

*Małgorzata Kołodziejczak\*, Magdalena Zalewska-Turzyńska\*\**

## **ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI A PROCESY KOMUNIKOWANIA SIĘ – UJĘCIE MODELOWE**

### **1. WPROWADZENIE**

Warunkiem przetrwania i rozwoju większości współczesnych organizacji jest umiejętność sprostania wymogom otoczenia organizacyjnego. Oznacza to, najogólniej ujmując, nie tylko konieczność wprowadzania zmian w organizacji, ale i posiadania przez nią atrybutu elastyczności umożliwiającego częste wprowadzanie i adaptowanie zmian. Elastyczność jest pojęciem niejednoznacznym i wielowymiarowym: występuje na gruncie wielu dziedzin, najczęściej w postaci związku wyrazów: np. elastyczność cenowa popytu, elastyczność rynku pracy, elastyczność polimerów itd.

Na gruncie zarządzania pojawiło się pojęcie elastyczności organizacyjnej. I podobnie, jak w przypadku innych dyscyplin/dziedzin, następuje próba jego wyjaśnienia, zdefiniowania. Na ogół bywa ono kojarzone ze zdolnością adaptacji organizacji do otoczenia warunkowanej listą pewnych jej cech lub bezpośrednio z metodami jej osiągnięcia. Współcześnie, obok superelastycznych organizacji, odnaleźć można takie, które muszą zwiększać swą elastyczność, jednak na przeszkodzie stawać im mogą pewne rozwiązania nie posiadające cech elastyczności, które są głęboko zakorzenione w rozwiązaniach strukturalnych i/lub mentalności kadry zarządzającej. Wyzwaniem staje się więc odkrywanie i wykorzystywanie tych właściwości/procesów organizacji, które mogą przełamywać problem niewystarczającego stopnia elastyczności organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest opracowanie modelu wiążącego zagadnienie elastyczności organizacji z zachodzącymi w niej procesami komunikowania się. Na podstawie studiów literaturowych zagadnienia elastyczności organizacyjnej zrodziło się bowiem pytanie: w jaki sposób procesy komunikowania mogą wpływać na elastyczność organizacji i odwrotnie. Dla potrzeb przeprowadzenia analizy i wypracowania modelu zdecydowano posłużyć się z jednej strony zmodyfikowanymi przez Autorki klasycznymi modelami zarządzania

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

\*\* Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

organizacjami opracowanymi przez T. Burnsa i G. M. Stalkera [Burns, Stalker 1961, s. 5], z drugiej: dwubiegunowym kontinuum wymiarów procesów komunikowania. Tak przyjęty cel wyznaczył strukturę niniejszego opracowania: krótko scharakteryzowano pojęcie elastyczności organizacyjnej oraz kierunki i sieci przepływu informacji w procesie komunikowania się, skonstruowano model, sformułowano wnioski. Opracowanie bazuje na analizie literatury.

## 2. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI: OD ORGANIZACJI MECHANISTYCZNYCH DO ORGANICZNYCH

Jak wspomniano nie ma jednej, uzgodnionej w literaturze z zakresu zarządzania definicji elastyczności organizacyjnej. Najczęściej wiązana jest z pojęciem adaptacji do zmian. B. Ziębicki proponuje by pojęcie elastyczności rozumieć, jako zdolność adoptowania (dostosowania) organizacji do warunków występujących w otoczeniu. Zauważa on, że częściej elastyczność określana jest jako zdolność adaptacji (przystosowania), która jest pojęciem szerszym, ponieważ odnosi się nie tylko do sytuacji wprowadzania w organizacji zmian o charakterze dostosowawczym, ale i takich, kiedy to organizacja wpływa na kształtowanie otoczenia [Ziębicki 2010, s. 387-388].

J. Brilman zakłada, że elastyczna jest ta organizacja, *której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji*. Autor wyposaży ją w następujące cechy [Brilman 2002, s. 391]:

- Zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- Sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- Krótkie procesy decyzyjne wynikające z płaskiej struktury oraz uprawomocnienia pracowników wykonawczych w ramach *empowerment*,
- Personel przyzwyczajony do zmian.

Tak syntetycznie scharakteryzowana elastyczność staje się wyzwaniem do podejmowania prób dalszego jej operacjonalizowania w odniesieniu do poszczególnych aspektów i obszarów zarządzania organizacją takich jak np.: wykorzystania maszyn, pracy, przepływów materiałowych, oferty produktowej, działalności organizacyjnej, rozwoju, rozmiarów działania, portfela asortymentowego, wprowadzania nowych produktów itd. Elastyczność rozpatrywać można w układzie podsystemów organizacyjnych: finansowego, informacyjnego, wytwarzania, rynkowego, zarządzania strategicznego [patrz: Krupski 2005, s. 25-26, Ziębicki 2012, s. 388]. Reasumując: elastyczność organizacji jest zbiorem pewnych swoistych cech i właściwości organizacji, które składają

się na pożądaną i ważny atrybut organizacji – wskazuje się, że kreowanie elastyczności, obok osiągnięcia efektywności oraz zapewniania jakości, składa się na paradygmat zarządzania współczesną organizacją. Wyzwaniem dla współczesnego menedżera staje się więc kreowanie organizacji charakteryzującej się elementami, procesami oraz właściwościami o cechach: mobilności, zdolności do modyfikowania, doskonalenia, zręczności, zwinności, płynności, plastyczności, prężności [Evans 1991, s. 69]. Jak wykazano, analizę elastyczności organizacji przeprowadzić można spoglądając na nią przez pryzmat zachodzących w niej procesów – ze względu na przyjęty cel opracowania będą to procesy komunikowania się w organizacji. O wyodrębnieniu procesów komunikowania, jako drugiej, niezależnej zmiennej, zdecydował fakt, iż współcześnie to one właśnie determinują funkcjonowanie organizacji. Co więcej, procesy komunikowania swobodnie wychodzą poza granice organizacji, pozwalając na kontakty z jej otoczeniem. Jest to zatem zmienna odwołująca się do kontaktów zarówno wewnątrz- jak i zewnątrz organizacyjnych.

Każda organizacja, ze względu na swą wielowymiarowość posiada swoją własną unikatową charakterystykę i dlatego w odniesieniu do opisu jej cech sens ma zastosowanie rozległego kontinuum, na którego krańcach znajdują się przeciwstawne względem siebie organizacje [Bielski 1992, s. 221]. Ujmując konglomeratowo cechy organizacji wyróżnia się, jako krańce takiego kontinuum: organizacje o strukturach hierarchicznych z mechanistycznym modelem zarządzania i organicznych z organicznym modelem zarządzania [por. Burns, Stalker 1961, s. 5] – ich rozbudowana charakterystyka wykraczająca poza cechy *stricte* strukturalne zawarta jest w tab.1. Dla potrzeb niniejszego opracowania zdecydowano się dla pierwszych z nich przyjąć określenie: organizacje mechanistyczne, dla drugich: organiczne. Przegląd ich charakterystyk wskazuje na ich krańcową odmienność pod względem cechy elastyczności.

**Tabela 1. Cechy organizacji**

<b>ORGANIZACJA</b>	
<b>MECHANISTYCZNA</b>	<b>ORGANICZNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastawiona na realizację stałego celu – koncentracja na teraźniejszości (zamknięta, sztywna, statyczna, stabilna)</li> <li>• Zorientowana produktowo</li> <li>• Nastawiona na jakość produktu</li>   <li>• Smukła</li> <li>• Konkretna, prosta, zintegrowana wertykalnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastawiona na modyfikację i zmienność celu – koncentracja na przyszłości (otwarta, zmienna, dynamiczna, rekonfigurująca)</li> <li>• Zorientowana prokliecko</li> <li>• Nastawiona na jakość produktów i procesów</li> <li>• Płaska</li> <li>• Nieostra, złożona, zintegrowana</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchiczna</li> <li>• Scentralizowana</li> <li>• Wysoki stopień sformalizowania</li> <li>• Kontrola kierownicza</li> <li>• Pracownicy pasywni - nastawieni na: działania odtwórcze, przestrzeganie procedur, podporządkowanie</li> <li>• Depersonalizacja relacji międzyludzkich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sieciowo</li> <li>• Heterarchiczna</li> <li>• Zdecentralizowana</li> <li>• Niski stopień sformalizowania</li> <li>• Mechanizmy samokontroli</li> <li>• Pracownicy ekspansywni - nastawieni proinnowacyjnie, pragmatycznie, posiadający poczucie mocy podmiotowej</li> <li>• Poczucie zespołowości</li> </ul>
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burns, Stalker 1961, s. 5; Cameron, Quinn 2003, s. 124; Kołodziejczak [w:] Januszkiewicz, s. 21-22; Müller 2000, s. 222; Pocztowski 1998, s. 12.

Należy zaznaczyć, że liczba kombinacji mieszczących się pomiędzy skrajnościami jest praktycznie nieograniczona. Ponadto cechy poszczególnych charakterystyk mogą mieć różny stopień spójności między sobą, tzn. w niejednakowym stopniu zbliżać się do jednego bądź drugiego krańca kontinuum: np. względna decentralizacja niekoniecznie musi iść w parze z niską formalizacją [Bielski 1992, s. 223].

### **3. KOMUNIKOWANIE JAKO PROCES W ORGANIZACJI O OKREŚLONEJ SPECYFICE PRZEPIYU INFORMACJI**

Komunikacja jest ważna dla wszystkich rozmaitych typów organizacji – jej rola podkreślana jest w istnieniu tzw. więzi informacyjnej [Bielski 1992, s. 182, Sikorski 1999, s. 192] – jako źródło informacji, ale także jako platforma i determinanta kontaktów międzyludzkich oraz wynikających z nich zachowań organizacyjnych [Gros 2003, s. 9-23]. Komunikacja w organizacji jest procesem specyficznym ze względu na jego społeczny, a więc głównie niedeterministyczny charakter. Posiada ona swą charakterystykę (patrz: tab. 1), która w najbardziej wyraźny sposób spośród wszystkich pozostałych procesów zachodzących w organizacji, wpływa na cechy tej organizacji jako całości, a odchylające się wartości parametrów komunikowania tworzą fundament i wpływają na zachowania ludzi w organizacji.

Komunikacja może przebiegać zgodnie ze wzorcem formalnym lub nieformalnym [Stankiewicz 1999, s. 20-35] bądź stanowić unikatową kombinację każdego z nich. Tylko pozornie wydaje się, że im bardziej elastyczna jest organizacja tym bardziej nieformalnie przebiega proces komunikacji wewnątrz niej, i odwrotnie. Należy jednak postawić pytanie, czy takie założenie jest słuszne, czy nie jest to zbytne uproszczenie rzeczywistości organizacyjnej

i zachowań wewnątrzorganizacyjnych. Do przeprowadzenia stosownej analizy należy posłużyć się klasycznymi charakterystykami przepływu informacji w procesie komunikowania (rodzaje, kierunki, szczeble organizacyjne itp.), tak by w sposób kompleksowy i możliwie wyczerpujący ująć zjawisko komunikowania się w organizacji w kontekście jej elastyczności.

Komunikacja formalna klasycznie rozumiana jest jako odbywająca się wyznaczonymi oficjalnie drogami przepływu informacji, często przebiegającymi zgodnie z hierarchią służbowego podporządkowania [Potocki i in. 2003, s. 47-48]. Dotyczy zwykle wszelkiego rodzaju spraw związanych z funkcjonowaniem firmy, realizacji zadań i obowiązków służbowych. Formalne drogi przekazu informacji są wyznaczone przez przełożonych najwyższego szczebla, w rezultacie powstają w firmie kanały przepływu informacji, drogi porozumiewania się między pracownikami. Znaczący wpływ na kształt, wielkość, liczebność i różnorodność tych kanałów mają przełożeni, którzy decydują o przebiegu relacji i zależności służbowych w firmie. Celem jest stworzenie kanałów przekazu informacji – dróg porozumiewania się, aby informacje jak najszybciej i w jak najbardziej niezmięnionej formie docierały od nadawcy do odbiorców by mogły zoptymalizować przebieg pracy. Często wzrost i rozwój firmy powoduje wydłużanie kanałów komunikacyjnych, ponieważ zwiększa się ilość szczebli organizacyjnych (bezpośrednie powiązanie pomiędzy strukturą organizacyjną – systemem komunikacji – systemem informacyjnym). Zwiększa to prawdopodobieństwo zniekształceń informacji i blokad komunikacyjnych. Podstawowe typy sieci występujące w komunikacji formalnej mają postać modelu 'Y', 'łańcucha' czyli 'pojedynczej nitki' lub 'okręgu' [więcej: Potocki i in. 2003, s. 49, Davis 1953, s. 45]. Niestety sprawność komunikacji w firmie to problem bagatelizowany, a często w ogóle nie brany pod uwagę.

Komunikacja nieformalna, w odróżnieniu od poprzednio omówionej – formalnej, odbywa się drogami niekoniecznie zgodnymi z hierarchią i strukturą organizacyjną. Komunikaty zawierają informacje o charakterze zagadnień służbowych, ale również dotyczą spraw pozasłużbowych, a także prywatnych. Nieformalne drogi przekazu informacji nie są przez nikogo wyznaczone, konstytuuje je potrzeba porozumiewania się poszczególnych osób posiadających wspólne potrzeby informacyjne z rozmaitego zakresu. Wpływ na kształt, wielkość, liczebność i różnorodność tych kanałów mają osoby je wyznaczające i z nich korzystające, zatem zarówno podwładni jak i przełożeni. Oczywiście, podobnie jak w komunikacji nieformalnej celem jest stworzenie najszybszych i najbardziej sprawnych kanałów przekazu informacji, aby zoptymalizować przebieg pracy. Jednak realizacja następuje nie poprzez narzucenie formalnego kanału komunikacji, ale niejako przez jego samoistne pojawienie się z powodu potrzeby informacyjnej w danym miejscu organizacji. Dlatego wzrost i rozwój firmy nie mają wpływu na długość kanałów komunikacyjnych, ponieważ ewentualna zwiększająca się ilość szczebli organizacyjnych

nie wpływa na wydłużanie się drogi informacji od nadawcy do odbiorcy (nie występuje bezpośrednie powiązanie pomiędzy strukturą organizacyjną a systemem komunikacji). Prawdopodobieństwo zniekształceń informacji i blokad komunikacyjnych choć występuje, to nie zwiększa się, ponieważ kanał komunikacyjny również pozostaje nienaruszony. Typy sieci występujące w komunikacji nieformalnej uznawane za klasyczne mają postać modelu 'koła wozu', 'każdy z każdym', 'plotki', 'prawdopodobieństwa' lub 'klastra' (w polskiej literaturze zwanym 'ksiścią') [więcej Potocki i in. 2003, s. 49, Davis 1953, s. 45, Stankiewicz 1999, s. 33].

Poniżej, w tabeli 2 przedstawiono wielowymiarowy, wzajemny wpływ komunikacji formalnej i nieformalnej na kształt zachowań organizacyjnych.

**Tabela 2. Wielowymiarowa charakterystyka procesów komunikowania się w organizacji**

	<b>Komunikacja</b>	
	Formalna: Pionowa w dół, w górę	Nieformalna: Pozioma, ukośna i sieciowa
cel	<p><i>w dół:</i> wyrażanie ocen i sugestii, rozpowszechnianie pożądaných wartości, dostarczanie motywacji, wyrażanie oczekiwań i zachęt, <i>w górę:</i> umiejętność podejmowania i rozwijania oddolnych inicjatyw przez przełożonego</p>	<p>koordynacja działań na tym samym szczeblu lub w grupach projektowych, wspólne rozwiązywanie problemów umiejętność uczenia się, chęć dzielenia się posiadaną wiedzą, wymiany wiedzy zaspokojone potrzeby afiliacji członków grupy, poczucie wspólnego interesu,</p>
zawartość informacyjna komunikatu	<p><i>w dół:</i> informowanie o celach i planach organizacji, zaznajamianie z procedurami i praktykami organizacji, przekazywanie poleceń i instrukcji, <i>w górę:</i> informowanie o problemach związanych z wykonywaniem pracy, organizacyjnych i dotyczących współpracy między pracownikami</p>	<p>wzajemne przekazywanie wiedzy i umiejętności, rozpowszechnianie informacji formalnych i nieformalnych, na temat samej organizacji lub jej członków</p>

	przekazywanie nowych pomysłów, sugestii, usprawnień, wyrażanie oczekiwań i opinii otwarcie przełożonego na odbiór negatywnych informacji,	
częstotliwość przekazu	średnia, termin i czas trwania wyraźnie określony	wysoka, w razie potrzeby, <i>ad hoc</i>
formułowanie przekazu	sformalizowane	formalne i nieformalne rozpowszechnianie pogłosek
postawy wypracowane dzięki komunikacji	znajomość własnego szczebla w organizacji i związanych z nim obowiązków	wysoka jakość wzajemnych kontaktów między pracownikami różnych szczebli, otwartość jako cecha kultury organizacyjnej, brak nadmiernej rywalizacji
system poznawania opinii klientów	odgórny, otrzymany od przełożonego	Informacje pozyskane na drodze obserwacji lub uczestnictwa
decyzje	wynikają ze struktury podejmowane na wyższym szczeblu, pracownik nie odpowiada a decyzję	podejmowane samodzielnie połączone z odpowiedzialnością za nie

Źródło: opracowanie własne.

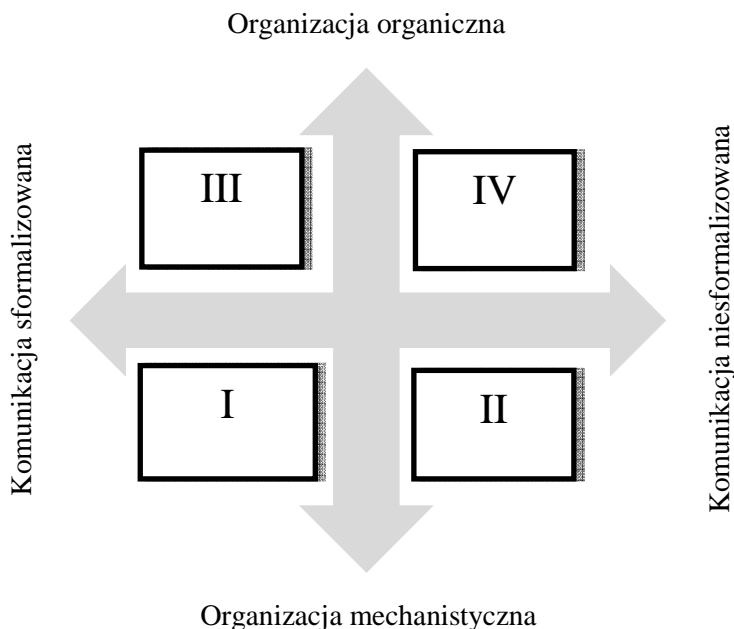
W powyższej tabeli wskazano dwa skrajne stany komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Analizując wskazane stany należy pamiętać, że najczęściej w przedsiębiorstwach występują różne kombinacje pośrednie takich komunikacyjnych zachowań organizacyjnych. Dalej, w organizacjach mechanistycznych pracownicy pomijają ścieżkę służbową i komunikują się bezpośrednio z tymi pracownikami, od których potrzebują informacji niezbędnej i natychmiast. W elastycznych organizacjach częściej występują oba wzorce komunikacji formalna (raporty finansowe, sprawozdania kasowe itp.) i nieformalna Dlatego po przeanalizowaniu charakterystyki komunikacyjnych zachowań organizacyjnych nie można stwierdzić, że struktura organizacyjna determinuje jednoznacznie wzorzec komunikacyjnych zachowań jej uczestników.

#### 4. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA A FORMALIZACJA PROCESÓW KOMUNIKOWANIA

Poszukując zależności zachodzącej pomiędzy szeroko rozumianą, obejmującą wiele cech i aspektów elastycznością organizacji a zachodzącymi w niej złożonymi, wręcz skomplikowanymi procesami komunikowania zdecydowano się podjąć próbę konstrukcji modelu teoretycznego, który pozwoliłby na swoiste usystematyzowanie, ustrukturalizowanie powiązania owych zagadnień. Zdecydowano się scharakteryzować organizacje dwuwymiarowo: przeciwstawiając organizację mechanistyczną organizacji organicznej, a następnie umiejscawiając je na przeciwległych krańcach jednego kontinuum. Podobnie postąpiono z procesami komunikowania: posługując się określoną ich charakterystyką w zakresie formalnego i nieformalnego przepływu informacji w organizacji wyznaczono skrajne względem siebie pozycje – krańce kontinuum. Ze skrzyżowania obydwu kontinuumów uzyskano typologię czterech „stanów” organizacji (rys. 1), zaznaczonych w postaci rzymskich cyfr i oznaczających:

- I: organizacja mechanistyczna o sformalizowanej komunikacji – czyli przedsiębiorstwa o wielkomasowej, powtarzalnej produkcji, urzędy
- II: organizacja mechanistyczna o niesformalizowanej komunikacji – organizacje oparte na tradycyjnych strukturach, ale realizujące prace o charakterze projektowym, np. ośrodki badawcze, uniwersytety,
- III: organizacja organicznej o sformalizowanej komunikacji – organizacje często modyfikujące swoje produkty i/lub „szyjące” je na miarę klienta, ale przestrzegające zasad komunikacji formalnej przejawiającej się np. przy podpisywaniu sformalizowanych umów (np. firmy ubezpieczeniowe),
- IV: organizacja organiczna o niesformalizowanej komunikacji – organizacje realizujące projekty o zmiennych charakterystykach (np. przeprowadzające kampanie reklamowe).





**Rysunek 1. Komunikacyjny model uelastyczniania organizacji**

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiając dwa, wyżej opisane kontinua charakterystyk organizacji – stopień jej elastyczności i stopień sformalizowania komunikacji wewnętrznej organizacji – za pomocą wyskalowanych osi w układzie współrzędnych, można w każdej z uzyskanych ćwiartek umieścić organizacje tego samego rodzaju, należące do jednego z czterech typów, ale różniące się natężeniem poszczególnych cech. Z kolei możliwość pomiaru każdej z cech pozwoliłaby na zakwalifikowanie i usytuowanie organizacji w odpowiednim miejscu w obrębie ćwiartki. Pozwala to na szczegółowe i dokładne porównanie parametrów stanu elastyczności organizacji a sformalizowaniem komunikowania wewnętrznego. Narzędzie pozwala na porównywanie organizacji między sobą pod względem omówionych parametrów. Znając charakterystykę organizacji można także wskazać wytyczne do usprawnień organizacji w ramach istniejącego stanu (jednego z czterech oznaczonych I-IV). Jeszcze inna wartość aplikacyjna modelu to wskazanie działań, które pozwolą firmie ‘przesunąć’ organizację z ćwiartki jednej do innej zmieniając określone parametry. Reasumując, zmiana wyłącznie w zakresie procesu komunikacji nie zmienia dowolnie typu organizacji.

## 5. PODSUMOWANIE

Przedstawiony model, na tym etapie badań z pewnością nie jest wyczerpujący, ponieważ nie popierają go jeszcze empiryczne wyniki badań. Wydaje się, że analiza teoretyczna poruszonych zagadnień nie wykazała sprzeczności i może stanowić wstęp do dalszych pogłębionych i wyczerpujących badań, tak teoretycznych, jak i praktycznych. Z pewnością zaletą modelu, o ile powiodą się dalsze planowane prace, będzie jego prostota aplikacyjna, a co za tym idzie – użyteczność w diagnozowaniu elastyczności organizacji i przepływów jej wewnętrznej komunikacji.

Główne ograniczenie omówionego modelu polega na tym, że – jak większość modeli – nie jest w pełni wyczerpujący, ponieważ nie uwzględnia wszystkich aspektów – przybliża jedynie do rozpoznania zagadnień złożonych i musi być wspomagany krytyczną refleksją osób po niego sięgających.

## BIBLIOGRAFIA

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1992
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961
- Cameron K. S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Davis K., *Management Communication and the Grapevine*, „Harvard Business Review”, Sep/Oct 1953, Vol. 31, Issue 5
- Evans J. S., *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework*, „Journal of Management Studies”, January 1991, Vol. 28, Issue 1
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa 2003
- Kołodziejczak M., *Perspektywa organizacji* [w:] Januszkiewicz K. i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki wpływu*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
- Krupski R., *Elastyczność organizacji* [w:] Krupski R., (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- Müller U. R., *Zmiana wart w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji - "tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc\\_organizacji\\_tanczenie\\_w\\_turbulentnym\\_otoczeniu.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html)
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej* [w:] Błaszczuk W., Bednarska-Wnuk I., Kuźbik P., (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010

**STRESZCZENIE**

Artykuł skoncentrowano wokół budowy autorskiego Komunikacyjnego Modelu Uelastyczniania Organizacji zaprojektowanego na podstawie dwu charakterystyk organizacji obejmujące pełne kontinua ich wartości – elastyczność organizacji i proces komunikacji o określonej specyfice przepływu informacji.

**FLEXIBILITY OF ORGANIZATION VERSUS  
COMMUNICATION PROCESS – THE MODEL BUILDING****ABSTRACT**

This article concentrates on building the Communication Model of the Organization Flexibilization designed on the basis of two characteristics. First is the organization elasticity, second the information flow in communication process. Both characteristics possess feature of continuous scale.