

TOMASZ TADEUSZ BRZOWSKI

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych

w ŚwidnicyALA we Wrocławiu

## **Związek innowacyjności z elastycznością w gospodarce i skutki społeczne obu zjawisk**

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na zależność pomiędzy postulatem unowocześniania przedsiębiorstw w sektorze przemysłowym poprzez wdrażanie rozwiązań o charakterze racjonalizatorskim i innowacyjnym z coraz bardziej rozpowszechnioną ideą elastyczności. Ponieważ przemysł i usługi stanowią integralną część gospodarki, toteż efekty zmian, jakie w nich zachodzą nie tylko nakładają się często na siebie, ale i od siebie zależą. Dostrzeżenie i eksplikacja tych związków wraz z ich specyfiką jest tyleż trudna i wielotorowa, co nie zawsze jasna i wyraźna. Mimo trudności postaramy się znaleźć i opisać, na ile to możliwe, naturę i relacje zachodzące pomiędzy innowacyjnością a elastycznością, podkreślając w sposób szczególny ich rezonans społeczny.

Uchwycenie innowacyjnych procesów zarządzania i produkcji pozwoli ustalić jak i na ile są one wynikiem odpowiedzi poszczególnych podmiotów w gospodarce na powszechny dziś postulat elastyczności. Poprzez taką analizę chcemy określić wzajemną zależność oraz pokazać stopień wpływu i umożliwić ocenę ich społecznych skutków. W pierwszej kolejności spróbujemy zdefiniować innowacyjność i wyjaśnić czym jest elastyczność w gospodarce. Już wstępna konkretyzacja obu pojęć, osadzenie ich w określonych kontekstach interpretacyjnych pokazuje, że nie jest to zadanie proste. W literaturze przedmiotu oba pojęcia występują w różnych odniesieniach i znaczeniach, a ich granice bywają bardzo płynne. Zwrócenie uwagi na tę wieloznaczność, i mimo to dookreślenie znaczenia obu pojęć, pozwoli na uchwycenie płaszczyzny na której zachodzą ich wyraźne związki.

Stopień wpływu elastyczności na innowacyjność i odwrotnie rodzi także nie mniej ważne skutki społeczne. Są one najbardziej widoczne w sferze komunikacyjnej, np. w relacjach pracowniczych. Temu zagadnieniu poświęcone zostaną analizy opisane w dalszej części niniejszego tekstu. Wyniki badań i analiz przywołanych autorów (Baumann, Sennett) opatrzone zostały autorskim komentarzem, uwzględniającym przede wszystkim wyniki analiz dokonanych w pierwszej części artykułu, gdzie podjęta została kwestia charakteru związków łączących zjawiska społeczno-gospodarcze innowacyjności i elastyczności. Na koniec oba postulaty ukazane zostaną w świetle zmian, do jakich przyczyniają się w sferze stosunków

społecznych, pozwalając na redefinicje ich znaczenia, ukazując nade wszystko swą ważność nie tylko w kontekście szeroko rozumianego świata biznesu.

## INNOWACYJNOŚĆ WOBEC ELASTYCZNOŚCI

W warunkach aktualnej rzeczywistości gospodarczej, którą definiuje szereg nie do końca sprecyzowanych zagadnień (do których należą m.in. takie określenia jak: współczesność, gospodarka globalna, rozmaite sfery życia poprzedzone modnym prefiksem *post-*) innowacyjność, w pierwotnym odbiorze, jawi się jako kolejne, pretendujące do roli alternatywy, charakteryzującej aktualną przestrzeń gospodarczą. O ile wymienione określenia mają znacznie szerszy zasięg znaczeniowy, o tyle zakres pojęcia „innowatyka” jest ograniczony do kilku kontekstów. Najogólniej mówiąc jest ona dziedziną wiedzy, której głównym polem zainteresowania są innowacje (łac. *innovatio* – odnowienie, *innovare* – odnawiać, odświeżać), czyli wprowadzone przez człowieka nowe wartości bądź jakości wraz z prawidłami ich powstawania jako efektem twórczego myślenia. Innowatyka podejmuje więc refleksję nad zastosowaniem i wykorzystaniem produktów kreatywnego myślenia, badając ich najkorzystniejsze formy oraz skuteczność – jest wiedzą o metodach stymulacji ich tworzenia, sposobach testowania oraz optymalizacji warunków ich implementacji.

W łacińskim rozumieniu innowacji tkwi zachęta, aby z czegoś, co stare uczynić nowe. Zgadzać się na taką wykładnię, należałoby uznać, że innowacja jest próbą usprawnienia dotychczasowego rozwiązania, które na skutek nieadekwatności np. w stosunku do aktualnych wymagań rynku nie jest działaniem skutecznym. Inne rozumienie innowacji łączy to pojęcie z osobą przedsiębiorcy, traktującego innowację jako instrument dzięki któremu zmienia dotychczasową działalność podejmując nową. Według G.S. Altshullera, azerskiego autora TRIZ (1957) (ros. Teorija Rieszenija Izobratieslkich Zadacz, czyli Teorii Rozwiązywania Innowacyjnych Zagadnień), innowacja mieści w sobie konieczność zainicjowania procesów twórczych, w czym bliska jest kreatywności i inwentyce. Innowacja jest zatem złożonym zjawiskiem i narzędziem prakseologicznym, stanowiącym zbiór umiejętności, nakierowanym na odmienne sposoby organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata, tworzenia nowych idei, perspektyw i produktów. Tak rozumiana metoda innowacji dostarcza więc instrumentów i metod dla prawidłowego formułowania problemów, analizy systemowej i analizy błędów. Jest bardziej trafną metodą poszukiwań niż te oparte na losowym generowaniu pomysłów (burza mózgów), wypracowuje bowiem algorytm kolejnych przybliżeń, by stworzyć warunki optymalnego rozwiązania problemu, doskonaląc rozwiązania już istniejące.

Innowacyjność jako nowość w przestrzeni gospodarczej każdorazowo daje się ująć zarówno w aspekcie mentalnym (jako nowatorska myśl lub idea) jak i materialnym, który jest wynikiem innowacyjnego sposobu myślenia i nabiera statusu realnej wartości ontologicznej, stając się urzeczywistnieniem nowatorskiego sposobu myślenia. Warto uwzględnić tę dychotomię, bowiem najbardziej oczywistą jest konkretna wytwórczość ekonomiczna, oparta na innowacyjnych metodach zarządzania i produkcji, przez co poprzedzając ją inny (tu: innowacyjny) wkład o charakterze spekulatywnym bywa pomijany. Jest integralnym i komplementarnym elementem innowatyki jako wiedzy.

W przestrzeni biznesu innowacyjność może dotyczyć wielu kwestii. Najczęściej jednak odnosi się do strategii celów firmy oraz ich techniki. Chodzi tu przede wszystkim o innowatykę konstrukcyjną, czyli konkretne cechy produktu. Towarzyszy jej innowatyka technologiczna rozumiana jako zmieniające się sposoby wytwarzania produktów. Należy też uwzględnić rozszerzenie sposobów wykorzystywania i zastosowania produktów bądź podejmowanie działań na rzecz pozyskania nowego odbiorcy. W tym przypadku można mówić o innowacyjności w sferze celów marketingowych firmy. Innowacyjność dotyczy również poszukiwania możliwości dostarczania nowych korzyści płynących z użytkowania określonego produktu. Chodzi więc o zwiększanie zakresu i sposobów jego obsługi (finansowanie dostawy, serwis, sposoby komunikacji pomiędzy nabywcą a producentem etc.). Najbardziej naturalnymi obszarami dla zastosowania innowacyjności w przedsiębiorstwie są jego struktura, formy zarządzania oraz istniejące procesy technologiczne.

W perspektywie traktowania innowacyjności jako procesu wdrażania nowych wartości, rodzi się zasadnicze pytanie: na ile innowacyjność przyczynia się do zaistnienia nowości? Jeśli jest wprowadzeniem pierwszego w świecie rozwiązania, można uznać, że jest całkowicie nowym wydarzeniem, ale innowacyjność może przybierać formę pozorną, szczególnie wówczas, gdy jest zapożyczeniem lub naśladowaniem innych rozwiązań. W takim przypadku status innowacyjności bywa problematyczny. Sens nadawany innowacyjności poprzez działania oparte na zapożyczeniu bywa mylony z *benchmarkingiem* – strategią i praktyką, której celem jest porównanie praktyk własnych z procesami zachodzącymi w podmiotach konkurencyjnych, uważanych za najlepsze w danej branży. Wyniki tych obserwacji służą przede wszystkim doskonaleniu funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa. O ile *benchmarking* nie jest jedynie naśladownictwem (jego istotą nie jest podpatrywanie sposobów pracy innych i przenoszenie ich na teren własnego przedsiębiorstwa), to już wykrycie czynników odpowiedzialnych za efektywność np. produkcji ale przy uwzględnieniu specyfiki i możliwości własnego przedsiębiorstwa, może być przejawem innowacji.

Uczenie się na obcych wzorach i adaptowanie najlepszych praktyk nie jest tożsame z rozumieniem innowacyjności jako procesu twórczego, którego wynikiem jest całkiem nowa wartość (nie efekt odtwórczości). Skutkiem wprowadzenia zmian są najczęściej innowacje o charakterze inkrementalnym lub rewolucyjnym. Co do pierwszych, są użytecznym instrumentem diagnostycznym, bowiem utrwalają zmiany w zakresie organizacji pracy lub projektowania systemów, według których działa podmiot gospodarczy. Innowacje rewolucyjne mają charakter prognostyczny, sytuując podmiot w przyszłości. Są stanem wiedzy w zakresie przyszłych kierunków, w jakich będą zdążać zmiany. Tak czy inaczej, innowacje wprowadzają rodzaj zmian do funkcjonowania przedsiębiorstw, które mogą mieć charakter liniowy (doskonalenie jakiegoś modelu) lub skokowy (np. wynalezienie zupełnie nowego produktu, nie będącego kolejnym wariantem już istniejącego).

Elastyczność, choć nie jest bezpośrednio kojarzona z innowatyką, zawiera w sobie element akcentujący niestabilność, proces lub zmianę. W ekonomii pojęcie to wykorzystuje się m.in. do mierzenia zależności funkcyjnej między dwiema wielkościami ekonomicznymi, z których jedna jest zmienną niezależną, a druga zależną. Stosuje się ją np. do określania stopnia reakcji wielkości popytu lub podaży na zmianę ceny. Poza sferą ekonomii pojęcie elastyczności ma dość szeroki zakres i bywa stosowane w wielu dziedzinach, niestety, nie zawsze określając to samo. W zakresie podmiotów gospodarczych elastyczność jest pozytywną cechą współczesnego przedsiębiorstwa, traktowaną przez rynek jako wymóg.

Geneza postulatu elastyczności, jako elementarnej cechy definiującej współczesne przedsiębiorstwo tkwi w niestabilnej i labilnej sytuacji otoczenia rynkowego, z czym związana jest potrzeba nieustannego redefiniowania celów i zaprowadzania zmian mających charakter odpowiedzi na turbulencje rynku. Jeśli chodzi o obszar dokonywania tych zmian, należą do nich struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego zasoby, wdrożone procesy zarządzania kadrowego, produkcji, ale i otoczenie w jego transnarodowym wymiarze, jako reakcja na przyspieszone procesy globalizujące rynek. Elastyczność umożliwia pracownikom przedsiębiorstwa odpowiedzialnym za adekwatne reagowanie na potrzeby rynku dokonanie wyboru, stwarzając warunki dla sprawniejszego wprowadzenia zmiany czyli innowacji. Obszar pojęcia elastyczności wypełnia szereg innych, podobnych znaczeń: umiejętność przystosowywania się, zdolność do modyfikowania i doskonalenia własnej organizacji, płynność produkcji, zatrudnienia, mobilność. Każde z nich równie dobrze może być synonimem określenia „elastyczność” akcentując jakąś jego szczególną cechę, co nie rozwiązuje problemu wieloznaczności tego pojęcia.

Elastyczność to odpowiedź na postulat efektywności, na problem maksymalizacji jakości i ciągłej reorientacji w procesie kreowania marki oraz dążenia do zwiększania konkurencyjności. Między innymi te czynniki wymuszają na przedsiębiorstwach troskę o ich innowacyjność, stając się katalizatorem przemian ukierunkowanych na poszukiwania odpowiednich narzędzi i sposobów, aby te cele jak najszybciej osiągnąć. Otwartość rynku na zmiany w zarządzaniu i produkcji została zapoczątkowana w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku. W tym czasie możliwości obniżania kosztów produkcji zaczęły się kończyć, zaś klienci w swych wyborach konsumenckich coraz częściej brali pod uwagę jakość dóbr i usług. Skłoniło to przedsiębiorstwa do różnicowania swych strategii marketingowych, które zaczęły silniej uwzględniać np. zasady segmentacji rynku, wprowadzając szereg zmian w zarządzaniu i dywersyfikując produkcję. Dotychczasowy podział pracy, oparty w dużej mierze na specjalizacji produkcji i standaryzacji, jako efekt orientacji na produktywność i efektywność, uległ więc znaczącemu przeobrażeniu.

Firmy zaczęły wdrażać zasady elastyczności, począwszy od produkowania nie jednego, ale wielu różniących się produktów w pomniejszonej skali, wprowadzono krótkie cykle dostaw, zauważono zmianę w zakresie zapotrzebowania na zdolność produkcyjną, zindywidualizowano ofertę produktową. Działania te wymusiły więc innowacyjność, która, poza produktem, zaczęła dotyczyć obszarów technologii i strategii zarządzania. Przedsiębiorstwa realizując cele musiały zaakceptować działania elastyczne. Budowanie przewagi konkurencyjnej, którą ma dziś zapewniać np. realizowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu czy maksymalizacja zysku, realizuje się przy współdziałaniu działań zapewniających kompleksową obsługę klienta (firma musi poszerzyć profil działalności rynkowej), utrzymanie wysokiej jakości produktów i świadczonych usług, szybkość dostaw czy niskobudżetowy nakład kosztów produkcji – w istocie wymaga elastyczności w zachowaniu względnej równowagi w gąszczu postulatów ekonomiczno-rynkowych, wśród których dochodzi do jawnych konfliktów.

Elastyczność to sposób na ich niwelowanie, jest umiejętnością przeorganizowania zadań. Kiedy (obok budowania przewagi konkurencyjnej) nadrzędnym celem przedsiębiorstw staje się maksymalna efektywność, współczesne „odczarowywanie świata” realizuje się w oparciu o racjonalność ograniczoną do najbardziej ekonomicznego sposobu wykorzystania środków. Prymat rozumu instrumentalnego (maksymalna efektywność), czyli najlepsza

relacja nakładów do zysków, stanowi kryterium rozstrzygające w podejmowaniu decyzji o wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych, jakkolwiek taki schemat myślenia, obok zaniku horyzontów moralnych i utraty wolności, zaczyna wkraczać również na teren społecznych relacji międzyludzkich (Taylor 2002, s. 12–17). „[...] Elastyczność staje się w warunkach niestabilności rynku, skracania się cykli życia produktów, technologii, a także organizacji oraz pojawiania się coraz bardziej wyrafinowanych i zindywidualizowanych potrzeb klienta – narzędziem konkurowania. Dzisiaj zalecenie «bycie elastycznym» stało się niejako wymogiem nakazem dla organizacji” (Osbert-Pociecha 2005).

## INNOWACYJNOŚĆ W ELASTYCZNOŚCI CZY ELASTYCZNOŚĆ W INNOWACJI?

Z precyzyjnym zdefiniowaniem pojęcia „elastyczność” jest podobnie jak z określeniami globalizacji czy przedsiębiorczości. Bywa ono wykorzystywane w wielu dziedzinach na oznaczenie różnych właściwości (biologia, chemia, fizyka, ekonomia, etc.). W interesującym nas kontekście, zależność innowacyjności i elastyczności staje się bardziej zrozumiała. Pierwsza bowiem, jeśli nie wymusza, to stwarza dogodne warunki dla zaistnienia drugiej. Firma, chcąc podolać wymaganiom rynku, musi podejmować ryzykowane i innowacyjne działania, które pozwolą jej albo utrzymać dobry *standing*, albo uzyskać przewagę konkurencyjną. Głównym problemem jest więc sposób doboru odpowiednich narzędzi innowacyjnych. Elastyczność jest cechą opisującą podmiot gospodarczy, który pod wpływem czynników niezależnych staje się (jeśli nie jest) podatny na zmiany, tzn. potrafi na nie reagować w oparciu o wypracowane i modyfikowane narzędzia i dostosowywać je do zmian. Wszystko po to, aby osiągać cele strategiczne, sprostać wyzwaniom i utrzymać pozycję rynkową.

Elastyczność nie jest własnością statyczną. Jej natura skrywa, jak się wydaje, polimorficzność rozwiązań. Znaczenie elastyczności ujawnia szeroki zakres możliwości, spośród których należy dokonać wyboru i wdrożyć najlepsze rozwiązanie. Z racji tego, że efektem może być decyzja trafna lub fałszywa, elastyczność zawiera pewien poziom ryzyka, czyli niepewność. Pojęcie „elastyczność”, mimo gramatycznej liczby pojedynczej, składa się na pluralizm metod i różnych rozwiązań.

Przedsiębiorstwo ulegające przeobrażeniu w zakresie organizacyjnym, produkcyjnym, zmieniające profil biznesowy tak samo szybko, jak adaptuje się do zmiennych warunków rynkowych, musi wypracować skuteczne metody szybkiego powrotu do poprzedniej formy (punktu wyjścia), bowiem elastyczność uwzględnia również zmiany koniunktury rynkowej. Przeprofilowanie działalności bywa niekiedy krótkotrwałe i ograniczone horyzontem czasowym. W tym przypadku bardziej adekwatne byłoby określenie zapożyczone z nauk technicznych – „sprężystość”.

Sprężystość konotuje fazę odkształcenia (odgięcia), czyli powrotu do poprzedniego kształtu, gdy zniwelowana zostanie siła (niezależny czynnik rynkowy) odpowiadająca za jego wcześniejszą zmianę. Według G. Stiglera, elastyczność jest cechą wytwarzania, która bierze pod uwagę różne sposoby produkcji, a tym samym ujawnia podejście wielorozwiązaniowe przy uwzględnieniu najbardziej pożądanej formy w ściśle określonych warunkach. Stąd m.in. w literaturze przedmiotu wyróżnia się elastyczność ofensywną i defensywną. Druga, najbardziej widoczna, jest reakcją podmiotu na warunki podyktowane przez zmienny

rynek, postrzegane jako realne zagrożenie dla pozycji firmy. Elastyczność ofensywna to forma nacisku na otoczenie zewnętrzne, mająca na celu wywołanie spodziewanej reakcji wśród innych uczestników gry rynkowej.

R. Krupski elastyczność pojmuje relacyjnie, jako odniesienie reakcji podmiotu gospodarczego do uprzedniego impulsu (bodźca) i wyróżnia cztery jej rodzaje: reaktywny – zachodzący wtedy, gdy na zaistniały impuls A natychmiast pojawia się odpowiedź (reakcja) typu B; adaptacyjno-inercyjny – gdy na zaistniały impuls A odpowiedzią (po pewnym czasie) jest reakcja typu B; antycypacyjny – jeśli zachodzi impuls A, natychmiastową reakcją jest odpowiedź typu B, gdzie B oczekuje wystąpienia A; oraz kreatywny – w którym między A i B nie ma zwłoki, ale B nie jest wprost reakcją na A (Krupski 2005, s. 24).

Elastyczność w literaturze najczęściej jest odnoszona do konkretnych podmiotów gospodarczych. Każda organizacja chcąc być w pełni reaktywną, tj. zdolną do zmian wewnętrznych, wymuszanych przez zjawiska zachodzące w przestrzeni zewnętrznej, powinna uwzględniać wymiar czasowy (czasokres wymagany do zaistnienia zmiany, czas na reakcję), zakres, tzn. ilość kombinacji (posunięć strategicznych) jako reakcję na przewidywalne lub nieprzewidziane zmiany zainicjowane przez organizację, elementy możliwych do obrania przez organizację strategii reaktywnych lub pro-aktywnych, oraz koncentrację działań jako odpowiedź organizacji na wagę i specyfikę przesłanek (jakościowy i ilościowy rodzaj bodźca) zmuszających ją do wdrożenia procesów elastyczności (Golden, Powell 2000, s. 373).

Organizacja, chcąc być zdolną do implementacji założeń o charakterze elastycznym, na co zwraca uwagę J. Brillman, powinna nadążać za zmianami otoczenia i rozwijać się szybciej niż konkurenci, wypracować dobrej jakości system poznawania opinii klientów i szybko reagować na ich oczekiwania, być zdolną do skrócenia procesów decyzyjnych, tzn. mieć wystarczająco płaską strukturę organizacyjną (poniżej krytyczny stosunek R. Sennetta do takiego typu elastyczności), uprawomocnić pracowników wykonawczych (*empowerment*) oraz wykształcić adekwatnie do zmiennej sytuacji rynkowej personel (Brillman 2002). W tym znaczeniu elastyczność daje się ująć w dwóch wymiarach: operacyjnym i strategicznym. W sensie operacyjnym odnosi się do powtarzalnych działań, charakterystycznych dla tej samej technologii, i jest wtedy elastycznością wytwarzania. Stanowi narzędzie zabezpieczające przed niepewnością. Może to być np. maszyna lub urządzenie na wyższym poziomie włączone do linii technologicznej danego zakładu lub do faz procesu wytwarzania oraz zasobów, np. materiałów, środków trwałych, zasobów ludzkich. W sensie strategicznym jest związana z działaniami o charakterze logistycznym i marketingowym.

Czy elastyczność jako katalizator rozwiązań innowacyjnych na poziomie przedsiębiorstw wpływa na przeobrażenia w sferze społecznej?

## ELASTYCZNOŚĆ I JEJ SKUTKI SPOŁECZNE. KRYTYKA ZJAWISKA ELASTYCZNOŚCI RICHARDA SENNETTA I ZYGMUNTA BAUMANA

Słowo *flexibility* pojawiło się w języku angielskim już w XV wieku i jego znaczenie treść początkowo łączono ze światem przyrody (zdolność drzew do ustępowania i powracania pod naporem wiatrów), jednak w przestrzeni społecznej jest słowem określającym dostosowywanie się i dopasowywanie człowieka do zmiennych sytuacji życiowych. Nie muszą



one zmierzać w stronę destrukcji podmiotu, ale wyznaczają mu określoną liczbę wariantywnych zachowań, spośród których będzie mógł obrać te, które są w danych warunkach dla niego najlepsze.

Pojęcie elastyczności funkcjonuje w sferach gospodarki, przemysłu i ekonomii, które razem tworzą kluczowe dziedziny naszego życia. Siłą rzeczy obecność w nich zjawiska elastyczności wpływa na kształt przestrzeni relacji międzyludzkich, generujących określone skutki.

Elastyczność wprowadza w przestrzeń życia społecznego niepewność. Od tego, kto i dla kogo tworzy warunki niepewności zależy pozycja społeczna. Sennet widzi w elastyczności zasłonę dla ośrodków kojarzonych z władzą, a „największą władzę mają takie jednostki, które potrafią stać się źródłem niepewności innych jednostek. Manipulowanie niepewnością stanowi kwintesencję zmagania o władzę i ich główną stawkę” (Bauman 2000a, s. 42).

Elastyczność na poziomie instytucjonalnym ma wspomagać poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, eliminujących codzienność i rutynę. W tym względzie elastyczność jest bliska rozumieniu przedsiębiorczości, jako postawy wobec zmiennych uwarunkowań otoczenia, bowiem otwiera podmiot na inność, sprzyja dostosowywaniu się do nowych warunków, uzdalnia człowieka do dokonywania zmian. Pod aktualnymi formami elastyczności kryje się określony system władzy, kierujący się trzema dyrektywami: „System władzy ukryty za fasadą współczesnych form elastyczności opiera się na trzech elementach: wymyślaniu instytucji wciąż od nowa, elastycznej specjalizacji produkcji oraz koncentracji władzy bez jej centralizacji” (Sennett 2006, s. 57). Przyjrzyjmy się zatem tym trzem elementom, starając się uchwycić ich sens społeczny.

Działać na rynku elastycznie to aprobeować nieustanne zmiany, ale zmiana może mieć dwojaki wymiar: po pierwsze, może zakładać jakąś ciągłość i korespondencję między tym, co kiedyś i tym, co dziś. Po drugie, może zakładać całkowitą izolację od *status quo ante* i radykalnie zrywać z przeszłością. Jest wtedy skutkiem jakiegoś zdarzenia, całkowicie i bezpowrotnie zmieniającego stan faktyczny (Leach 1968, s. 124). Tworzenie luźnych sieci zależności w dzisiejszych formach korporacyjnych pozwala na zastosowanie metod „spłaszczenia” (*delaying*) oraz „wertykalnej dezagregacji” (*vertical disaggregation*). Pierwsze ma na celu namierzenie nieefektywnego segmentu struktury firmy, która albo nie przynosi pożądanych efektów, albo powieli zadania innej komórki. Wówczas „spłaszcza się” personel, tzn. liczebnie mniejszą grupę menedżerów obciąża się kontrolą większej grupy podwładnych. Dezagregacja wertykalna polega na przydzieleniu kilku różnych zadań zespołowi pracującemu dotychczas nad jednym rozwiązaniem. Przypomina to proces eliminacji przez wzbogacanie.

Wśród takich technik wspomagających elastyczność sytuuje się *reengineering* jako sposób zwiększania produkcji przy znacznej redukcji środków oraz jego najbardziej oczywisty efekt, którym jest redukcja zatrudnienia (*downsizing*) (Sennett 2006, s. 59). Według powyższych innowacyjnych metod, większą wydajność pracy osiąga się przez zerwanie z przeszłością, budując strukturę firmy niejako od nowa. Jak pokazują badania Erika Clemonsa, zmiany organizacyjne tego typu nie dają spodziewanych efektów, ale wprowadzają niepewność i chaos. Pracownicy odczuwający nieustanną presję przestają normalnie pracować, przez co początkowe założenia całkowicie zawodzą. To m.in. skłoniło Scotta Lasha i Johna Urry’ego do konstatacji, że elastyczność jest tożsama z końcem kapitalizmu opartego na planowanej organizacji (Sennett 2006).

Nagle i głębokie zmiany na poziomie przedsiębiorstwa stanowią jawną informację o tym, że firma jest w stanie permanentnej czujności i jest zdolna podążać za zmiennymi warunkami rynku. Działania te są formą uwierzytelnienia się menedżerów w oczach zatrudniających ich akcjonariuszy. Różne wolty, jako odpowiedź na zmienną koniunkturę rynkową pokazują wyraźnie, że kierująca się zasadami elastyczności kadra menedżerska potrafi szybko i elastycznie reagować na wyzwania równie elastycznego otoczenia. Sennett zwraca uwagę na jeszcze inne powody zmian, wskazując na wzrost indeksów giełdowych firm będących w fazie reorganizacji oraz reakcji na niestabilność popytu na dobra konsumpcyjne (Sennett 2006).

Specjalizacja produkcji oparta na zasadach elastyczności ma na celu możliwie szybko wprowadzić na rynek zróżnicowany produkt. Krótki okres życia produktu powoduje, że przedsiębiorstwa będące w relacji konkurencyjności zaczynają ze sobą współpracować, penetrując rynek w poszukiwaniu obszarów jeszcze niezagospodarowanych. Stosując „strategie permanentnej innowacji” nie są zainteresowane utrzymaniem na dłuższą metę kontroli nad danym segmentem rynku, wybierają więc drogę ciągłego dostosowywania się do labilnych trendów rynkowych. Zmienny popyt sprawia, że przed załogą stawia się z dnia na dzień często odmienne zadania. Takie praktyki są możliwe dzięki urządzeniom dającym się przerekonfigurować i dowolnie programować, całkowicie zmieniając profil produkcji. Jest to przypadek, kiedy digitalizacja technologii przychodzi w sukurs wymaganiom elastyczności.

Ciekawa uwaga dotyczy sposobu produkcji zwanego wydrążaniem (*hollowing*). Mamy tu do czynienia z faktycznym wysysaniem zasobów, na jakich wspiera się pozycja danej marki na rynku. Przykład rynku komputerów bardzo jasno ukazuje, jak działanie firmy, która wdrożyła elastyczną specjalizację, skutecznie ową markę drenuje z najbardziej drogocennych treści. Kupowanie markowych komputerów (to samo można powiedzieć o wielu innych produktach wytwarzanych przez powiązane ze sobą podmioty na rynku globalnym) z czasem zatracą główne przesłanki kupującego, decydującego się na zakup tego a nie innego urządzenia. Większość z nich stanowią tzw. wydmuszki, czyli produkty wytwarzane z różnych części i podzespołów, produkowanych w wielu częściach świata, i co najwyżej na etapie finalnym produkcji, a dokładniej podczas montażu, możemy mówić o nich w kategoriach całości, podczas gdy wcześniejsze etapy stanowią sumujący się eklektyczny i elastyczny konglomerat powiązań rynkowych, tworzący ostatecznie całość. Odbywa się to przy wzrastającej wiedzy konsumenckiej, przy świadomości, że nabywa się produkt-składak. Jest to przykład rzeczywistego wydrążania pierwotnej marki, która z elastycznej specjalizacji przekształca się w proces pozbywania się swoich walorów jakości. Efektem takich praktyk jest marka jako pusty znak. Pozbawiona treści marka nie jest już gwarantem wcześniejszej jakości (Sennett 2006).

Elastyczność współczesnego kapitalizmu tworzy dogodne warunki do zawiązywania się również innowacyjnych modeli władzy. Pozwala bowiem na jej koncentrację przy jednoczesnym procesie jej decentralizacji. W pierwotnym założeniu chodziło o zdecentralizowanie władzy na poziomie firmy. Osoby stanowiące niższy szczebel władzy w organizacji miały posiadać większą swobodę oraz wpływ na swe działania. Tak oto niezrównoważona ekonomia wspierana postulatem ciągłych zmian (elastyczności) wprowadza w obszar zarządzania kolejną nierównowagę – tym razem nierówność władzy. Usieciowienie produkcji wspierane postulatem decentralizacji władzy w firmie, mające pozornie wpłynąć na większą swobodę w podejmowaniu decyzji przez jej *management*, stwarza w gruncie rzeczy całkiem odwrotny



skutek: „[...] koncentracja bez centralizacji pozwala kierownictwu odgórnie przeorganizować instytucję w strukturę złożoną z małych segmentów, stworzyć układ podobny do węzłów w sieci [...]. Dowolność ta stanowi karykaturę swobody. [...] kierownictwo elastycznej organizacji rzadko bowiem daje wskazówki. Jego rola polega raczej na precyzowaniu swych wymagań niż na projektowaniu systemu, wedle którego owe wymagania mają być spełniane. Koncentracja bez centralizacji jest w gruncie rzeczy sposobem na transmitowanie poleceń w organizacji, której struktura nie jest tak przejrzysta, jak było to w wypadku dawnych hierarchicznych piramid; stała się ona pogmatwana i mniej klarowna” (Sennett 2006, s. 70).

Z pojęciem elastyczności wiążą się eksperymenty w rozkładzie czasu pracy. *Flexitime* to harmonogramy oparte na indywidualizacji pracy, która bywa przenoszona poza biura i fabryki. Rzecz nie dotyczy tylko *teleworkingu*, ale całkiem innowacyjnej metody pracy, która zgodnie z duchem elastyczności, nosi ślady akcydentalizmu.

Elastyczność czasu pracy nie jest limitowaną odgórnie ilością czasu, którą pracownik musi poświęcić firmie – jest coraz częściej przydziałem różnych czynności dla każdego pracownika w dość zagmatwanym algorytmie pracy tygodniowej lub miesięcznej przypominającej formą mozaikę. Trudno w tych warunkach planować tzw. czas wolny. Limitowanie czasu pracy jest instrumentem mobilizacji i faworyzowania poszczególnych pracowników, w zależności od skuteczności ich dokonań w poprzedzającym tworzenie nowego planu okresie. Nigdy nie jest się pewnym tego, jak będzie wyglądał harmonogram następnego tygodnia lub miesiąca.

Pozorna sprawiedliwość (wymienność) przy dystrybucji czasu pracy, przekładająca się na umieszczanie pracownika w różnych dniach tygodnia i godzinach pracy, imitująca proces randomizacji, faktycznie jest dodatkowym czynnikiem jego niepewności. Jeśli jest formą pracy zdalnej, wykonywanej np. w warunkach domowych, to, oprócz oszczędności np. na dojazdach, jest jedynie zamianą formy podporządkowania: z bezpośredniego kontaktu ze zwierzchnikiem na pośrednią formę kontroli przy użyciu instrumentów teleinformatycznych. W tym przypadku elastyczność skutecznie markuje fluktuację zatrudnienia. „Sloganiem naszych czasów stała się «elastyczność», i to coraz modniejsze pojęcie oznacza grę w zatrudnianie i zwalnianie przy przestrzeganiu niewielu reguł, zwykle zmienianych zresztą jednostronnie podczas owej gry” (Bauman 2006, s. 60).

Niestabilność (tu: elastyczność) czasu pracy może przyczynić się do znacznych rotacji i przyspieszonych zwolnień, bowiem nie każdy jest w stanie wytrzymać taki typ podporządkowania. Zabawa w zatrudnianie i zwalnianie jest w tym sensie prostą konsekwencją elastyczności. Brak długotrwałych umów, obligujących oba podmioty do przestrzegania reguł gry staje się elementem stygmatyzującym współczesność i rodzącym wśród społeczności ludzi jeszcze pracujących poczucie przejściowości i permanentnej obawy. To najbardziej odczuwane dziś, z punktu widzenia jednostki, skutki społeczne elastyczności.

## (U)-ROJONA I (Z)-MASOWANA SIEĆ ELASTYCZNOŚCI

### I INNOWACJI WSPÓŁCZESNYM ŚRODOWISKIEM LUDZKIEJ EGZYSTENCJI

Elastyczność jako model współczesnego zarządzania i profilu działalności gospodarczej w połączeniu z innowacyjnością konfliktują biznes ze względnie stałą strukturą zachowań podmiotów w gospodarce. Z uwagi na permanentne reorientacje własnych działań, ła-

mie się ustalone i ekonomicznie zrationalizowane zasady. Z punktu widzenia prakseologii takim działaniom nie można nic zarzucić, ale z drugiej strony czyni to te podmioty zupełnie nieprzewidywalnymi na rynku. Ekonomia, w swojej historii dopracowała się klasycznych mechanizmów i działań, jakie należy podjąć w określonych okolicznościach, np. kryzysu. W sytuacji nieustannych poszukiwań i eksperymentów, klasyczne reakcje np. na zapaść rynkową, inflację, bezrobocie, itd. są niewiele warte. Co prawda otwiera to perspektywę na nowe szanse i zagrożenia generowane przez niestabilny rynek, ale metoda „prób i błędów” i tak wzmacnia ciąglą niepewność.

Z uwagi na ekspansywny charakter postulatu elastyczności, zjawisko to wdziera się coraz śmieiej m.in. do sfery społecznej. Na tym polu również obserwujemy innowacyjne i zmieniające się sposoby opisu i definiowania jednostki i jej relacji do zbiorowości. Dla jednych zbiorowość stanowi grupę społeczną, dla innych luźne i niepowiązane stany przebywania (trwania) obok. Charakterystyczna dla naszej rzeczywistości jest metafora sieci i dotyczy życia w jego aspekcie międzyludzkim i handlowym. Sieć – w przeciwieństwie np. do ekonomii jako dyscypliny – nie ma swej historii. Racją jej ontologicznego istnienia jest proces, bowiem tworzy ją działanie. Proces tworzenia, nie osiągając nigdy stadium końcowego, zbliża raczej do nieustannego odtwarzania przy dużym wsparciu komunikacji.

Usieciwienie relacji społecznych zasadniczo sprzyja rozproszeniu, stając się dystraktorem odwracającym uwagę istoty ludzkiej zorientowanej na podejmowanie nieustannych prób tworzenia własnej tożsamości. Pojawiające się trudności w dążeniach do usensownienia własnej egzystencji schodzą się z elastycznością jako sposobem nie tylko działań o charakterze gospodarczym, ale i społecznym, czego wyrazem może być m.in. sieć jako sposób aktualnego bycia w świecie: „Najważniejszą cechą sieci jest niespotykana elastyczność jej granic i niezwykła łatwość, z jaką może zmieniać się jej skład. Dodawanie i usuwanie poszczególnych jednostek nie pochłania więcej energii niż zapisanie lub wykasowanie numeru w spisie kontaktów telefonu komórkowego. [...] Za pośrednictwem sieci «przynależność» zostaje przeniesiona z «pre-» do «post-» tożsamości; staje się rozszerzeniem tożsamości o niezwykle zmiennym charakterze, podążając bezzwłocznie i bez większego oporu za jej kolejnymi renegocjowanymi i redefiniowanymi wersjami” (Bauman 2007, s. 135).

Pojęcie sieci jako metafora sposobu uczestniczenia w świecie, z uwagi na swój polisemiczny charakter jest dość mętne, choć intuicyjnie prowadzi nas do sedna problemu. Sieć (rój), to w słowniku Baumana amorficzny zbiór, jedynie „suma swoich części”. „W roju nie dochodzi do wymiany, współpracy, uzupełniania się – istnieje wyłącznie fizyczna bliskość i ogólnie określony kierunek działania” (Bauman 2007, s. 183). Baumanowski rój jest fenomenem, który Richard Sennett wyraził poprzez koncentrację bez centralizacji. Dryfowanie po falach niestabilnej rzeczywistości odbywa się w spontaniczny, irracjonalny i nienakreślony żadnym kierunkiem sposób. „Wyjątkowo kruche więzi łączące poszczególne segmenty sieci są równie płynne jak tożsamość «centrum», jej wyłącznego twórcy, właściciela i zarządcy” (Bauman 2007, s. 135). Życie zbiorowe ujmuje się także przez metaforę „zaczerwienia”. Problem tym razem dotyczy umasowienia. Masa jest równie skuteczną przeszkodą podmiotowości: „masy, pojętej jako zbiegowisko, nie można uchwycić inaczej niż w stanie pseudoemancypacji i półpodmiotowości – jako coś niejasnego, labilnego, niezróżnicowanego, kierowanego bodźcami naśladownictwa i epidemii” (Sloterdijk 2003, s. 11).

W charakterystyce masy jako zbiegowiska pojawia się kwestia autoświadomości. W jej obrębie nie powstaje pytanie „co ja tu robię?” „Dla jakich wartości uczestniczę w tym

przedsięwzięciu?”. W tym kontekście, elastyczność i innowacyjność zbiegowiska (np. *flash mob*) nie ma miary. „Wielu nie wie, co się stało, nie umieją odpowiedzieć na pytanie, ale mimo to śpieszą, by być tam, gdzie inni. [...] ruch jednych udziela się innym, ale to nie tylko to” (Canetti 1996). Mimo to masa ujawnia aspekt teleologiczny, tyle tylko, że właściwy cel zaistniał, zanim ludzie tworzący masę znaleźli jego nazwę: „cel jest najczarniejszy – to miejsce, gdzie zebrało się najwięcej ludzi” (Sloterdijk 2003, s. 10).

Sloterdijk zwraca uwagę na ponowoczesne mutacje masy w historii jej samodefiniowania: „W nowej masie jest się masą jako jednostką. Jest się masą, nie widząc innych [...] ponowoczesne społeczeństwa nie orientują się już głównie na cielesne doświadczanie siebie samych, lecz obserwują się tylko poprzez medialne symbole, poprzez dyskursy, mody, programy [...]” (Sloterdijk 2003, s. 13). Elastyczność bycia obok Innego (Innych) generuje zróżnicowane i innowacyjne sposoby zaistnienia. Nie jest to, jak się wydaje „zaistnienie w-”, ale „zaistnienie dla-”. „Zaistnienie w-” (w-sobie) oznaczałoby rozpoznanie siebie w świetle wartości, ze względu na które chcielibyśmy być istotami przeżywającymi swą egzystencję tu i teraz. „Zaistnienie dla-” (pojawienie się dla-), to całkiem odmienna perspektywa, odciągająca uwagę podmiotu od jego cech konstytutywnych jako samoświadomej swej wartości ontologiczno-moralnej istoty ludzkiej.

## ELASTYCZNOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO ROZPROSZENIA

Poczucie rozproszenia ma swe ugruntowanie m.in. w niestabilnej i turbulentnej sytuacji egzystencjalno-ekonomicznej współczesnego człowieka. Istota ludzka, w podstawowej formie kontaktu odnosi się do Drugiej, bowiem na Drugą jest zdana. Inny jest najbardziej fundamentalnym i naturalnym adresatem psychofizycznych potrzeb człowieka, dlatego należy dostrzec wagę przestrzeni międzyludzkiej: „mecz ludzkich relacji może rosnąć tylko na głazach stabilności, a nie na wiecznie ruchomych piaskach zmian strukturalnych” (Luttwak 2000, s. 71). W tym kontekście pojawia się troska o właściwą interpretację relacji ja–Inny. Podążając za koncepcją Dialogików, w relacji międzypodmiotowej idzie o autentyzm na każdym poziomie spotkania. Nie może być ono grą przed Drugim. „Odegranie siebie” przed Innym, z samej swej natury, ujawnia nieprawdę o mnie, jako sobie. Perspektywa istnienia nie dla Ciebie, najbliższych, rodziny, ale dla nich (innych, obcych, spektatorów) obnaża skalę problemów, z jakimi boryka się współczesny człowiek, dramatycznie domagający się uznania w oczach Innych. „Zaistnienie u innych” nie jest tożsame ze spotkaniem jako międzypodmiotowym wydarzeniem. Nie jest spotkaniem w duchu Bubera, Levinasa czy Rozenzweiga. To raczej pojawienie się (przejawienie się, pojawianie się w sensie odegrania swej roli przed Innym).

Upublicznienie siebie wraz z bogactwem swojego świata mieści w sobie jakiś dramatyzm braku akceptacji, odrzucenia, niedowartościowania, zapomnienia. Nieustanna presja, towarzysząca naszym codziennym doświadczeniom, by nie pozwolić o sobie zapomnieć, by się ujawnić, nadać rozgłos swemu „ja”, by mnie zapamiętano, bym zyskał w oczach innych wartość, dotyka nieoczywistości wartości naszego bytu. Moja świadomość nie jest w stanie samej sobie jej nadać. Niepewność co do statusu wartości własnego istnienia skazuje nas na ciągłe poszukiwanie go w oczach innych. Chęć wypadnięcia przed Innym jak najlepiej

(zgodnie z oczekiwaniem społecznym) faktycznie zaciera naszą autentyczność i skazuje nas na zafalszowanie obrazu własnej istoty. To przestrzeń, w której ujawnia swą przydatność elastyczność.

Elastyczność jest nieustannym „doginaniem” siebie do- i „odkształcaniem” -od, jest instrumentem „wyginającym” mnie (mój dotychczasowy świat wartości) w kierunku tego, co trzeba, co się powinno, co należy. W tak zarysowanej przestrzeni relacji społecznych ponownie pytania o tożsamość skazuje nas na groteskę i absurd, bowiem tożsamość to ekwiwalent elastyczności (toż-elastyczność).

Elastyczność osadzona jest w kulturze upublicznienia. Wartość ma to, o czym słyszeć. Człowiek, o którym nic nie wiadomo, nie zasługuje na uwagę. Skoro tak, widocznie nie ma nic interesującego do przekazania. Nie ma talentu, głosu, pieniędzy, odwagi, wdzięku, ujmującego uśmiechu. Gdyby miał którąś z wymienionych zalet, wiedziano by o tym, byłby kimś zidentyfikowanym. „Żyjemy w czasach kultury upublicznienia. [...] Żyjemy w czasach szczególnego bałwochwalstwa: być na ustach wszystkich” (Filek 2010, s. 28).

Innowacyjność i elastyczność – dwa najważniejsze postulaty z przestrzeni biznesu, mające zapewnić sukces i zyskowość, interpretowane w kategoriach społecznych, tracą na swej atrakcyjności. W perspektywie społecznej są odpowiedzialne za wywołanie groźnych zjawisk: „Ekonomiczny sukces zakłada gotowość do ciągłej zmiany: stanowiska pracy i firmy, miejsca i kraju zamieszkania, obszaru działania i specjalizacji oraz do permanentnego uczenia się. Produktem ubocznym pędu życiowego i błyskawicznego tempa przemian jest jednak stopniowo postępująca dezintegracja przestrzeni społecznej: wykorzenienie jednostek i erozja więzi międzyludzkich” (Dylus 2005, s. 21). Być może zanik relacji interpersonalnych to cena wejścia w fazę rodzącego się społeczeństwa wzajemnej wymiany i usług (społeczeństwo globalnej konsumpcji wszystkiego i każdego), które w swej strukturze kieruje się analogicznymi do świata liberalnej ekonomii i gospodarki instrumentami.

Elastyczność i innowatyka są dziś na tyle podstawowymi wymogami prowadzenia biznesu, a zatem i wymiany handlowej, że bez nich trudno sobie wyobrazić prawidłowo funkcjonujące przedsiębiorstwa. Jak się wydaje, śladem tym zdążają społeczeństwa, naśladując w sferze kontaktów międzyludzkich zupełnie odpersonalizowane stosunki gospodarczo-handlowe. Siła oddziaływania w tym przypadku jest i widoczna i niebezpieczna. Niedostrzeżenie nieprzekładalności sfery ekonomicznej na wrażliwe relacje międzypersonalne może w niedalekiej przyszłości stać się przyczyną rozczarowania drugim człowiekiem. Byłby to skutek ze wszech miar niepożądany.

## PODSUMOWANIE

Innowacyjność kojarzona z wprowadzaniem skutecznych zmian w przedsiębiorstwie i gospodarce może przybierać różne formy. Niezbędnym elementem umożliwiającym jej wdrożenie jest sposób myślenia oparty na regułach elastyczności. Tylko podmiot zdolny do przekształceń (odkształceń) jest w stanie zaakceptować i przyjąć skuteczne działania mające wpłynąć na realną zmianę sposobów produkcji, zarządzania personelem, audytu, pozyskiwania zasobów, wreszcie osiągania założonych zysków.

Elastyczność jako reguła prakseologicznego działania na rynku jest dziś dominującą formą organizującą współczesny świat zglobalizowanego biznesu. Otwiera podmioty gospodarcze na innowacyjność rozwiązań o charakterze systemowym, które mają przedsiębiorstwu zapewnić korzyści.

Drogą do nich jest podatność na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym zarówno w zakresie planowania, celowego doboru personelu, procesu produkcji, zbytu i budowania wizerunku firmy, a przede wszystkim budowania konkurencyjności. Elastyczność poprzedza więc innowacyjność. O ile świat relacji ekonomicznych dopuszcza tolerancję niepożądanych skutków ubocznych wynikających z przyjęcia określonego modelu innowacyjnego (wzrost bezrobocia, ograniczenie produkcji, świadczeń), o tyle w sensie społecznym koszty te budzą niepokój.

Na niepożądane i wyraźnie szkodliwe skutki społeczne elastyczności zwracają uwagę m.in. przywołani w pracy autorzy. Ich niekiedy kontrowersyjne tezy, prowokują do podjęcia refleksji o stanie relacji międzyludzkich. Ich kruchość i powierzchowność, mierzone przy pomocy badań socjologicznych czy statystyki, a dotyczące takich zjawisk społecznych jak wzajemne zaufanie, poczucie sprawiedliwości społecznej czy stopień zadowolenia z życia, zmuszają do głębszej analizy. Elastyczność jako paradygmat współczesnej racjonalności, w sposób niezauważalny wdziera się w przestrzeń wzajemnego odnoszenia się ludzi do siebie na każdym poziomie relacji społecznych. „Innowacyjne”, tzn. efemeryczne i powierzchowne sposoby ich tworzenia, jak można konstatować choćby na podstawie rozmaitych badań społecznych, nie zacieśniają raczej więzi między nimi.

## Literatura

- Bauman Z., 2000, *Globalizacja*, przeł. E. Klekot, Warszawa, PIW.
- Bauman Z., 2006, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, przeł. S. Obirek, WAM, Kraków.
- Bauman Z., 2007, *Szanse etyki w zglobalizowanym świecie*, przeł. J. Konieczny, Znak, Kraków.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 391.
- Canetti E., 1996, *Masa i władza*, przeł. E. Borg, M. Przybyłowska, Czytelnik, Warszawa.
- Dwojacki P., Hlousek J., 2008, *Zarządzanie innowacjami*, Centrum Badawczo-Rozwojowe ENERGA, Gdańsk.
- Dylus A., 2005, *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Ossolineum, Wrocław.
- Filek J., 2010, *Życie, etyka, inni. Scherza i eseje filozoficzno-etyczne*, HOMINI, Kraków.
- Golden W., Powell P., 2000, *Towards a Definition of Flexibility*, [w:] *Search of the Holy Grail?*, Omega, vol. 28, no 4.
- Koźmiński A.K., Oblój K., 1983, *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*, PWE, Warszawa.
- Luttwak E., 2000, *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Krupski R., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Leach E., 1968, *Two essays concerning the symbolic representation of time*, [w:] tenże, *Rethinking Anthropology*, Athlone, London.
- Norberg J., 2006, *Spór o globalizację. Kto zyskuje, kto traci, ile i dlaczego?*, przeł. P. Bonisławski, J.M. Fijor, Fijor Publishing, Warszawa.
- Sennett R., *Koroźja charakteru*, 2006, przeł. J. Dzierżowski, Ł. Mikołajewski, MUZA, Warszawa.

- Sloterdijk P., 2003, *Pogarda mas*, przeł. B. Baran, Czytelnik, Warszawa.
- Taylor Ch., 2002, *Etyka autentyczności*, przeł. A. Pawelec, Znak, Kraków.
- Twarowski B., 2008, *Specyfika planowania strategicznego w warunkach niepewności*, Organizacja i Zarządzanie, 2/2008, s. 17–33.
- Walkowski J., 1986, *Kierowanie innowacjami w przemyśle*, IWZZ, Warszawa.

#### Adresy internetowe

- <http://www.mg.gov.pl/files/upload/11268/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20w%20Polsce%202010.pdf> (dostęp 25.11.2011).
- [http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik\\_naukowy/KN2.pdf](http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik_naukowy/KN2.pdf) (dostęp: 09.12.2011).
- <http://www.triz-innowacje.pl/> (dostęp: 12.04.2012).

### Relationship between innovation and flexibility in economy and their social consequences

In this article, an attempt is made at showing how innovation influences flexibility in economy and inversely. In modern economy, flexibility is a necessity because it signifies that firms or companies are capable of changes. The changes are forced by changeable market conditions and firms or companies which want to compete with others must create a sort of an early warning system, and favourable conditions for quick changes. The enterprise must be capable of reaction. Innovations are very helpful tools, which effectively assist flexibility.

The Author attempts to interpret the concept of flexibility and portrays the numerous contexts of this phenomenon. The meaning of flexibility is explained after Richard Sennett, who distinguishes three components: flexibility as a new style of power, which leads to creating institutions from the start, flexibility in specialization of production, and concentration of power without its centralization. For the present discussion, the most important are the social consequences of flexibility as a postulate of modern economy, and these are described in the article.

Dr Tomasz Tadeusz Brzozowski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości  
Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych w Świdnicy  
e-mail: Brzozowski@poczta.wwszip.pl