

Janusz Marek Lichtarski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

W POSZUKIWANIU ELASTYCZNOŚCI. KIERUNKI PRZEKSZTAŁCEŃ WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Tytuł niniejszego opracowania jest częściową parafrazą pierwszej części tytułu bestsellera T. Petersa i R. Watermana pt. *W poszukiwaniu doskonałości. Lekcje z najlepiej zarządzanych amerykańskich przedsiębiorstw*¹. Pozycja ta została wydana na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, powodując rozwój zainteresowania miękkimi elementami zarządzania związanymi z kulturą organizacji. Przywołani autorzy, badając 72 najlepsze amerykańskie przedsiębiorstwa, starali się wskazać elementy decydujące o źródłach ich przewagi konkurencyjnej i sukcesu. Początkowo autorzy postawili tezę, że o sukcesie firmy decyduje kształt jej struktury organizacyjnej, jednak uzyskane wyniki badań pozwoliły wskazać kulturę organizacji jako czynnik przewagi konkurencyjnej i powodzenia firmy. Silna, proefektywnościowa kultura organizacyjna pozwala, zdaniem T. Petersa i R. Watermana, budować tożsamość organizacji i zwiększać motywację pracowników, przyczyniając się tym samym do kreowania przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Parafraza tytułu przywołanej lektury obrazuje obserwowaną obecnie zmianę optyki wśród właścicieli firm i menedżerów. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych koncentrowano się na dążeniu do doskonałości, na próbach identyfikacji czynników pozwalających osiągać sukces (przybliżyć się do doskonałości) i takim kształtowaniu rozpoznanych elementów, aby można było ową doskonałość osiągnąć.

W jakich kierunkach przebiegają przekształcenia współczesnych przedsiębiorstw? Obecnie szala zainteresowania wydaje się przechylać w stronę takich kategorii, jak elastyczność organizacji. Zarządzający skłonni są rezygnować z chwilowych sukcesów, wynikających z odpowiedniego („doskonałego”) dostosowania się do sytuacji, na rzecz zwiększenia zdolności do szybkiego i skutecznego

¹ Tłumaczenie własne – tytuł oryginału: *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*.

reagowania na zmienne warunki otoczenia. To właśnie złożoność i zmienność otoczenia sprawiają, że elastyczność organizacji zaczyna być właściwie normą, a operuje się już takim pojęciem, jak superelastyczność².

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja możliwości zwiększania elastyczności w wybranych elementach organizacji, a mianowicie w obszarze strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Przedstawiono zarówno wybrane koncepcje prezentowane w literaturze przedmiotu, jak również rozwiązania stosowane w praktyce gospodarczej. W tekście wykorzystano literaturę przedmiotu, publikowane studia przypadków krajowych i zagranicznych podmiotów, fragmenty przeprowadzonych badań empirycznych i własne doświadczenia autora.

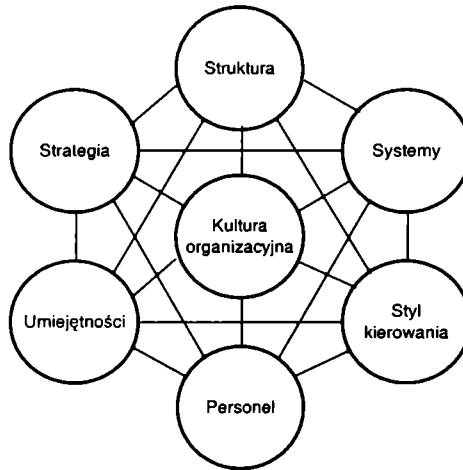
2. Pojęcie elastyczności

Elastyczność pojmowana jest odmiennie w różnych naukach. W naukach technicznych **elastyczność** (w znaczeniu „sprężystość”) ciał pojmowana jest jako własność polegająca na powracaniu do pierwotnego kształtu i wymiarów po zdjęciu obciążenia wywołującego odkształcenie. Ciała wykazują sprężystość do pewnej granicy, powyżej której następują odkształcenia **plastyczne**, tj. trwałe, lub w wypadku ciał **kruchych** zniszczenie przez pęknięcie [*Encyklopedia...* 1976]. W naukach o zarządzaniu elastyczność organizacji można pojmować jako zdolność organizacji do reagowania na rozmaite wewnętrzne i zewnętrzne czynniki poprzez zmianę jej wielkości, kształtu i realizowanych funkcji. Ujęcie takie jest bliskie pojmowaniu plastyczności w naukach biologicznych oraz potocznemu (przenośnemu) rozumieniu elastyczności [*Słownik...* 1978]. Organizację zdolną do szybkiego i skutecznego dostosowywania do zmiennych okoliczności określa się jako elastyczną lub adaptatywną. Tak rozumiana elastyczność bywa określana mianem elastyczności wewnętrznej (tzw. podejście aktywne). Ponadto w literaturze wyróżnia się elastyczność zewnętrzną (tzw. podejście pasywne), pojmowaną jako „ograniczenie wpływu określonych, dających się przewidzieć zmian w otoczeniu” [Osbert-Pociecha 2004, s. 55]. W dalszej części opracowania uwaga zostanie skupiona na podejściu aktywnym, czyli na możliwościach zwiększania zdolności organizacji do reagowania na rozmaite wewnętrzne i zewnętrzne impulsy.

3. Obszary poszukiwania elastyczności w organizacji

Jako podstawa do rozważań w niniejszym artykule posłużył autorowi nie tylko tytuł przywołanej wcześniej książki T. Petersa i R. Watermana, ale również przedstawiony w niej siedmioelementowy model organizacji, znany jako model 7S McKinseya.

² Określenie z wystąpienia R. Krupskiego na konferencji: „Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji”. Polanica Zdrój, 21-23 listopada 2004.



Rys. 1. Model organizacji 7S McKinseya

Źródło: [Peters, Waterman 1982, s. 10].

Autorzy wytypowali siedem głównych elementów składowych organizacji, próbując poszukiwać wśród nich czynników czy też źródeł sukcesu. Idąc tropem T. Petersa i R. Watermana, postaramy się zidentyfikować przejawy elastyczności i wskazać możliwości jej zwiększenia w wybranych elementach organizacji. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe opracowania analizę ograniczono do trzech spośród siedmiu wskazanych elementów, a mianowicie do strategii, struktury organizacyjnej i kultury organizacyjnej. Pozostałe elementy, tzn. personel, umiejętności, styl kierowania i systemy, również mają wpływ na elastyczność organizacji.

4. Strategia

Jak podkreśla wielu badaczy, w ostatnich latach znacznie zmieniły się rola i znaczenie strategii w działalności przedsiębiorstw. Postęp techniczny, globalizacja i coraz częstsze zawirowania na rynkach światowych odwróciły uwagę zarządzających od zarządzania strategicznego. Nie oznacza to, że zrezygnowano z formułowania i wdrażania strategii, zmieniła się jednak ich treść, horyzont czasowy, zakres i charakter (od strategii synoptycznych w kierunku strategii wyłaniających się). Strategie współczesnych przedsiębiorstw muszą uwzględniać niepewność otoczenia oraz konieczność dostosowywania się do zmieniających się warunków, a zatem powinny być elastyczne. Przejawem poszukiwania elastyczności w obszarze strategii i zarządzania strategicznego są m.in. takie koncepcje, jak „zarządzanie bez celów” czy „przedsiębiorstwo w ruchu” [Krupski 2003a; 2004, s. 82]. Podejścia te nie odrzucają strategii jako podstawowego elementu wyznaczającego kierunek rozwoju firmy, ale zwracają uwagę na możliwości wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych oraz na konieczność bycia przygotowanym do ewentualnych zmian kierunku działania. Kolejnymi przejawami zwiększania elastyczności

ści strategii są skracanie ich horyzontu czasowego, a także wykorzystanie metod elastycznego planowania, takich jak planowanie kroczące (ciągle) czy wariantowe.

Rozważania teoretyczne na temat elastyczności strategii potwierdzają wyniki badań empirycznych prowadzonych w różnych krajach (w tym także w Polsce). Wśród małych i średnich przedsiębiorstw znaczny odsetek firm stosuje krótko-okresowe strategie reaktywne nastawione na wykorzystywanie okazji rynkowych i unikanie zagrożeń – tzw. strategie *reactora*, zgodnie z typologią R.E. Milesa i C.C. Snowa. Ponadto, w wypadku przeważającej części tej grupy przedsiębiorstw, stosowane w nich strategie mają charakter inkrementalny [Ćwik 2005].

R. Krupski podkreśla znaczenie wykorzystania rezerw zasobów (redundancji zasobów) dla elastyczności organizacji [Krupski 2003b, s. 12]. Rezerwy zasobów pozwalają absorbować pojawiające się w otoczeniu zakłócenia, jednak czy jest to warunek wystarczający dla osiągnięcia elastyczności w warunkach ogromnej turbulencji otoczenia? Wydaje się, że elastyczna strategia powinna być zorientowana na posiadanie rezerw zasobów, ale także na rozwijanie umiejętności ich szybkiego pozyskiwania, przekształcania i przemieszczania. Wysoce elastyczna strategia koncentruje się przede wszystkim na zasobach niematerialnych (informacji, wiedzy czy wskazanych umiejętnościach), gdyż te – w odróżnieniu od zasobów rzeczowych i finansowych – dają się pomnażać w wyniku ich używania i mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach.

5. Struktura organizacyjna

W teorii organizacji i zarządzania rozwijają się koncepcje nowoczesnych, organicznych struktur sieciowych, wirtualnych, fraktalnych, hipertekstowych, holarchicznych czy orbitalnych [Hopej 2004, s. 18]. W rozwiązaniach tego typu klasyczną hierarchię zastępuje heterarchia (rozumiana jako przechodniość i równoległość występowania ośrodków władzy), podział zadań dostosowany jest do chwilowych potrzeb, koordynacja wewnątrz organizacji odbywa się poprzez mechanizmy rynkowe, a ład i porządek zastępowane są tymczasową improwizacją działań. Struktury organizacyjne tego typu charakteryzują się zatem znaczną elastycznością. Obserwacja praktyki zarządzania wskazuje jednak, że nie znajdują one szerokiego zastosowania w swojej czystej postaci. Co może być tego przyczyną? H.J. Leavitt wskazuje, że bariery rozwoju nowoczesnych rozwiązań tkwią w czynniku ludzkim. Ludzie odczuwają potrzebę stabilności i bezpieczeństwa, a struktury organiczne, w przeciwieństwie do klasycznych rozwiązań, wydają się nie spełniać tych funkcji [Leavitt 2003, s. 99-102]. Podobny pogląd w tej kwestii wyraża M. Bielski [2001, s. 225].

Rodzi się zatem pytanie o to, jakiego rodzaju formy organizacyjne mają największe szanse rozwoju i upowszechniania się w praktyce gospodarczej. Wydaje się, że muszą one spełniać dwie niejako przeciwstawne funkcje: z jednej strony powinny zapewniać określony poziom stabilności i bezpieczeństwa członkom organizacji, z drugiej zaś umożliwiać organizacji pożądany poziom elastyczności. Rozwiązaniami, które są w stanie sprostać wskazanym wymaganiom mogą być

struktury zadaniowe (projektowe), określane mianem struktur pośrednich (pomiędzy klasycznymi i nowoczesnymi) [Bielski 2001]. Istota tych rozwiązań polega na tym, że obok trwałej hierarchii organizacyjnej, stałego podziału zadań i jasno rozdzielonych kompetencji, występują zespoły zadaniowe, powoływane *ad hoc* w celu realizacji określonych przedsięwzięć, po których wykonaniu ulegają rozwiązaniu. Struktury te łączą w sobie elementy i cechy rozwiązań klasycznych i nowoczesnych, godząc w ten sposób stabilność z elastycznością. Dzięki temu istnieje większe prawdopodobieństwo ich przyjęcia i upowszechnienia się w praktyce gospodarczej, niż np. struktur sieciowych.

Autor opracowania był członkiem zespołu wdrażającego strukturę zadaniową w małej firmie konsultingowej. Część komórek organizacyjnych wyodrębniono na stałe, przydzielając im określone zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. Stanowią one trzon firmy, realizując funkcje strategiczne i pomocnicze. Obok stałych komórek, na potrzeby realizacji konkretnych zadań tworzone są zespoły zadaniowe, składające się z pracowników wewnętrznych oraz specjalistów z zewnątrz. Trwale wyodrębnione komórki organizacyjne odpowiadają przede wszystkim za tworzenie zespołów projektowych, koordynację realizowanych projektów, kontakty z klientami oraz rozliczanie z wykonanych zadań. W niektórych wypadkach stałe komórki angażowane są również w merytoryczną część realizowanych zadań.

Rozwiązanie strukturalne tego typu wykazuje znaczną elastyczność. Firma rozrasta się, gdy jest możliwość pozyskania większej liczby klientów, i zmniejsza swoje rozmiary w sytuacji mniejszej liczby zleceń, zmienia profil swojej działalności w odpowiedzi na potrzeby swoich klientów, mogąc podjąć właściwie każde zadanie (pod warunkiem możliwości nawiązania współpracy z odpowiednimi specjalistami) itd. Interesujące jest, że znacznej elastyczności sygnalizowanej struktury organizacyjnej towarzyszy i sprzyja wysoki stopień formalizacji. Jest to niezgodne z założeniami koncepcji T. Burnsa i G.M. Stalkera, w której model organizacyjny charakteryzował się występowaniem niewielkiej liczby reguł i norm postępowania oraz niewielką liczbą i małą szczegółowością przepisów organizacyjnych, w których są one ujęte. Znaczny stopień formalizacji jest natomiast jednym z głównych czynników powodujących przybliżanie się struktury organizacyjnej do modelu mechanistycznego, cechującego się stabilnością, przewidywalnością i sztywnością funkcjonowania.

Elastyczność struktury organizacyjnej omawianego przedsiębiorstwa nie wynika z braku utrwalonych na piśmie wzorców zachowania i podejmowania działań na zasadzie improwizacji, ale przede wszystkim z niestałości składu uczestników i z przemienności ról organizacyjnych. A jest to możliwe właśnie dzięki znacznej formalizacji. Zespoły zatrudniające zewnętrznych ekspertów działają według ściśle zaprojektowanych procedur (procedury te nie obejmują merytorycznej treści zadania, ale dotyczą takich elementów, jak koordynacja prac, komunikacja w zespole, obieg dokumentacji, kontakty z klientem, rozliczanie projektów itd.). Formalizacja znacznie ułatwia realizację zadań i wzajemne współ-

działanie pracownikom zatrudnianym w celu realizacji określonych projektów³. Należy również zauważyć, że obecna postać formalizacji różni się od tej, którą opisywali klasycy zarządzania. Wykorzystanie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwia aktualizację dokumentacji organizacyjnej niemal na bieżąco oraz szybką komunikację. Formalizacja wykorzystująca nowoczesne technologie nie usztywnia organizacji w takim stopniu, jak miało to miejsce w połowie ubiegłego wieku. Autor opracowania dysponuje wynikami badań przeprowadzonych w kilku dolnośląskich przedsiębiorstwach, zdającymi się potwierdzać, iż wzrost formalizacji może prowadzić wręcz do zwiększenia szybkości i skuteczności reagowania na zmiany w otoczeniu⁴.

Podsumowując rozważania dotyczące zwiększania elastyczności organizacji w obszarze jej struktury, należy zaakcentować, że istnieją takie możliwości, jednak przy wprowadzaniu w życie tego rodzaju rozwiązań należy mieć na uwadze potencjalne bariery i ograniczenia związane głównie z czynnikiem ludzkim.

6. Kultura organizacyjna

Badania przeprowadzone przez T. Petersa i R. Watermana potwierdziły, że sukces najlepiej zarządzanych amerykańskich przedsiębiorstw w dużym stopniu zależał od występującej w nich kultury organizacyjnej. Badacze nie określili uniwersalnego typu kulturowego czy modelu kultury organizacyjnej, zapewniającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej każdej organizacji, wytypowali jednak pewne wspólne cechy takich kultur. Są to m.in.: oryginalność, nastawienie na sukces, orientacja na współdziałanie, otwartość oraz tolerancyjność.

Jaką kulturę organizacyjną kształtować powinny przedsiębiorstwa w dobie rozwoju gospodarki elektronicznej, społeczeństwa wiedzy oraz globalizacji i wirtualizacji działalności gospodarczej? Czy w ogóle możemy w takim wypadku mówić o kulturze organizacji? Zgodnie z definicją proponowaną przez E. Scheina, stanowi ona zbiór względnie trwałych sposobów zachowania się, norm i wartości oraz założeń, wypracowanych i podzielanych przez członków danej organizacji. Czy w organizacji stanowiącej tymczasowy zbiór uczestników, np. organizacji wirtualnej powołanej do realizacji jednego przedsięwzięcia, istnieją trwałe elementy w postaci wspólnych norm i wartości czy podzielanych wzorców zachowań? Czy organizacja wirtualna, jako całość, ma swoją kulturę, przy założeniu tymczasowości występujących w niej więzi, rozproszenia geograficznego uczestników i wykorzystywania do komunikowania się technologii teleinformatycznych? Można mieć co do tego wątpliwości. W takim wypadku kultura z poziomu organizacji wydaje się przechodzić na poziom zawodu. Specjaliści z danego obszaru, choć pracują w różnych organizacjach, stale zmieniając miejsce zatrudnienia (lepiej mówić chyba w takim wypadku, że pracują nie „w”, lecz „dla” organizacji), wy-

³ W wielu przypadkach osoby zatrudniane do realizacji określonych zadań nie miały okazji wcześniej ze sobą współpracować, pochodzą z różnych środowisk (naukowcy lub praktycy) i nie mają wypracowanych wspólnie elementów koordynujących i integrujących działania, ułatwiających komunikowanie się itd.

⁴ Szerzej na ten temat zob. m.in. [Lichtarski 2005, s. 193].

pracują wspólne założenia, normy i wartości, które ich łączą. Wspólnota powstaje na poziomie grupy zawodowej, a nie organizacji. Organizacja przyszłości ze swojej natury nie jest trwała, trudno jest zatem mówić o trwałych, wspólnie wypracowanych i podzielanych elementach.

Koncepcje organizacji wirtualnych są jednak dość odległymi wizjami i modelami organizacji, odbiegającymi od obecnych realiów gospodarczych. W praktyce, w organizacjach uznawanych za elastyczne (w porównaniu z innymi działającymi na danym rynku podmiotami), możliwa jest identyfikacja określonego typu kultury organizacyjnej. Do podstawowych, najczęściej wskazywanych cech kultury organizacyjnej nowoczesnej, elastycznej organizacji zaliczyć należy m.in.: otwartość na zmiany, orientację na kreatywność, akceptację błędów, tolerancję różnorodności (odmierności), orientację na komunikację, orientację na współpracę, ciągły rozwój i doskonalenie personelu (uczenie się) oraz wzajemne zaufanie (zob. [Pierzchawka 2004; Sikorski 1999, s. 260]).

7. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania mają teoretyczny i dość ogólny charakter. Tytuł akcentuje obserwowaną obecnie zmianę priorytetów w zarządzaniu – zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania postulują, aby zamiast do doskonałości zmierzać w kierunku zwiększania elastyczności organizacji. Założeniu temu podporządkowane są zatem przekształcenia organizacji w obszarze niemal wszystkich jej elementów (zob. model 7S). Przesłanką do wdrażania i rozwoju takich rozwiązań jest charakter otoczenia, które w wyniku oddziaływania wielu współczesnych zjawisk wydaje się być coraz bardziej złożone i zmienne. W takich warunkach większą efektywność w dłuższym okresie wykazują organizacje o strukturach zbliżonych do modelu organicznego, co potwierdzili w swoich badaniach przedstawiciele podejścia sytuacyjnego – T. Burns i G.M. Stalker.

Poszukiwanie możliwości zwiększenia elastyczności organizacji ma miejsce m.in. w obszarze strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Trudno byłoby którykolwiek z omówionych (oraz pozostałych) elementów organizacji uznać za dominujący w zakresie kształtowania jej elastyczności. Prezentowane przez poszczególnych autorów koncepcje odnoszące się do rozwijania elastyczności w organizacji wydają się być zbieżne kierunkowo i komplementarne względem siebie. Należy jednak mieć na uwadze, że poszczególne części organizacji mogą i powinny wykazywać różny poziom elastyczności, np. obszary w większym stopniu związane z otoczeniem (bliższe otoczeniu) powinny być bardziej elastyczne niż obszary od niego oddalone, obszar operacyjny powinien być bardziej elastyczny niż strategiczny itd. Spoglądając całościowo na organizację, możemy zaobserwować, że wzrost elastyczności jej części, dzięki występowaniu efektu synergicznego, powodować może więcej niż proporcjonalną zdolność do adaptacji organizacji jako całości.

Omawiane rozwiązania, zwiększające elastyczność organizacji, znajdują coraz większe potwierdzenie w wynikach badań empirycznych w przedsiębiorstwach zarówno zagranicznych, jak i krajowych. Czy oznacza to, że wkraczamy w erę

rozwoju elastycznych organizacji? Czy to właśnie będzie priorytet dla zarządzających w pierwszych dziesięcioleciach XXI w.? Czy w najbliższej przyszłości elastyczność będzie jednym z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw? Jeżeli uznać odpowiedź twierdzącą za prawdziwą, to wydaje się, że już obecnie warto poruszać i rozwijać problem elastyczności organizacji, wskazując sposoby i możliwości zwiększania elastyczności oraz identyfikując potencjalne bariery jej rozwoju.

Literatura

- Bielski M. (2001), *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Biernok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsluchu – jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Ćwik K. (2005), *Identyfikacja strategii małych przedsiębiorstw na przykładzie Dolnego Śląska*, praca doktorska, Wrocław.
- Drucker P. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Biblioteka Nowoczesności, Kraków.
- Encyklopedia powszechna PWN* (1976), PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Organizacja wirtualna wyzwaniem przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), (1998), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Hopej M. (2004), *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Krupski R. (2004), *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław.
- Krupski R. (2003a), *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Krupski R. (2003b), *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Leavitt H.J. (2003), *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, March.
- Lichtarski J.M. (2005), *Formalizacja a elastyczność organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2004), *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Perechuda K. (red.), (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T., Waterman R. (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York.
- Pierzchawka S. (2004), *Innowacyjna kultura organizacyjna*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław.
- Robbins S.P. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Słownik języka polskiego* (1978), PWN, Warszawa.
- Toffler A. (1974), *Skok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Toffler A. (2003), *Zmiana władzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

IN SEARCH OF FLEXIBILITY. DIRECTIONS OF MODERN ENTERPRISES' TRANSFORMATIONS

Summary

In elaboration in question the organization flexibility issue – which is one of the most important categories which points out the directions of modern enterprises' transformations –was raised. Chosen possibilities to increase the flexibility of strategy, structure and culture of organization, presented in literature concerning these issue and implemented in practice, were characterized on the basis of organization model elaborated by T. Peters and R. Waterman.