

*Jan Skalik**
*Adela Barabasz***
*Grzegorz Belz****

Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania Przykład modelu Triady

1. Wprowadzenie

Metody organizacji i zarządzania to know-how zarządczy, warsztat menedżera, który warunkuje to, czy może on efektywnie zarządzać, a co za tym idzie, czy może zapewniać efektywność swojej organizacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, iż w zalewie pojawiających się kolejnych metod organizacji i zarządzania, nie możemy zapominać o dobrze ugruntowanych wnioskach, wypływających z liczącego ponad pół wieku systemowego nurtu w zarządzaniu. Wynika to zarówno z naszych zainteresowań, jako projektantów sfery zarządzania organizacji jak i tych, którzy zajmują się procesami zmian, mających te projekty urzeczywistnić. Rozwijające się formy organizacji stają się coraz bardziej złożone, dotyczy to nawet małych przedsiębiorstw działających w dynamicznie rozwijających się sieciach międzyorganizacyjnych. Otwarte rynki zwiększają presję konkurencyjną czyniąc transparentnymi specyficzne atrybuty produktów a rynki kapitałowe sprzyjają wzrostowi transparentności wręcz całych organizacji, włączając ich know-how i metody działania. To zapewne przyczynia się do dającego się zweryfikować empirycznie przesuwania się źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw od technologii i produktów ku dynamicznym atrybutom

* Prof. zw. dr hab. inż., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr hab. Prof. UE, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

*** Dr, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

ich mechanizmów regulacyjnych i koordynacyjnych, określanych przez nas mianem systemów zarządzania, do których zaliczamy także obszar metod. Nasz głos nie jest więc przeciwko nowym metodom, czy dużej ich liczbie, wręcz przeciwnie. Zwracamy jednak uwagę na znaczenie świadomego i spójnego doboru oraz rozwoju metod organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach.

2. Jeśli organizacja to system

Jeżeli więc organizację traktować jako system, należy zwrócić szczególną uwagę na integralność celów i spójność wszystkich jej elementów. Odwołując się do Stabryły można zwrócić uwagę, iż identyfikacja występowania tzw. relacji systemotwórczych wskazuje na to, czy analizowana całość może być określana mianem systemu. Kluczowa z nich, relacja spójności orzeka, iż biorąc pod uwagę zachodzenie relacji współmierności oraz relacji organiczności, poszczególne elementy muszą się wzajemnie warunkować, w sensie współprzyczyniania się do realizacji założonego celu. Zachodzenie relacji spójności, zwińczającej niejako wszystkie relacje systemotwórcze, pozwala na stwierdzenie, że dana całość tworzy system.¹

Leszek Krzyżanowski analizując zagadnienie systemowego rozumienia organizacji wyprowadza wnioski, iż na dowolnym przedmiocie złożonym z elementów możemy opisywać różne systemy w zależności od zadanych relacji porządkujących oraz że przy zadanych relacjach porządkujących tylko niektóre przedmioty złożone z elementów, bądź tylko niektóre podzbiory elementów owych przedmiotów okazują się systemami.²

Powyższe można uzupełnić o dwa, dodatkowe wobec nich, spostrzeżenia, jakie ponad dziesięć lat wcześniej przedstawił w kontekście podejścia systemowego Jerzy Trzcieniecki. Po pierwsze przedsiębiorstwo składa się z wielu podsystemów wzajemnie na siebie oddziałujących w dynamiczny sposób. Analizę zjawisk organizacyjnych dotyczących indywidualnego działania zastępuje się o wiele ważniejszą analizą działania podsystemów oraz ich powiązań. Po drugie zaś, podsystemy znajdują się we wzajemnej

¹ Stabryła A., Analiza systemowa procesu zarządzania; PAN, ZN im Ossolińskich 1984, s. 16.

² Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu; PWN, Warszawa 1992, s. 129.

zależności – zmiany jednego podsystemu wywołują zmiany innych podsystemów oraz całego systemu.³

Te klasyczne już myśli traktują o rzeczach wciąż istotnych, choć czasami zapominanych w obszarze zarządzania. Organizacja to system – wręcz coraz bardziej złożony system. Jego ważnymi elementami w sferze regulacyjno-koordynacyjnej są między innymi metody organizacji i zarządzania. Wpływają one i są pod wpływem wielu innych czynników kształtujących organizację. Właściwe dostosowanie każdej kolejnej metody do tej złożoności czynników decyduje o wartości dodanej, jaką do świata danej organizacji może ona wnosić. Ażeby odnieść się do zagadnienia dostosowania warto ustrukturyzować te wspomniane czynniki, z jakimi metody wzajemnie się warunkują.

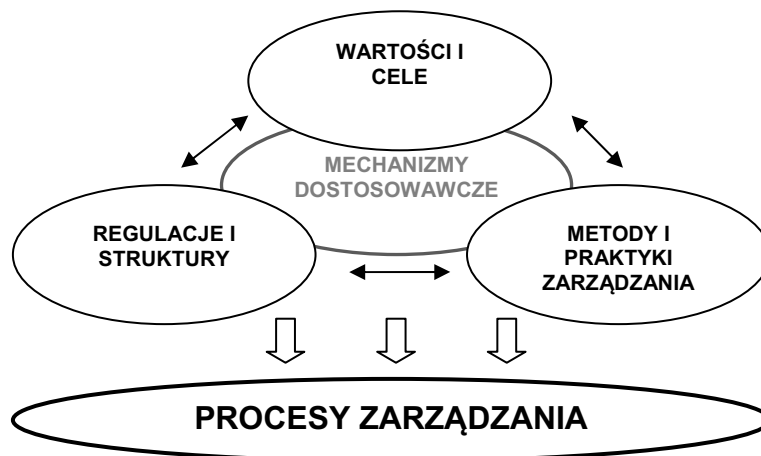
W tym celu potrzebne jest odwołanie się do pojęcia systemu zarządzania. Opierając się na ostatniej modyfikacji definicji tego pojęcia, jakie od lat rozwijamy w naszej Katedrze, system zarządzania to całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów dostosowawczych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście, jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji.⁴ Z zaprezentowanej definicji wynika czteroskładnikowy model systemu zarządzania, którego schemat poglądowy przedstawia rysunek 1.

Cztery główne składowe prezentowanego modelu systemu zarządzania można podzielić na dwie części: składowe stabilizujące organizację oraz składową ją dynamizującą. Do pierwszej grupy zaliczamy wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania. Odrębną w tym sensie, choć nierozzerwalnie połączoną z pozostałymi, jest część dynamizująca, którą tworzą mechanizmy dostosowawcze. Poniżej w dwóch kolejnych punktach omawiamy pokrótce wszystkie cztery składowe.

³ Trzcieniecki J., Projektowanie systemów zarządzania; PWN, Warszawa 1980, s.13-14.

⁴ Bełz G., System zarządzania w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw; monografia 2010 (w przygotowaniu).

Rys. 1. Model systemu zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie Skalik J., Bełz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji; Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw;* Prane Naukowe AE Wrocław nr 1184, 2007.

Wartości i cele wynikają z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, jak również, w pewnym stopniu, jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Regulacje i struktury, jako druga składowa systemu zarządzania, są zbiorem zasad funkcjonowania organizacji, które określają hierarchię, więzi organizacyjne, sposób podejmowania decyzji, zakresy obowiązków oraz standardy i instrukcje działania. Regulacje definiują wymiar formalizacji przez całokształt przyjętej do stosowania dokumentacji organizacyjnej. W ich ramach opisywane są także procedury i procesy definiujące wymiar standaryzacji. Ta składowa nadaje organizacji formę wyznaczającą ramy działania dla wszystkich pracowników jak również kadry zaangażowanej w realizację procesu zarządzania. Trzecim filarem systemu zarządzania są metody i praktyki zarządzania, będące potwierdzeniem uświadomionego know-how

w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Przez praktykę zarządzania rozumiemy przy tym stosowany w działalności kierowniczej sposób realizacji funkcji zarządzania.⁵

Określone w danej organizacji metody obejmują między innymi potocznie rozumiane „systemy zarządzania”, takie jak systemy zarządzania jakością, *lean management* czy *lean manufacturing*, six sigma, zarządzanie przez cele, itp. Oczywiście oprócz tych „dużych” systemów organizacje stosują najczęściej sporą ilość metod dedykowanych do poszczególnych obszarów funkcjonalnych, takich jak: zarządzanie relacjami z klientem, wizualne zarządzanie przepływem pracy, 5S, zarządzanie przepływami gotówki, dostawy na czas, okresowe oceny pracownicze, czy też systemy wynagrodzeń tak, aby wymienić przykłady z różnych obszarów. Stosowane metody mogą również wynikać z systematyzacji głównych funkcji zarządzania, czego przykładami mogą być: systemy budżetowania, systemy kontrolingu, roczne i kwartalne plany operacyjne, itp.

Za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowywania się do nich odpowiadają natomiast mechanizmy dostosowawcze. Wyrazem istnienia takich sił jest, między innymi, dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema składnikami stabilizującymi, jak również zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania.

Dla lepszego zrozumienia znaczenia i roli, jakie pełnią mechanizmy dostosowawcze odwołujemy się do psychoanalitycznych koncepcji opisu organizacji. Zgodnie z teorią relacji z obiektem⁶, podstawą percepcji otaczającego jednostkę świata jest zbiór zinternalizowanych informacji dotyczących wyobrażeń o sobie, o świecie oraz o innych ludziach, jaki powstaje w umyśle każdego człowieka. Dzięki zdolności konstruowania

⁵ Skalik J., Bełz G., Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji; Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw; Prace Naukowe AE Wrocław nr 1184, 2007.

⁶ Segal H., Wprowadzenie do teorii Melanie Klein; GWP, Gdańsk 2005 oraz Winnicott D.W., *Playing and Reality*; Penguin, Harmondsworth, 1971.

abstrakcyjnych pojęć człowiek tworzy w swoim umyśle konstrukty, które dotyczą wszelkich obiektów ożywionych, jak i nieożywionych. Mając taki „obraz” w swoim umyśle działają tak, „jak gdyby” istniał on realnie. Przedstawiona powyżej koncepcja definiowania pojęcia system zarządzania jest wyrazem przekonania o możliwości kompleksowego i jednorodnego ujęcia podsystemu organizacji odpowiadającego za całą sferę informacyjno-decyzyjną oraz koordynacyjną. Nie oznacza to jednak odrzucania takich rozwiązań jak systemy zarządzania jakością, systemy oszczędnej produkcji, czy systemy zarządzania przez cele. Wszystkie one, będąc skoncentrowane na pewnych aspektach istotnych dla efektywnego funkcjonowania organizacji, powinny być ujmowane, jako specjalizowane podsystemy całościowego systemu zarządzania danej organizacji.

3. Systemowo zorientowana architektura metod

Powracając zatem do zagadnienia dostosowania implementowanych metod do całokształtu sfery zarządzania, można powiedzieć, iż powinny one być w stanie spójnie współistnieć z całokształtem wartości i celów, regulacji i struktur oraz pozostałych metod i praktyk zarządzania. Sprostanie takiemu wyzwaniu może na pierwszy rzut oka wydawać się nierealne. Oznaczałoby to bowiem, iż wdrożenie czy rozwój jakiegokolwiek metody w organizacji wymagałoby diagnozy całego systemu zarządzania, co z oczywistych powodów jest niemożliwe. Istnieje jednak, naszym zdaniem, rozwiązanie powyższego problemu, które wymaga rozróżnienia dwóch typów podejść do budowy i implementacji metod, które w kontekście poruszanych tu zagadnień określimy roboczo jako: mechanistyczne i ekologiczne.

Podejście mechanistyczne wyraża klasyczną, deterministyczną postawę projektanta organizacji, który dąży, niczym architekt, do określenia statycznego pełnego rozwiązania obejmującego wszystkie relacje z pozostałymi elementami projektu organizacji. Złożoność architektury organizacji powoduje jednak, analogicznie zresztą do wielu realizacji prawdziwej architektury, że podczas implementacji na jaw wychodzą często nieuświadomione powiązania z innymi obiektami systemu, co skutkuje znaczącym wydłużaniem czasu implementacji

i wprost proporcjonalnym do niego wzrostem jej kosztów. Niejednokrotnie prowadzi to niestety, do fiaska całej implementacji.

Zupełnie odmienne od niego jest podejście ekologiczne. Wynika z założenia, że nie istnieje realna możliwość opisanie pełnego rozwiązania, a więc zaprojektowania wszystkich relacji z pozostałymi elementami modelu organizacyjnego funkcjonującej już organizacji. Sama organizacja nie jest też postrzegana jako budowla, gdyż to jest metafora dalece nieadekwatna. Organizacja jest raczej zbiorowością różnej klasy podsystemów, obszarów funkcjonalnych i grup interesów – niezależnie, z jakiej perspektywy patrzeć, wspólne pozostanie określenie „dynamiczną”. Jak więc podejść do projektowania nowej czy też rozwoju istniejącej metody, aby mogła funkcjonować w takim środowisku?

Dobrych analogii mogą dostarczać doświadczenia ostatnich dwudziestu lat rozwoju technologii informatycznej, a dokładniej systemów informatycznych służących obsłudze przedsiębiorstw. Nie wdając się w tym miejscu w szersze opisy, na uwagę jako metafora może, naszym zdaniem, zasługiwać koncepcja architektury zorientowanej na usługi (*service-oriented architecture*). Jej istotą jest zorientowanie na elastyczność implementacji projektowanie kolejnych aplikacji i modułów tak, aby mogły być sprawnie wdrażane w coraz bardziej złożonych systemach informatycznych przedsiębiorstw. Główną cechą nowo tworzonych rozwiązań jest przy takim podejściu zapewnienie ich zdolności do elastycznego dostosowania się do innych elementów systemu, istniejących wcześniej w oparciu o umiejętność prostego dostosowania swoich interfejsów do napotkanych w danej organizacji wejść i wyjść, bez konieczności przebudowy wewnętrznych mechanizmów przekształcania wejść w wyjścia.

Wracając więc do rzeczywistości metod organizacji i zarządzania, chodzi o takie ich projektowanie aby bez przebudowy swych podstawowych założeń metodycznych i narzędzi mogły dostosować się do występujących w organizacji wartości i celów, regulacji i struktur oraz innych metod i praktyk zarządzania. Dla egzemplifikacji takiego podejścia prezentujemy rozwijaną przez dwoje współautorów metodę wdrażania zmian określaną mianem modelu Triady.

4. Model Triady – przykładowy okruch hologramu

Jak zauważył G. Morgan hologram ma pewną cechę szczególną, gdy stosuje się go do metaforycznego opisu organizacji. Z każdego jego okruchu, w przypadku rozbicia na kawałki, można odtworzyć cały obraz.⁷ [Morgan; 1986]. W przypadku tworzenia i zastosowania w organizacji nowej metody istotne jest również, aby odzwierciedlała ona w swej strukturze złożoność organizacji, jaką ma przekształcać (lub doskonalić). Model Triady, jest rozwiązaniem, które przedstawiamy jedynie ramowo, jako przykład takiego podejścia. Opisuje on kluczowe działania potrzebne dla przeprowadzenia efektywnych zmian w organizacji. Powstał na podstawie wniosków z badań procesów zmian organizacyjnych zachodzących w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Uczestniczyło w nich ponad tysiąc kierowników wszystkich szczebli. U podstaw teoretycznych modelu leżą współczesne koncepcje dotyczące zarządzania zmianami organizacyjnymi. Opiera się on na trzech równoległych perspektywach postrzegania wyzwań, jakie niesie zmiana oraz wynikających z tych wyzwań kluczowych działań. Perspektywy te określamy trzema pytaniami: dokąd?, kto? i co?. Determinują one trzy obszary działań: wyznaczania kierunku zmian, zdobywania ludzi dla zmian oraz przekształcania organizacji.

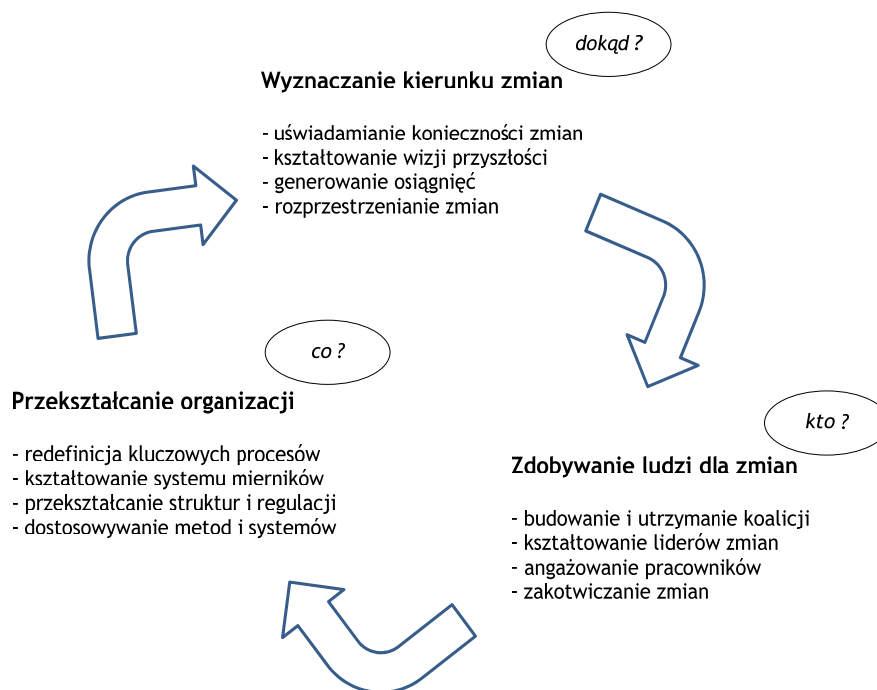
Model wykracza poza obszar indywidualnych i grupowych zjawisk psychicznych związanych z procesami zmian tak, aby sprostać strategicznym i systemowym uwarunkowaniom, jakie występują w trakcie gruntownej transformacji przedsiębiorstwa. Jego ideę prezentuje rysunek 2.

Perspektywa DOKĄD koncentruje się na określeniu sensu, kierunku i efektów, jakich oczekujemy od zmian i nowego modelu organizacji. Wszelkie plany wdrożenia i działania muszą być podporządkowane efektom, których zmiana ma dostarczyć. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: uświadamianiu konieczności zmian, kształtowaniu wizji przyszłości, generowaniu osiągnięć, rozprzestrzenianiu zmian. Ta wiązka działań, wyznaczając kierunek, w jakim zmierza organizacja, wymaga systematycznego ich uaktualniania

⁷ Morgan G., Images of organization; Sage Publications, London 1986.

oraz nieustannego odwoływania się i uwzględniania osiągniętych rezultatów. Powinno to służyć utrzymaniu spójności działań na rzecz zmian oraz zapewnieniu pracownikom (członkom organizacji) poczucia stałości i stabilności, pomimo zachodzących zmian.

Rys. 2. Model Triady



Źródło: opracowanie własne na podstawie Barabasz A., Bełz G., *Zarządzanie procesem zmian organizacyjnych. Model Triady, materiał warsztatowy dla kadry kierowniczej*.

Perspektywa KTO koncentruje się na pozyskiwaniu i angażowaniu w proces zmiany ludzi, których zmiana dotyczy. Zmiana organizacyjna to sytuacja, która wymaga od większości ludzi trwałego przekształcenia postaw i sposobu zachowania. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: budowaniu i utrzymaniu koalicji, poszukiwaniu

i wspieraniu liderów zmian, pozyskiwaniu i wspieraniu pracowników, zakotwiczeniu zmian. Realizacja działań skupionych w obszarze KTO, z perspektywy mechanizmów dostosowawczych, umożliwia członkom organizacji doświadczanie poczucia wpływu i kontroli nad zmianą w organizacji. Poszczególne działania widziane z perspektywy psychodynamicznej powodują przede wszystkim obniżanie poziomu lęku w organizacji, a jednocześnie umożliwiają przyjęcie odpowiedzialności za podjęte decyzje i zrealizowane (bądź też niezrealizowane) działania. Warunkiem ich powodzenia są zaangażowanie i partycypacja członków organizacji w przygotowaniu i implementacji zmian.

Perspektywa CO koncentruje się na wypracowaniu i wdrożeniu nowego modelu organizacji, który będzie warunkował pożądany sposób działania ludzi. Wymaga to weryfikacji i ponownego określenia priorytetowych procesów, zapewnienia miar dla kontroli sprawności oraz standaryzacji i strukturyzacji. W kolejnych etapach procesu zmian skupiamy się na: redefinicji kluczowych procesów, kształtowaniu systemu mierników, przekształcaniu struktur i dostosowaniu regulacji, przekształcaniu metod i dostosowaniu systemów. Powyższa wiązka działań jest w największym stopniu skoncentrowana na „architektonicznych” zadaniach, które służą „przebudowie” systemu zarządzania bazując na wymiernych parametrach funkcjonowania organizacji, które powinny być systematycznie przekazywane do wiadomości wszystkich członków organizacji. Jednocześnie konieczne jest ich pomieszczanie w tych działaniach, które zaliczamy do obszaru DOKĄD? Dla osiągnięcia sprawnego działania całej organizacji konieczna jest więc koordynacja trzech perspektyw: wyznaczania kierunku, pozyskiwania ludzi oraz przekształcania organizacji.

W procesie zmiany dynamicznie kształtowany jest docelowy model organizacji. Nie znamy go na początku i musimy wielokrotnie weryfikować i redefiniować nasze założenia. Wymaga to kolejnych odpowiedzi na pytania: dokąd, kto i co, których musimy sobie i innym udzielać od początku do samego końca procesu zmian. W ramach każdej z trzech perspektyw wraz z postępem zaawansowania procesu zmian powinniśmy się jednak koncentrować na kolejnych czynnikach o kluczowym znaczeniu dla ostatecznych efektów, jakich ma dostarczyć zmiana. Model sugeruje kolejność zagadnień, jakie będą miały kluczowe

znaczenie na kolejnych etapach procesu zmian. Iteracyjność modelu pozwala jednak na dostosowanie sposobu działania do specyficznych wymogów danej organizacji, łącznie z możliwym zaburzeniem kolejności działania. Warunkiem powodzenia w takim przypadku jest stopniowe porządkowanie procesu tak, aby zagwarantować zarówno szybkość jak i efekty oraz trwałość zmian.

5. Dyskusja

To predefiniowane w omawianym modelu dostosowywanie się do specyficznych warunków danego przedsiębiorstwa zwraca uwagę na systemowe uwarunkowania powodzenia metod zarządzania. Podstawowe zagadnienia związane ze zjawiskiem zmiany organizacyjnej, będącej sytuacją, w której dla zapewnienia efektywności działania organizacji od większości ludzi wymagane jest przyjęcie nowych zachowań i zdobycie nowych umiejętności, zawiera się w obszarze KTO. Oczwistym jednak jest to, iż podejście takie może, i to w ograniczonym stopniu, być zastosowane w ramach szkolenia z zarządzania zmianą, jednak nie miałoby szans powodzenia w realnych warunkach transformacji przedsiębiorstwa. Nie chodzi jednak wyłącznie o brak strategicznego (DOKĄD) i infrastrukturalnego (CO) kontekstu zmiany, który można by do pewnego stopnia stymulować na przykład poprzez intensywną współpracę liderów zmian z konsultantami/coach'ami. Chodzi o to, iż w sytuacjach gruntownych transformacji kontekst strategiczny oraz infrastrukturalny nie są określone przez dłuższy jeszcze czas, w jakim zachodzi już proces transformacji. Ostateczny model organizacyjny, ale też i konkretne cele zmiany wymagają stopniowego kształtowania w ramach kolejno następujących inicjatyw, pojawiających się efektów, pozyskiwanych zwolenników oraz zdobywanych doświadczeń.

Uogólniając powyższe spostrzeżenie można powiedzieć, że taka metoda zarządzania musi się stopniowo wtapiać w kontekst organizacji, dostosowując swój zakres do uwarunkowań sytuacyjnych. Być może, w sensie czysto operacyjnym, oznaczać to będzie znaczące ograniczenie narzędzi i efektów z nią związanych w pierwszym okresie wdrożenia. Czyż nie jest jednak tak, że praktyka stosowania metod w przedsiębiorstwach często sprowadza się do faktycznego wykorzystywania jedynie niewielkiej części ich aparatu narzędziowego?

Dobrym przykładem mogą być w tym względzie wdrożenia systemów zarządzania jakością, czy też metody kaizen w działalności usługowej i administracyjnej. Innym przykładem może być wprowadzanie systemu oszczędnej produkcji w wysoce zhierarchizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych, które napotykają istotne problemy z wywołaniem oddolnego zaangażowania i inicjatywy pracowników.

6. Zakończenie

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że respektowanie wskazań systemowego nurtu w zarządzaniu jest podstawowym warunkiem rozwiązywania problemów współczesnych organizacji. Wskazania te dotyczą również doboru i rozwoju stosowanych metod zarządzania, które wspierając procesy dostosowawcze organizacji do wymogów otoczenia, powinny również sprzyjać zachowaniu jej względnej równowagi. Dobór stosowanych metod zarządzania powinien mieć spójny i elastyczny charakter, umożliwiając nie tylko osiągnięcie jej celów w sposób efektywny, ale również poszanowanie nadrzędnych wartości. Rozwiązywanie problemów organizacji jest związane z koniecznością dokonywania modyfikacji jej dotychczasowego stanu. Stąd też podejście do doboru i rozwoju metod zarządzania może być utożsamiane z systemową orientacją obowiązującą w procesie zarządzania zmianami. Zaprezentowany Model Triady, określa warunki zapewnienia spójności działań zmieniającej się organizacji, postrzeganych z trzech perspektyw: wyznaczania kierunku, pozyskiwania ludzi i jej kształtu. Specyfika tych perspektyw wskazuje również na konieczność różnicowania doboru metod zarządzania oraz ich równoczesnego kojarzenia, uwzględniającego wzajemne oddziaływanie elementów proponowanego modelu. Postulowane podejście wymaga wysokiej świadomości architektów organizacji, kadry kierowniczej oraz odpowiedzialnego podejścia zewnętrznych konsultantów sprzedających standardowe metody.

Bibliografia

1. Barabasz A., Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania; Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, PN AE 1198
2. Barabasz A., Belz G., Zarządzanie procesem zmian organizacyjnych. Model Triady, materiał warsztatowy dla kadry kierowniczej
3. Belz G., System zarządzania w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw; monografia, w przygotowaniu
4. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu; PWN, Warszawa, 1992
5. Morgan G., Images of organization; Sage Publications, London, 1986
6. Peters T., Management systems: The language of organizational character and competence; Organizational Dynamics, Volume 9, Issue 1, Summer 1980
7. Segal H., Wprowadzenie do teorii Melanie Klein; GWP, Gdańsk, 2005
8. Skalik J., Belz G., Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji; Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw; Prace Naukowe AE Wrocław nr 1184, 2007
9. Stabryła A., Analiza systemowa procesu zarządzania; PAN, ZN im Ossolińskich, 1984
10. Trzcieniecki J., Projektowanie systemów zarządzania; PWN, Warszawa, 1980
11. Winnicott D.W., Playing and Reality; Penguin, Harmondsworth, 1971

Jan Skalik
Adela Barabasz
Grzegorz Belz

**Summary System conditions of development of management methods
Example Triad Model**

(Summary)

Taking into consideration growing number of management methods and routines, which are implemented in contemporary enterprises, managers more frequently face problems with their efficiency. Authors argue that this emerging issue is caused by missing real meaning of system perspective in understanding and managing organization. In the article key aspects of such system perspective are discussed and example a change management method is presented.