca jasny mechanizm selekcjonowania i odrzucania pewnych wzorców na rzecz innych w procesie społecznego konstruowania rzeczywistości. Może bowiem dochodzić do takich sytuacji, że pewne normy postępowania są szczególnie silne, pomimo ich negatywnego wpływu na adaptacyjność organizacji.

Obserwowane coraz częściej w literaturze przedmiotu przesunięcie akcentu w kierunku koncepcji zmian ewolucyjnych jest z pewnością efektem tempa współczesnych przeobrażeń, nie oznacza to jednak całkowitego zanegowania modelu zmiany punktowej, przynajmniej w części dotyczącej „organizacyjnych mechanizmów obronnych”.

Zwolennicy obu nurtów badawczych podają liczne przykłady mające potwierdzić przewagę pierwszego lub drugiego typu zmian jednak para-

doksalnie może to świadczyć o złożoności i wielowymiarowości zjawiska, albowiem rzeczywistość organizacyjna jest bogatsza od teorii. Skoro tak, to być może dalszego badania wymagają warunki i okoliczności w jakich dochodzi do zmian według pierwszego lub drugiego modelu.

Proponowane eklektyczne podejście nie powinno być naganne, czy też traktowane jako rodzaj asekuracji, a raczej jako próba bardziej dogłębnego zrozumienia zmian organizacyjnych.

Literatura:

1. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.
2. Burke W.W., Organization Change. Theory and Practice, SAGE Publications, Thousand Oaks – London - New Delhi 2002.
3. Czarniawska B., Sevón G., Translating Organizational Change, Walter de Gruyter, Berlin - New York 1996.
4. Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, TNOiK, Toruń 2001.
5. Gersick C. J., Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, "Academy of Management Review", 1991, Vol. 16, s. 10-36.
6. Greiner L., Evolution and revolution as organizations grow, "Harvard Business Review", May-June 1998, s. 55-67.
7. Grudzewski W. M., Hejduk I., Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2001.
8. Hatch M. J., Teoria organizacji, PWN, Warszawa 2002.
9. Kostera M., Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1996.
10. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
11. Lynch R., Corporate strategy, Financial Times-Prentice Hall, Harlow 2000, Wyd. 2.
12. Marshak R., Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-first Century, "Organization Development Journal", Chesterland 2004, Vol. 22 (3), s.8-22.
13. Masłyk – Musiał E., Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
14. Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe 1994.

15. Muszyński W., Zmiany organizacyjne a systemy samoorganizujące się – o pewnych metodach i wnioskach teorii złożoności [w:] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 963, Wrocław 2002, 349-354.
16. Nelson L., A case study in organisational change: implications for theory, "The Learning Organization" 2003, Vol. 10(1), s. 18-30.
17. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
18. Palmer I., Dunford R., Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics, "Strategic Change" August 2002, 11(5), s. 243-251.
19. Porras J., Robertson P. J., *Organizational Development: Theory, practice and research*, [w:] Dunnette M.D., Hough L.M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, 2nd ed., s. 719-822, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
20. Pettigrew A., Woodman R., Cameron K., Studying organizational change and development: challenges for future research, "Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44(4), s. 697-713.
21. Pettigrew A., Whipp R., *Managing change for competitive success*, ESRC Blackwell Business, Oxford 1998.
22. Romanelli E., Tushman M.L., Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, "Academy of Management Journal" 1994, Vol. 37 (5), s. 1141-1166.
23. Skalik J. (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
24. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
25. Weick K. E., Quinn R., Organizational change and development, "Annual Review of Psychology" 1999, Nr 50, s. 361-386.
26. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.