

# Metafory w życiu organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2004.06.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (773), 2004, ss. 7-10

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Łukasz Sułkowski*

## Określenie metafory

**F**ilozofia dotycząca problemu metaforycznego odczytywania świata wiedzie od *Poetyki* Arystotelesa przez *Wolę mocy* Nietzschego, aż do Wittgensteina i Cassirera<sup>1</sup>. Przełom językowy w XX wieku, który dotknął nauki społeczne i humanistyczne, sprzyjał docenieniu roli języka w rozumieniu świata, co oznaczało również rewitalizację znaczenia metafor. Znalazło to również odzwierciedlenie w zarządzaniu.

Metafora wywodzi się z poetyki i pochodzi od greckiego słowa oznaczającego transfer, przeniesienie (*meta* – zmiana, *phora* – ruch). Jest ona jedną z wielu figur retorycznych<sup>2</sup>. R. Jacobson stwierdził, że metafora i metonimia są elementarnymi operacjami językowymi pojawiającymi się w każdej wypowiedzi<sup>3</sup>. Metafora oznacza odejście od dosłownego, pierwotnego znaczenia słowa do sensu przenośnego<sup>4</sup>. Zapożyczając metaforę z gruntu językoznawstwa, trzeba zaznaczyć, że ma ona szersze znaczenie obejmujące „myślenie metaforyczne” („proces quasimetaforyczny”<sup>5</sup>), a więc takie, w którym przenosimy znaczenie z jednego obiektu na inny lub przyrównujemy do siebie dwa obiekty, jeden z nich jest zazwyczaj ściśle związany z dyscypliną (np. organizacja, proces kierowania), zaś drugi zaczerpnięty z innego kontekstu. W tym rozumieniu metafora zbliża się do obrazu<sup>6</sup> oraz analogii.

## Myślenie metaforyczne o organizacji

**M**ysłenie metaforyczne (analogiczne, obrazowe) o organizacji możemy dostrzec na długo przed podjęciem badań nad rolą metafory w zarządzaniu. Perspektywa mechanistyczna i organiczna to modelowe przeciwstawienie dwu wizji struktury organizacyjnej<sup>7</sup>. Nurt metafor organizacyjnych został *explicite* zdefiniowany i rozwinięty przez G. Morgana<sup>8</sup>. Organizacje są postrzegane i rozumiane w bardzo różny sposób. G. Morgan uważa, że w procesie interpretacji „życia organizacyjnego” i samej organizacji posługujemy się obrazami lub metaforami<sup>9</sup>. Metafora w ramach funkcji poznawczej jest używana wtedy, gdy dążymy do zrozumienia fragmentu rzeczywistości poprzez inny fragment<sup>10</sup>. Daje to możliwość porównania organizacji i zarządzania do innych przedmiotów czy procesów.

Metaforyczne podejście do organizacji może obejmować nie tylko metafory. J. Niemczyk zasadnie zwraca uwagę, że przyjmując słownikową definicję metafory jako „figury stylistycznej polegającej na takim łączeniu wyrazów, że przynajmniej jeden wyraz lub

całe wyrażenie zyskuje nowe znaczenie”<sup>11</sup>, trzeba uznać, że G. Morgan posługuje się częściej obrazami, skojarzeniami czy analogiami niż metaforami *sensu stricto*<sup>12</sup>. Używa on raczej określenia „metafora” w szerokim sensie. Metafora *sensu largo* może być określona jako rozumienie i doświadczanie pewnego rodzaju rzeczy w terminach innej rzeczy<sup>13</sup>. Odwołując się do metafor Morgana mamy na myśli zatem myślenie metaforyczne lub inaczej mówiąc Kuhnowski proces quasimetaforyczny. G. Lakoff i M. Johnson tworząc nurt gramatyki kognitywnej w językoznawstwie wskazują na fundamentalną rolę metafory i analogii w rozumieniu i interpretowaniu świata. Metafory nie stanowią jedynie ozdóbek retorycznych, ale tkwią w doświadczeniu, tworzą ramy naszego odczytywania świata oraz budują podstawowe kategorie poznawcze<sup>14</sup>. W tym znaczeniu pojawiają się, często w nieuświadomiany sposób, w sposobach interpretacji uczestników życia organizacyjnego oraz w analizach specjalistów czerpiących z różnych dyscyplin i dyskursów. W literaturze współczesnego zarządzania znajdziemy wiele propozycji metaforycznego rozumienia organizacji i procesu zarządzania. Począwszy od klasycznych porównań organizacji do maszyny albo organizmu, poprzez koncepcje nurtu kulturowego (organizacja jako kultura) i kognitywnego (organizacja jako mózg), aż po najbardziej kontrowersyjne metafory postmodernistyczne (organizacja jako tekst, organizacja jako narzędzie dominacji). Wspomniane tutaj metafory organizacji (obrazy) są zaczerpnięte z koncepcji G. Morgana.

### • Organizacja jako maszyna

Źródłostów określenia „organizacja” wywodzi się z greki od słowa *organon* oznaczającego narzędzie lub przyrząd. Zarządzający mogą postrzegać ją jako maszynę, która jest oparta na świadomym projekcie, ma charakter deterministyczny, niezmienny oraz niezależny od otoczenia. Członkowie organizacji podobnie jak części maszyny mają wyznaczone ściśle role, praca jest rozczłonkowana i podlega drobiazgowej kontroli. Mechanistyczny sposób myślenia o organizacji leży u podstaw nurtu naukowego zarządzania. Ogranicza on wprowadzanie zmian w organizacjach, sprawdza się lepiej w stabilnych warunkach otoczenia, w sytuacji gdy niezbędny jest ścisły podział pracy, gdy wchodzi w grę standaryzacja działalności. Niebezpieczeństwami myślenia o organizacji w kategoriach maszyny jest słabość w przystosowaniu się do szybkich zmian, biurokratyczny przerost i inercja oraz niewykorzystywanie potencjału zasobów ludzkich. ➔

### ● Organizacja jako organizm

Etymologia organizacji i organizmu jest zbliżona. Organizacja traktowana jako żywy organizm powstała w toku ewolucji (rozwoju historycznego), gdzie jedne „gatunki” (typy organizacji) „wymierały” (upadały), inne podlegały „mutacjom” (zmianom) i przystosowywały się do otoczenia. Tak więc organizacja jest zależna od otoczenia, zmienna, nie może być rozpatrywana w czysto deterministycznych kategoriach – jest systemem otwartym w przeciwieństwie do zamkniętego systemu maszyny. Organizacja może „żyć”, jeżeli znajduje się w procesie równowagi w wymianie z otoczeniem (homeostaza). W myśl metafory organicznej istotne jest zrozumienie potrzeb organizacji. Strukturalna wizja organizmu wyróżniająca narządy, tkanki, komórki, struktury subkomórkowe może być zestawiona ze strukturalną wizją organizacji, wewnątrz której dostrzeżemy departamenty, komórki, grupy nieformalne i jednostki. Organizacje, podobnie jak organizmy, dążą do ujemnej entropii i odznaczają się ekwifinalnością. Inny rodzaj odczytania będzie akcentował swoistą „ekologię populacji” organizacji w obrębie sektorów gospodarczych, bazując na zmodyfikowanych założeniach darwinizmu. Mocną stroną metafory organicznej jest zwrócenie uwagi na procesy, elastyczność i zmianę niezbędną do trwania organizacji. Metafora ta jest związana z różnymi pojęciami i nurtami w zarządzaniu, np. struktury organiczne, podejście sytuacyjne, podejście ekologiczne do strategii. Jej słabością jest dążenie do ujednoczenia sposobu myślenia i działania wewnątrz organizacji, zgodnie z wymogiem funkcjonalnej zależności, co może ograniczać orientację na wiedzę i innowacyjność.

### ● Organizacja jako mózg

Mózg jest systemem samoorganizującym się, źródłem tożsamości, narządem przetwarzającym informacje z otoczenia, tworzącym perspektywne idee i koncepcje. Podobnie organizacja może działać perspektywnie poprzez przetwarzanie informacji. Wbrew metaforze organicznej działanie organizacji nie musi być jedynie „reaktywne”, lecz może być „świadome”. Wiąże się z przewidywaniem zmian w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji i ich wykorzystywaniem. Współczesne koncepcje organizacji „uczającej się”, „zorientowanej na wiedzę” akcentują rolę „myślenia organizacyjnego” przeciwstawionego behawioralnemu „uczeniu się” organizacji widzianej jako organizm<sup>15</sup>.

### ● Organizacja jako kultura

Organizacje mogą być traktowane jako kultury. Można je uznawać za uwarunkowane społecznie zarówno na szczeblu grup społecznych, więzi, mechanizmów władzy, komunikacji, jak i na poziomie ich wytworów, tj. wartości, norm, wzorów społecznych. Taka analogia jest rozwijana w nurcie kultury organizacyjnej oraz zarządzania międzykulturowego.

### ● Organizacja jako system polityczny

Organizacja może być porównywana do systemu politycznego, jeżeli zostaną zaakcentowane elementy

dystrybucji władzy, konfliktu, gry interesów i sił w systemie społecznym. W tym nurcie znajduje się ujęcie *corporate governance*<sup>16</sup>. W Polsce metafora organizacji jako systemu politycznego pojawiła się za sprawą pracy A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawisłaka<sup>17</sup>.

### ● Organizacje jako „psychiczne więzienia”

W metaforze psychoanalitycznej traktuje się organizację jako odbicie indywidualnego życia psychicznego, lęków, kompleksów i zahamowań członków organizacji. Możliwe jest również odniesienie metafory „psychicznego więzienia” do poziomu egzystencjalnego i psychospołecznego uwikłania całej zbiorowości (emancypacja psyche – „osobowości społecznej”).

### ● Organizacja jako przepływ i transformacja

Organizacje mogą być interpretowane jako systemy samowytwarzające się, które podlegają stałej transformacji na zasadzie sprzężeń zwrotnych lub logiki dialektycznej według dialektycznego schematu: teza – antyteza – synteza.

### ● Organizacja jako narzędzie dominacji

Metafora ta ma swoje korzenie w klasowej doktrynie marksizmu. Współcześnie wizję organizacji jako narzędzia eksploatacji jednych grup kosztem innych znaleźć można w wielu odległych od marksizmu nurtach np. w postmodernizmie – M. Foucault, instytucji totalnej – E. Goffman<sup>18</sup> czy w nurcie antyglobalistów (N. Chomsky).

Obok propozycji G. Morgana, w zarządzaniu znajdziemy wiele innych metafor, które akcentują inne podejścia do rzeczywistości organizacyjnej, np. organizacja – teatr, organizacja – świątynia, organizacja – tekst<sup>19</sup>. Sugeruje to nieskończoną liczbę porównań i interpretacji, które mogą prowadzić do bardzo zróżnicowanych obrazów organizacji i zarządzania. Czy wobec tej wieloznaczności metafory mogą pomóc w poznawaniu organizacji?

### Poznawcza rola metafory w zarządzaniu

**K**oncepcja G. Morgana częściowo wyjaśnia, dlaczego tak złożony i niejednorodny byt jak organizacja jest postrzegany jako jedność. Może to być kwestia percepcji przez pryzmat jednej z metafor. Dostrzegając w organizacji kategorie maszyny, organizmu czy mózgu interpretujemy ją jako spójną i jednolitą. Organizacja odznacza się aspektem intencjonalnym, jest przecież interpretowana w umysłach jej uczestników i innych aktorów społecznych.

Od sposobu postrzegania organizacji zależy również sposób działania jej członków. Postrzeganie organizacji np. w ramach metafory mechanistycznej może rodzić deterministyczne myślenie o strategii organizacji (cele istnienia maszyn są zdeterminowane), dążenie do pełnej stabilności struktury (struktura maszyn jest trwała) oraz może prowadzić do całkowitego ignorowania znaczenia kultury organizacyjnej i systemu władzy (maszyny ich nie posiadają)<sup>20</sup>.

Opisywanie organizacji i zarządzania za pomocą metafor, obrazów i analogii wiąże się ze specyficznymi cechami tego sposobu poznania – niesie ze sobą bagaż epistemologiczny.

Zasadniczym problemem jest zróżnicowane podejście do skuteczności poznawczej i pragmatycznej metafory. Zarysować można pięć stanowisk epistemologicznych, które w różny sposób określają znaczenie myślenia metaforycznego:

#### ● Neopozytywistyczne

Metafory nie spełniają istotnej roli poznawczej, ponieważ nie odzwierciedlają rzeczywistości organizacyjnej, ale mogą pełnić rolę kreatywną – pozwalają pobudzać wyobraźnię oraz poszukiwać oryginalnych rozwiązań. Przykładem takich metafor może być organizacja jako maszyna lub przenośnia organiczna.

#### ● Racjonalistyczne

Metafory organizacyjne mieszczą się w ramach wnioskowania przez analogię, które można przyjmując stanowisko pluralizmu metodologicznego zaliczyć do kanonu metody naukowej. Jest niewiele trafnych metafor organizacji i zarządzania, ponieważ muszą one odzwierciedlać cechy i relacje opisywanego przedmiotu<sup>21)</sup>. Wśród nich można wskazać np. organizację inteligentną oraz organizację fraktalną.

#### ● Kognitywne

Metafory stanowią podstawowe struktury interpretowania rzeczywistości organizacyjnej tkwiące w języku, a więc i w sposobach myślenia. Tworzenie metafor jest spontanicznym, językowym i kulturowym procesem organizującym pola dyskursu wokół pewnej podstawowej przenośni. Przykładem takich quasi-metafor może być formułowanie zdań wokół przenośni źródłowej, np. „organizacja to maszyna” lub „organizacja to pojemnik”<sup>22)</sup>.

#### ● Pragmatyczne

Podejście pragmatyczne wskazuje na metaforę jako narzędzie działania. Przeniesienie wyobrażeń o organizacji na różne obiekty może służyć diagnozie oraz inicjowaniu działań. Takie ujęcie wydaje się uznawać G. Morgan w *Obrazach organizacji*. Metafory służą celom praktycznym – działaniu w organizacji (ujęcie neopragmatyczne).

#### ● Postmodernistyczne

Metafory organizacyjne stanowią wyłącznie „grę językową”, są niewspółmierne i otwarte na wszelkie zastosowania. Można sobie wyobrazić przenośnię porównującą organizację do dowolnego innego obiektu. Może być ona metaforycznie przyrównana do: organizmu, tekstu, czasu, miłości, czarnej dziury, jak i pary butów czy psa. Związki metaforyczne nie respektują relacji przyczynowo-skutkowych ani nie muszą nieść żadnych treści poznawczych. Obiektu, do którego przyrównujemy, nie musimy wcale znać; potrzebne nam

są wyłącznie wyobrażenia o nim. Wartość metafory nie zależy od niej samej, ale od interpretatora. Przykładami metafory wykorzystującej podejście postmodernistyczne może być „organizacja drgająca”.

Tworzenie wieloznacznej, metaforycznej, poplątanej sieci znaczeń oddala interpretatora od wiary w możliwość zdobycia obiektywnej prawdy o organizacji, a zbliża do myślenia o neopragmatycznej perspektywie konieczności działania w organizacji. Oznacza to, że kryterium prawdziwości metafory jest pragmatyczne, a nie korespondencyjne. Przenośnia „sprawdza się w działaniu” i to niezależnie od tego, czy jest wykorzystywana świadomie czy też nieświadomie. Opisując przenośnie metaforyczną wizję organizacji można zauważyć, że kierujący organizacją przypomina artystę tworzącego dzieło sztuki. Nie dysponuje on ścisłymi regułami i teoriami, ale przede wszystkim doświadczeniem, intuicją i zaangażowaniem. Odbiorcami i interpretatorami (współtwórcami) jego dzieł są ludzie aktywnie zaangażowani w życie organizacji (pracownicy, klienci, dostawcy itd.), którzy odczytują intencje twórcy i dopisują własne interpretacje. Badaczowi i teoretykowi pozostaje niewdzięczna rola krytyka sztuki.

Metafor organizacji może być wiele i nieraz mogą popadać we wzajemne sprzeczności, które są nieredukowalne i mogą pozostać w organizacji w postaci twórczych, choć trudnych do zinterpretowania paradoksów<sup>23)</sup>. Metafory dotyczą sposobu doświadczania różnych elementów świata organizacji. Zatem jedne metafory mogą odnosić się do całej organizacji (np. organizacja jako maszyna), inne do zachowań ludzi w organizacjach (organizacja jako wojna), do rozwoju strategii (organizacja jako mózg) lub do kultury organizacyjnej (organizacja jako tekst). Uczestnicy organizacji będą wykorzystywali równocześnie różne metafory, co może prowadzić do nieporozumień i błędów komunikacyjnych.

Metaforyczne myślenie jest kategorią językową towarzyszącą nieodłącznie zarówno dyskursowi potocznemu, jak i specjalistycznemu. Zatem zwolennicy myślenia metaforycznego uważają, że jest to kategoria pierwotna, wyprzedzająca inne sposoby myślenia. Rozumienie metaforyczne może prowadzić do paradoksalnych rozwiązań, ponieważ każda z metafor organizacji i zarządzania akcentuje i wydobywa pewne cechy organizacji, a zupełnie przesłania inne.

Wskazując na ograniczenia poznawcze metafor organizacyjnych warto zauważyć, że niosą one również twórcze aspekty poznawcze.

Metafora może służyć jako narzędzie diagnozowania organizacji. Jest źródłem nowych sposobów jej postrzegania. Praktykom daje możliwości lepszego zrozumienia organizacji przez odwołanie się do metaforycznego porównania z innymi rzeczami lub procesami.

Metafory zbliżają zarządzanie do dziedzin artystycznych. Organizacja jako dzieło sztuki, zarządzanie jako sztuka to same w sobie interesujące metafory, sugerujące raczej praktyczną, estetyczną i społeczną niż poznawczą rolę zarządzania.

Metafora jest narzędziem nieortodoksyjnym, dopuszczającym pluralizm epistemologiczny, co oznacza,



że może być stosowanych wiele różnych sposobów postrzegania organizacji jednocześnie. Takie tolerancyjne podejście powinno przyczynić się do poszukiwania nowych ścieżek w zarządzaniu.

Wydaje się, że nie wszystkie metafory są równie trafne i prowadzą do twórczych rozwiązań, choć nie można arbitralnie wskazać listy kryteriów, pod względem których porównywane przedmioty powinny być podobne<sup>24</sup>). Jednak odwołując się do nośności metafory musimy respektować rolę interpretatora oraz posilkować się kryteriami nieepistemologicznymi, np. estetycznymi. Choć możliwe jest metaforyczne porównanie organizacji do dowolnego obiektu, to twórcze, nośne i głębokie będą jedynie te metafory, które będą niosły ze sobą wiedzę dotychczas ukrytą przed interpretatorem (nieznaną lub nie uświadamianą – kontekst poznawczy) oraz będą przyczyniały się do zmiany działań organizacyjnych (kontekst pragmatyczny). Ponieważ metafora jest bytem językowym, więc możliwa jest jej nadinterpretacja<sup>25</sup>), prowadząca do mało sensownych porównań. Przyjmując argumentację, że nie ma podstaw przyrównywania organizacji do dowolnego obiektu, warto zastanowić się, jakie wymagania powinna spełniać właściwa metafora organizacyjna. Zaproponować można pięć kryteriów jej oceny w zarządzaniu, mając jednak świadomość zmienności funkcji i znaczenia samej metafory.

■ **Adekwatność** – powinna akcentować pewne istotne cechy lub relacje występujące zarówno w organizacji, jak i metaforycznym obiekcie.

■ **Użyteczność** – powinna prowadzić do lepszego zrozumienia organizacji i wskazywać na możliwości działań.

■ **Kreatywność** – powinna pełnić funkcję heurystyczną wskazując na nowe interpretacje organizacji i zarządzania.

■ **Prostota porównania** – powinna przyrównywać organizację i procesy kierowania do lepiej rozumianych, mniej abstrakcyjnych i łatwiej dostępnych doświadczeniach obiektów.

■ **Tworzenie sieci znaczeń** – powinna dawać możliwości przenoszenia na różne elementy dyskursu zarządzania (np. strategię, rynek, gospodarkę)<sup>26</sup>).

■ **Otwartość** – powinna dawać możliwości rozwijania kolejnych interpretacji.

## Podsumowanie

**M**ysłenie metaforyczne stanowi użyteczny sposób odczytywania organizacji oraz jest trwale wplecione w proces poznawania w zarządzaniu. Przenośnie są częścią języka i ich zmiana wiąże się z przekształcaniem się sposobów myślenia i mówienia, a co zatem idzie również działania organizacyjnego. Metafora, w zależności od przyjętego stanowiska, może być postrzegana jako przydatna technika albo fundament do zrozumienia organizacji. Trzeba jednak dostrzegać, że stosowanie metafor nie jest całkowicie dowolne. Myślenie metaforyczne naprowadza na pewne tropy, wskazuje ukryte cechy badanego obiektu, skłania do twórczego myślenia, jednak nie ma sensu całkowite utożsamianie opisywanego obiektu z metaforą. Stosowanie i odkrywanie procesu quasimetaforycznego w interpretacjach zarządzania po-

winno prowadzić do lepszego zrozumienia życia organizacyjnego.

dr hab. Łukasz Sułkowski  
profesor w Społecznej Wyższej Szkole  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> F. NIETZSCHE, *Wola mocy*, Mortkowicz, Warszawa 1910–1911; L. WITTGENSTEIN, *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 1972; E. CASSIRER, *Language and Myth*, Dover Publications, New York 1946.
- <sup>2</sup> A. MATUCHNIAK-KRASUSKA, *Publiczność wobec metafory plastycznej. O recepcji groteski Jerzego Dudy-Gracza*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 58.
- <sup>3</sup> R. JACOBSON, *Essais de linguistique générale*, Paris 1969, s. 244.
- <sup>4</sup> M. BLACK, *More about Metaphor*, [w:] *Metaphor and Thought*, red. A. ORTONY, Cambridge 1979.
- <sup>5</sup> T.S. KUHN, *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003, s. 181.
- <sup>6</sup> R. WELLEK, A. WARREN, *Teoria literatury*, PWN, Warszawa 1970, s. 244.
- <sup>7</sup> R. KRUPSKI, *Archetypy organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?* red. J. SKALIK, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- <sup>8</sup> G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, s. 11–14.
- <sup>10</sup> G. LAKOFF, M. JOHNSON, *op.cit.*, s. 81.
- <sup>11</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1990.
- <sup>12</sup> J. NIEMCZYK, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (109), 2002, s. 17.
- <sup>13</sup> G. LAKOFF, M. JOHNSON, *op.cit.*, s. 27.
- <sup>14</sup> *Ibid.*, s. 7.
- <sup>15</sup> Porównaj: P. DRUCKER, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 147–158 lub S.P. MARSHALL, *Tworzenie się uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 203–214.
- <sup>16</sup> Porównaj: W.C. FREDERICK, K. DAVIES, J.E. POST, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill 6 ed., New York 1988, rozdz. 10.
- <sup>17</sup> A.K. KOZMIŃSKI, A.M. ZAWIŚLAK, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979.
- <sup>18</sup> M. FOUCAULT, *Histoire de la folie à l'âge classique*, Edition Gallimard 1972, rozdz. 4; E. GOFFMAN, *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, PWE, Warszawa 1975, s. 150–151.
- <sup>19</sup> M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 41.
- <sup>20</sup> Ł. SUŁKOWSKI, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE 2001, rozdz. 1.
- <sup>21</sup> J. NIEMCZYK, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (109), 2002, s. 17.
- <sup>22</sup> O. JÁKEL, *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu*, Universitas, Kraków 2003, s. 229–235.
- <sup>23</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 9.
- <sup>24</sup> T.S. KUHN, *op.cit.*, s. 181.
- <sup>25</sup> U. ECO, *Interpretacja i nadinterpretacja*, Znak, Kraków 1996, s. 45–65.
- <sup>26</sup> O. JÁKEL, *op.cit.*, s. 43–44.