

Wanda Błaszczuk*

ZMIANY W ŚWIETLE WYBRANYCH KONCEPCJI FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Analiza treści pojęcia „zmiana” i prezentacja głównych zakresów tematycznych w badaniach nad zmianami stanowią niezbędne wprowadzenie do problematyki zmian w organizacjach. Nie w tym obszarze toczy się jednak rzeczywisty spór o istotę zmian. Spór ten objawia się na innych płaszczyznach i na szerszym tle teoretycznym. Przedmiotem jednego z nich jest sposób widzenia istoty zmian w organizacjach i ich aspektu metodologicznego.

W tej kwestii istnieje znaczna różnorodność poglądów i opinii oraz koncepcji aspirujących do miana szkół badawczych. Najwyraźniej problem ten postawiony został w socjologii organizacji podczas poszukiwania ogólnego układu odniesienia dla teorii socjologicznych. Interesującą i dającą się zaadaptować dla wyjaśnienia istoty zmian w organizacjach koncepcję przedstawili G. Burrell i G. Morgan. Ich zdaniem prymat w określaniu istotnych cech rzeczywistości społecznej ma koniunkcja stanowisk lokujących się w opozycyjnych wymiarach „ładu lub konfliktu”. W ujęciu G. Burrella i G. Morgana wymiar ten charakteryzują cztery opozycje:

- 1) stabilność – zmiana,
- 2) integracja – konflikt,
- 3) funkcjonalna koordynacja – dezintegracja,
- 4) konsensus – przymus (G ą c i a r z, M a r c i n k o w s k i 1989, s. 103–104).

Lewa strona opozycyjnych par oznacza zachowanie *status quo*, ład społeczny, integrację i zgodność elementów struktur społecznych teraźniejszości. Prawa zaś odpowiada poglądom rozpatrującym problemy rzeczywistości społecznej w kategoriach konfliktu, sprzeczności, zmienności, emancypacji, deprywacji potrzeb. To rozróżnienie jest jednym z wielu podobnych typologii w socjologicznej teorii organizacji. Jak sądzą cytowani już J. Gąciarz i A. Marcinkowski, wydaje się ono najbliższe koncepcji socjologii ładu i socjologii ruchu zaproponowanej przez A. Touraine'a,

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

jednego z najbardziej wnikliwych badaczy nowoczesnych społeczeństw przemysłowych. Istotą koncepcji „ładu lub konfliktu” oraz „ładu lub ruchu”, odnoszonych do organizacji, jest koncentrowanie się na mechanizmach regulujących dokonujące się w nich zmiany. W koncepcji ładu i odpowiadającej jej nurtowi regulacyjnemu socjologii podkreśla się znaczenie mechanizmów stabilizacji i podtrzymywania konsensusu organizacji. W tej koncepcji zmiana w organizacjach traktowana jest przede wszystkim jako instrument przywracania zakłóconej różnymi czynnikami równowagi organizacyjnej. Teoria ruchu natomiast, w wersji odpowiadającej nurtowi radykalnej zmiany w socjologii, ujmuje zmianę jako źródło wyłaniania się nowych jakości organizacji, przy czym możliwość ustanowienia trwałego ładu traktowana jest jako przeniesienie konfliktu na coraz to inne płaszczyzny funkcjonowania organizacji.

Na przedstawionym tle merytorycznym umieszczono dalej prezentację podstawowych orientacji metodologicznych w opisie istoty zmian. Są to: orientacja na grę organizacyjną, orientacja na równowagę organizacyjną i orientacja na rozwój organizacyjny. Pod względem założeń i najważniejszych kwestii analitycznych dadzą się one identyfikować nie tylko z koncepcjami funkcjonującymi na gruncie wspomnianych nurtów w teorii socjologii, ale też ściśle korespondują z koncepcjami opisującymi i wyjaśniającymi funkcjonowanie organizacji.

Rozumienie istoty zmiany wynikające z teorii gry opiera się na akceptacji założenia, że podstawowym mechanizmem regulującym procesy organizacyjne jest gra. M. Crozier i E. Friedberg, proponujący taki sposób analizy zjawisk organizacyjnych, przez grę rozumieją konkretny mechanizm, dzięki któremu autonomiczni aktorzy strukturalizują swoje stosunki władzy i regulują je, pozostawiając im pewną swobodę kształtowania się. Autorzy ci proponują, aby zmianę traktować wyłącznie jako problem socjologiczny analizowany i wyjaśniany za pomocą gry. W ich modelu funkcjonowania organizacji (i szerszych systemów społecznych) decydującym elementem ludzkich zachowań jest „gra wiedzy i wpływów, w której każda, nawet najmniej znacząca jednostka, uczestniczy i przez którą potwierdza swoje społeczne istnienie mimo wszelkich ograniczeń” (Crozier, Friedberg 1982, s. 140). Adaptacja bądź rozwój organizacji dokonuje się zatem w wyniku toczących się nieustannie gier jej uczestników, oceniających zmiany na tle własnych, trudno rozpoznawalnych empirycznie interesów. Wspomniani autorzy proponują, aby funkcjonowanie organizacji nie rozpatrywać tylko jako konsekwencji procesów adaptowania się jednostek lub grup mających własne motywacje do obowiązujących procedur i ról, ale jako rezultat zespołu gier, w których uczestniczą różni aktorzy organizacyjni. W koncepcji M. Croziera i E. Friedberga gry są nie tylko mechanizmem regulującym wewnętrzny stan organizacji, ale wpływają także na kształtowanie się stosunków między organizacją a otoczeniem.

Na gruncie polskim teorię gier rozwijali A. K. Koźmiński i A. M. Zawiślak. W odróżnieniu jednak od M. Croziera i E. Friedberga autorzy ci w swoich rozważaniach koncentrują się na menedżerskim, a nie na antropologicznym aspekcie procesów organizacyjnych. Ich zamierzeniem było skonstruowanie całościowej teorii umożliwiającej opis, zrozumienie i skuteczne oddziaływanie na organizacje (K o ź m i ń s k i, Z a w i ś l a k 1982). Rolę konstytuującą nową teorię spełnia, podobnie jak w koncepcji M. Croziera, kategoria gry. Za podstawową zaletę swojej koncepcji autorzy uznali możliwość uwzględnienia ludzkich pasji, motywacji, emocji i często irracjonalnych na pozór zachowań organizacyjnych. Ich koncepcja bowiem wprowadza do analizy systemów organizacyjnych kategorie pozwalające uwzględniać niepewność i probabilizm, wynikające ze społecznego charakteru tych systemów. To wszystko odpowiada nie tylko traktowaniu organizacji jako systemu, którego głównym składnikiem są ludzie, ale również wynika z faktu jej zależności od otoczenia, które nie odpowiada deterministycznej wizji świata. Zdaniem A. K. Koźmińskiego i A. M. Zawiślaka wszelkie gry charakteryzują się następującymi najważniejszymi cechami:

- 1) uczestnikami gier są ludzie realizujący w tym procesie swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby;
- 2) każda gra odbywa się w zmiennych warunkach wyznaczonych przez jej interakcje z instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, ekologicznym i technicznym otoczeniem;
- 3) istnieją względnie stałe reguły, rozgrywki nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez wszystkich graczy;
- 4) wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, a cenność tego wyniku różna;
- 5) uczestnicy angażują się psychicznie w grę ze zmienną intensywnością, co jest zarówno funkcją sytuacji gry, jak i zmiennych predyspozycji psychicznych samych graczy;
- 6) uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje;
- 7) warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników;
- 8) każda gra zawiera możliwości łamania reguł (K o ź m i ń s k i, Z a w i ś l a k 1982, s. 69).

Przeniesienie koncepcji gry organizacyjnej na grunt analizy zmian w organizacjach oznacza wyraźne akcentowanie podmiotowości uczestników zmian i ich względnej swobody w kształtowaniu własnych zachowań w podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do gier toczących się w związku ze zmianą. M. Crozier i E. Friedberg piszą, że gracz pozostaje wolny, ale chcąc wygrać musi respektować reguły gry i we własnym interesie z góry zaakceptować narzucone przez nią ograniczenia (Crozier, Friedberg 1982, s. 110). Posługiwanie się kategorią gry w sytuacji dokonującej się zmiany wymaga

od osoby wprowadzającej zmiany przełożenia obserwowanych zachowań na język indywidualnych lub grupowych interesów i znajomości reguł rządzących przebiegiem gier. Potrzebę taką podkreślają przede wszystkim w swojej koncepcji gry organizacyjnej A. K. Koźmiński i A. M. Zawiślak, którzy akcentują obiektywność interesów, choć dostrzegają także ich zmienność, wynikającą z właściwości poszczególnych uczestników gier. M. Crozier i E. Friedberg zrezygnowali natomiast z obiektywizującego ujęcia kategorii interesu, co ich koncepcji nadało charakter wyłącznie probabilistyczny.

Przedstawiona w zarysie koncepcja gry organizacyjnej jest interesującą próbą syntetycznej analizy społecznych procesów wewnątrzorganizacyjnych i odbywających się w obszarze interakcji organizacji i otoczenia. Jej wartość mieści się jednak przede wszystkim w treści merytorycznej. W praktyce bowiem wszelkie zjawiska mające charakter probabilistyczny bardzo trudno poddają się empirycznemu opisowi. Wykorzystanie kategorii gry do odkrywania i analizy rzeczywistych sytuacji i poszczególnych zachowań uczestników organizacji jest zatem w znacznym stopniu ograniczone.

Drugą rozwijaną na gruncie nauk o zarządzaniu koncepcją metodologiczną w badaniach nad zmianami jest teoria równowagi organizacyjnej. Teorie równowagi powstawały przede wszystkim na gruncie nauk społecznych i ekonomicznych. Związane z nimi są takie nazwiska, jak: E. Durkheim, V. Pareto, T. Parsons, L. Walras, J. Kornai, J. G. March i H. A. Simon, R. K. Merton, W. Goode (Obłój, Koźmiński 1989, s. 114–122). Syntetyczny opis tej koncepcji warto rozpocząć od jednego z bardziej znanych modeli równowagi opisanych przez K. Lewina. W teorii zarządzania określa się go mianem teorii pola sił wywodzącego się z czterech konstrukcji modelu.

Według tego modelu w organizacji współwystępują siły przyspieszające i opóźniające zmiany. Równowaga między tymi siłami jest czynnikiem koniecznym dla trwałości organizacji (Zimniewicz 1990, s. 119–122).

Po stronie sił wspierających zmiany w organizacji wymienia się w tym modelu:

- zmieniające się rynki,
- krótsze cykle produkcyjne,
- zmiany w postawach wobec pracy – internacjonalizację,
- przekształcenia społeczne,
- nowe technologie,
- nowy personel.

Wśród sił oddziałujących przeciw zmianom umieszcza się przede wszystkim odporne zachowania osób uczestniczących w zmianach, ale także i siły wynikające z aktualnego stanu organizacji, a zwłaszcza jej kulturę i strukturę (Wilson, Rosenfeld 1990, s. 246).

Stworzenie spójnej teorii wyjaśniającej funkcjonowanie organizacji w zmianach stanowiło także podłoże koncepcji zarządzania strategicznego przed-

stawionej przez H. I. Ansoffa, który równowagę w relacjach między organizacją a otoczeniem uczynił istotą koncepcji. Centralnym pojęciem modelu tego autora jest organizacja służąca otoczeniu. Warunkiem jej funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu jest, zdaniem H. I. Ansoffa, zgodność (harmonia) między jej następującymi zmiennymi: otoczeniem, typem kultury organizacyjnej, kompetencjami organizacji w zakresie zarządzania i logistyką a wzorcami działania i zachowania strategicznego. Idealna strategia organizacji służącej otoczeniu jest kształtowana w wyniku ciągłego badania i przeszukiwania otoczenia w celu odkrycia „słabych sygnałów” nadchodzących zmian stanowiących szansę bądź zagrożenie dla organizacji i równoległym harmonijnym dostosowywaniu do nich wszystkich wymienionych zmiennych. Jest to więc ciągły proces wzajemnego dostosowywania się organizacji i otoczenia (Ansoff 1985). Warunkiem skuteczności tych procesów adaptacyjnych jest:

- świadomość, że zmiana jest stanem normalnym, a nie patologicznym;
- gotowość poszukiwania nowych metod działania i eksperymentowania w warunkach ryzyka;
- zdolność do przekształcania organizacji, metod, technik i narzędzi zarządzania;
- zdolność do rozwiązywania konfliktów oraz akumulowania w twórczy sposób doświadczeń (Obłój, Sajkiewicz 1985, s. 11).

Wśród polskich opracowań poświęconych odkrywaniu prawidłowości rządzących zachowaniami organizacji należy wymienić traktat naukowy K. Obłója i A. K. Koźmińskiego opisujący wszechstronnie koncepcję równowagi organizacyjnej. Zakładając, że „najbardziej ogólnym celem działania wszelkich organizacji jest przetrwanie i rozwój”, autorzy ci przyjmują, że utrzymanie równowagi w stosunkach z otoczeniem i wewnątrz organizacji jest podstawą jej funkcjonowania. Pojęcie równowagi w ich koncepcji jest rozumiane dwojako: jako pewien stan oraz jednocześnie jako warunek. Równowaga definiowana jako stan to pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach samej organizacji. Relacje te występują w postaci stałego dostosowywania, polegającego na tym, że organizacja spełnia wymogi otoczenia i uczestników uzyskując w zamian niezbędne zasilenie z otoczenia oraz konieczny wkład ze strony uczestników. Traktowanie równowagi organizacyjnej jako warunku jest związane z określeniem minimalnego poziomu wzajemnego dostosowania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją a otoczeniem (Obłój, Koźmiński 1989, s. 123).

W podsumowaniu swoich rozważań autorzy przedstawiają 10 najważniejszych, ich zdaniem, elementów teorii równowagi organizacyjnej:

- 1) równowaga ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny;

2) kryteria równowagi powstają w procesie negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz między organizacją a otoczeniem;

3) równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowywaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją a otoczeniem w sposób, który spełnia kryteria równowagi;

4) minimalny poziom równowagi organizacyjnej jest warunkiem koniecznym możliwości skutecznego oddziaływania ośrodka kierowniczego na elementy organizacji;

5) zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz delegitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu;

6) zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania i co za tym idzie w zmniejszaniu materialnych zasileń organizacji przez jej otoczenie;

7) zakłócenia równowagi stanowią bodziec do zwiększania intensywności zarządzania oraz dostarczają informacji ekipom kierowniczym o sytuacji w organizacji i (lub) otoczeniu, które są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji i działań na rzecz przywrócenia równowagi lub zredefiniowania jej kryteriów;

8) zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, wewnętrznym i zewnętrznym, a także na takim oddziaływaniu na podsystemy i otoczenie organizacji, które prowadzi do przywracania i utrzymywania równowagi;

9) zdolność organizacji do funkcjonowania przez długi okres w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania jakiegoś rodzaju przymusu i manipulacji wobec uczestników i (lub) otoczenia oraz realnych szans na odizolowanie organizacji od wpływu otoczenia;

10) zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych trafnego ustalania kryteriów równowagi (biorąc pod uwagę zarówno oczekiwania otoczenia, jak i uczestników) oraz skutecznego dążenia do ich spełnienia (O b ł ó j, K o ź m i ń s k i 1989, s. 127–128).

Wartościowe poznawczo i interesujące z punktu widzenia praktycznego są rozważania autorów na temat relacji między równowagą a procesem zarządzania. Ich zdaniem kierownictwo organizacji jest zainteresowane równowagą ze względu na narzucone przez otoczenie i uczestników organizacji wymagania i własne aspiracje. Jest ona równocześnie warunkiem skutecznego zarządzania, bowiem w organizacji znajdującej się blisko stanu równowagi mniejsze są koszty transakcyjne, ośrodki wykonawcze są bardziej wrażliwe na impulsy ośrodków kierowniczych, a proces zarządzania łatwiej podlega

automatyzacji, rozumianej jako minimalizacja i rutynizacja ingerencji kierownictwa w działalność wykonawczą.

Na tle znaczenia równowagi dla sprawnego funkcjonowania organizacji wyraźna staje się rola kierownika, którego racją bytu jest pilnowanie równowagi, ponieważ z tego tytułu czerpie on m. in. władzę, prestiż i przywileje.

Koncepcja równowagi zmiany w organizacji wiąże się z występowaniem ciągłych zakłóceń i dążeń, polegających właśnie na przywracaniu równowagi. Zakłócenia te mogą wynikać z obiektywnych konieczności, co np. dla przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej oznacza uświadomienie, że warunki przetrwania są zlokalizowane w sferze ich relacji z otoczeniem.

Źródłem zakłóceń i powodów do ewentualnych zmian mogą też być pojawiające się w krótszych okresach: szanse i zagrożenia, stosowana w organizacji filozofia zarządzania oraz wewnątrzorganizacyjna gra o władzę (O b ł ó j, K o ź m i ń s k i 1989, s. 289–291).

Istotę zmiany w kolejnej orientacji metodologicznej zawierającej się w koncepcji rozwoju organizacyjnego opisuje się przede wszystkim za pomocą określonych procedur i narzędzi interwencyjnych. Zmiana w tej koncepcji jest zamierzeniem zaplanowanym, mającym określoną strukturę postępowania i kierowanym odgórnie z myślą o zwiększeniu i poprawie stanu organizacji (W e b b e r 1990, s. 516).

Takiej charakterystyce koncepcji odpowiada definicja rozwoju organizacyjnego sformułowana przez R. Beckharda, według którego jest on planowym, obejmującym całą organizację, ale sterowanym przez wyższe kierownictwo, działaniem podjętym dla zwiększenia organizacyjnej efektywności i zdrowia poprzez stosowanie interwencji proponowanych przez nauki behawioralne (M a s ł y k 1978, s. 69).

Według innych, spotykanych w literaturze określeń, koncepcja rozwoju organizacyjnego jest traktowana jako:

- konglomerat koncepcji, technik i instrumentów, mających na celu stymulowanie organizacyjnej aktywności;
- sposób na aktywizację i odnowienie organizacji przy pomocy ludzi i środków technicznych;
- proces rozwoju organizacji, zgodny z postulatami jej uczestników;
- kompleksowa strategia uczenia się organizacji (Z i m n i e w i c z 1990, s. 113).

Główna idea tej koncepcji opiera się na następujących założeniach.

1. Ani ewolucyjne zmiany drogą doraźnych usprawnień, ani rewolucyjne przebudowanie przeszłości i teraźniejszości nie są tak pożądane jak systematyczne doskonalenie, wykorzystujące to, co było najlepszego w przeszłości, w dążeniu do celu.

2. Podstawowym tworzywem organizacji są zespoły.

3. Istotnym celem zmiany jest zmniejszenie niewłaściwego współzawodnictwa między częściami organizacji i doprowadzenie do zwiększenia współdziałania.

4. W zdrowej organizacji podejmowanie decyzji odbywa się tam, gdzie znajdują się źródła informacji.

5. Organizacje, ich części i jednostki wykonują zadania z myślą o osiągnięciu określonych celów.

6. Jednym z celów zdrowej organizacji jest ukształtowanie otwartego systemu informacji.

7. Osoby, których zmiana dotyczy, muszą mieć prawo do aktywnego uczestnictwa i mieć poczucie współwłasności planów i przeprowadzanych zmian (Webber 1994, s. 516–517).

Istotą rozwoju organizacyjnego jako koncepcji wyjaśniającej zjawisko zmian w organizacjach jest akceptowanie złożoności zmian i wynikającej stąd potrzeby uczenia się skutecznego sposobu kierowania nimi. W. G. Bennis, który w latach 70. opisał zmieniające się organizacje, zwrócił uwagę na potrzebę organizacyjnej odnowy. Odnowa ta dla autora oznaczała kompleksowy społeczny proces, który nakłania do poszukiwania wiedzy i rozwoju samoświadomości praktyki w zakresie konieczności badań zmian i zachowań organizacyjnych oraz nawiązywania współpracy pomiędzy kierownikami i naukowcami w celu ulepszenia pracy organizacji (Masłyk 1978, s. 7).

W praktyce rozwój organizacyjny skupia się na zmianach w ramach społecznego systemu organizacji, decydującego nie tylko o treści dokonywanych w ramach organizacji zmian, ale także oddziałującego na procesy ich wdrażania i efektywność. Proponowane w ramach koncepcji narzędzia oddziaływania na ten system, takie jak np. interwencje techniczno-strukturalne, kierowanie konfliktem czy też szkolenia laboratoryjne, zostały podporządkowane jej głównemu celowi, tj. sprawnemu wprowadzaniu zmian. Szczególny akcent, jaki kładzie się w tej koncepcji na planowość procesów zmian i na techniki postępowania stosowane w tych procesach, nadaje koncepcji rozwoju organizacyjnego wyraźnie manipulacyjny charakter. Na tę cechę charakterystyczną koncepcji zwraca uwagę E. Masłyk, która na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy koncepcji proponuje, aby do wyjaśniania zjawiska zmian wykorzystać zaproponowany przez nią zintegrowany system zmian organizacyjnych. Podstawowe elementy struktury tego systemu stanowią: sytuacja innowacyjna tworząca impuls do działania, współzależne, ale zróżnicowane rodzajowo zmiany, takie jak innowacje i zmiany kulturowe, siły innowacyjne tkwiące w organizacjach i podmiotach, odbiorcy zmian, sposób zmieniania i cele zmian (Masłyk 1978, s. 124–125).

Koncepcja ta zawiera zarys propozycji zastosowania szerszego od zawartego w koncepcji rozwoju organizacyjnego teoretycznego modelu wychodzą-

cego poza obszar socjopsychologicznych zmiennych. W pewien sposób zatem autorka uzupełnia treść koncepcji rozwoju organizacyjnego, ale też nie podważa zasadności stosowania żadnej z technik przez tę koncepcję proponowanych do wykorzystania w praktyce procesu zmian. W swej istocie bowiem obie koncepcje powodzenia zmian upatrują w obszarze społecznym organizacji.

Skuteczność programu rozwoju organizacyjnego opisuje się najczęściej za pomocą następujących uwarunkowań:

1) członkowie organizacji muszą pragnąć zmian ze względu na niezadowolone ze stanu dotychczasowego,

2) osoba o najwyższym autorytecie w organizacji musi dawać osobisty przykład zainteresowania i chęci zmiany oraz pozwalać podwładnym na zmianę,

3) proces zmiany powinien przechodzić od poziomu uogólnionych wartości w stronę konkretnych celów operacyjnych,

4) w wyniku ukształtowania się nowych wzorców zachowań uczestnicy powinni doświadczać lepszych wyników i zwiększonego poczucia własnej wartości,

5) nowe stosunki powinny uzyskać poparcie najwyższego autorytetu, członków zespołu i organizacji (Webber 1990, s. 523).

Przedstawioną koncepcję rozwoju organizacyjnego, co jeszcze raz trzeba podkreślić, charakteryzuje wyraźnie akcentowana orientacja podmiotowa w upatrywaniu istoty i szans na powodzenie zmian w organizacjach. Wprowadzenie zmian traktuje się w tej koncepcji jako proces kształtowania się relacji między systemem społecznym a treścią zmiany. Zdaniem R. A. Webbera można byłoby uniknąć niektórych finansowych i ludzkich kosztów wprowadzania zmian, gdyby kierownicy rozumieli ich społeczne implikacje i pamiętali o tym, że zmiany relacji społecznych są głównymi zmiennymi przy wprowadzaniu zmian (Webber 1990, s. 523).

Która z zarysowanych trzech koncepcji metodologicznych przeniesionych na grunt rozważań o zmianach jest najbliższa realiom będącego w ciągłym ruchu świata i tworzących go struktur społecznych? To pytanie musi pojawić się zawsze, gdy teoretyczne dyskusje trzeba przełożyć na język praktyki, wymagającej jednoznacznych prawidłowości regulujących jej funkcjonowanie. Odpowiedź na postawione pytanie nie jest jednak prosta, zwłaszcza że i na płaszczyźnie rozważań naukowych kwestia ta nie została w sposób zdecydowany rozstrzygnięta. W rzeczywistości bowiem wszystkie przedstawione koncepcje w pewien sposób są ze sobą powiązane. Tworzą określone kontinuum na podłożu procesu zmian. Teorię równowagi organizacyjnej można z powodzeniem odnosić do praktycznych poszukiwań źródeł zmian i wykorzystać zawartą w niej postawę metodologiczną dla podejmowanych działań przywracających naruszoną równowagę.

Teoria gry organizacyjnej opisuje natomiast zachowania się ludzi w sposób, który w skrajnym wymiarze wydaje się eliminować jakąkolwiek, a zwłaszcza celową interwencję w ich przebieg. Koncepcja ta rolę osoby wprowadzającej zmiany sprowadza do odkrywania trwających gier i wykorzystywania ich, o ile jest to w ogóle możliwe, dla celów związanych ze zmianami. Atrakcyjność teorii nie ma jednak swojego odniesienia do praktyki. Nie wspomaga jej w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów. Skłania jednak do refleksji nad skutecznością metod wprowadzania zmian w sytuacji, gdy ich głównymi aktorami są ludzie.

Teoria rozwoju organizacyjnego wskazuje na obszary i sposoby skutecznej interwencji w procesach zmian eksponując przede wszystkim rolę człowieka. Podstawowa treść tej koncepcji skutecznie wspiera główną myśl zawierającą się w treści przedstawionych rozważań, która system społeczny organizacji, reprezentowany przez kadre kierowniczą, umieszcza na szczycie hierarchii czynników decydujących o powodzeniu przekształceń dokonujących się w organizacjach.

Wszystkie wymienione koncepcje w swoisty sposób interpretują świat zmian. Dokonując mechanicznego połączenia myśli przewodnich tych koncepcji można byłoby prawdopodobnie stworzyć zręby dyscypliny nazywanej „teorią zmian”. Ale i tak na jej gruncie trudno byłoby wyjaśniać wszystkie możliwe zachowania się ludzi w procesie zmian lub opisywać ich konsekwencje wyłącznie z tego powodu, że ich źródłem są ludzie, a nie zaprogramowane przez nich maszyny.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff H. I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Gąciarz J., Marcinkowski A. (1989), *Organizacja – kultura – zmiana społeczna*, „Studia Socjologiczne”, nr 1, s. 103–104.
- Koźmiński A. K., Zawiślak A. M. (1982), *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Masłyk E. (1978), *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Obłój K., Koźmiński A. K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., Sajkiewicz J. N. (1985) *Przedmowa do wydania polskiego*, [w:] H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, s. 11.
- Webber R. A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Webber R. A. (1994), *Managing Innovative Project*, Chapman & Hall, New York.
- Wilson D. C., Rosenfeld R. H. (1990), *Managing Organizations, Text Readings and Cases*, McGraw-Hill Book, London.
- Zimniewicz K. (1990), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Wanda Błaszczuk

**CHANGES IN THE LIGHT OF CONCEPTIONS OF FUNCTIONING
OF THE ORGANIZATION**

In the article there were presented changes from the perspective of three conceptions: game as a mechanism that regulates organizational processes, organizational balance and organizational development (OD) as an example of methodological orientation in the organizational sciences.

It was also pointed out that only the compound of three above-mentioned conceptions enables interpreting problem of changes in the proper way.