

*Leszek Panasiewicz\**

## **METAFORYZOWANIE W ZARZĄDZANIU**

### **1. WPROWADZENIE**

Gdy pada pojęcie metafory, wówczas najczęstszym skojarzeniem bywa poezja czy ogólniej – literatura. Można też oczekiwać kojarzenia metaforyzowania z twórczym myśleniem. Okazuje się, że użycie metafor nie jest czymś specjalnym ani wyjątkowym. Metafory stanowią narzędzie organizujące cały nasz proces poznania, czy też jak stwierdził J. Geary – kształtują nasz obraz świata (Geary 2012: 2), więc również obraz organizacji. Nasz system pojęć, który wykorzystujemy na co dzień zarówno w procesie decydowania jak i działania, jest w swej istocie metaforyczny (Lakoff, Johnson 1990: 17).

Zarządzanie jest szczególnie interesującym obszarem zastosowania metafor, bowiem bogactwo złożoności i różnorodności przejawów działania zorganizowanego stale rośnie. Można przedstawić tezę, iż dla zrozumienia tej złożoności i dokonania jej użytecznego opisu (teoria) bądź zaplanowania i podjęcia skutecznych działań (praktyka), niezbędna jest umiejętność utworzenia ścieżki możliwie najlepiej dobranych metafor, które pozwolą na wyabstrahowanie i wymodelowanie obserwowanych zjawisk organizacyjnych.

Można wskazać przynajmniej dwa argumenty, które uzasadniają takie założenie:

- Złożoność teorii zarządzania oraz wielość podejść i koncepcji porządkujących. Wyjaśnianie przyjętych podejść bądź poszukiwanie możliwości integracji różnorodnych perspektyw poznawczych angażuje obrazowanie metaforyczne.
- Specyficzna relacja praktyki i teorii zarządzania. Rozważania teoretyczne w dziedzinie zarządzania prowadzą do opracowania nowego języka oraz nowych koncepcji zarządzania, które propagowane są wśród praktyków. Z drugiej zaś strony praktyka stanowi kluczowy materiał w procesie tworzenia teorii. W realizacji tej dwustronnej relacji metafory wykorzystywane od początków naukowego zarządzania, co szerzej przytoczono w dalszej części opracowania.

---

\* dr inż., adiunkt, Katedra Zarządzania, Politechnika Lubelska.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę na widoczny wzrost znaczenia metafor w zarządzaniu. Dzięki metaforom menedżerom łatwiej jest się komunikować, wyzwać działania, a także angażować aktorów organizacji do procesu zmian (Reissner, Pagan, Smith 2011: 417). Rozwija się też rynek rozbudowanych metafor, które pozwalają przekazać i uzasadnić określone strategie, działając na poziomie konstrukcji znaczeń. Do szczególnie znanych, nie tylko na polskim rynku, należą bajki biznesowe *Kto zabrał mój ser?* (Spencer 2000) czy też *Gdy góra lodowa topnieje* (Kotter 2008). Metafora jawi się więc jako narzędzie potencjalnie bardzo cenne, zaskakujące wielością form i zastosowań, lecz jednocześnie wymagające niemałych umiejętności od użytkowników pragnących wykorzystać pełnię owego potencjału. Dlatego też za cel niniejszej pracy przyjęto zbadanie warunków oraz sformułowanie zasad sprzyjających użytecznemu wykorzystaniu metafor w procesie rozwiązywania zadań z obszaru zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania.

## 2. ZASTOSOWANIE METAFORYZOWANIA W ZARZĄDZANIU

Metafora, czyli przenośnia, to skojarzenie dwóch zjawisk bądź obiektów i przeniesienie znaczenia jednego zjawiska bądź obiektu, na drugie. Przeniesienie znaczeń i własności może być realizowane wg różnych strategii oferując dzięki temu wiele różnorodnych perspektyw poznawczych.

J. Ghyczy wskazuje dwa podstawowe rodzaje metafor – retoryczną i poznawczą (Ghyczy 2008: 88), odpowiadającą zaproponowanemu przez Nęcę rozróżnieniu na metaforę trafna i nośną (Nęcka 1992: 88). Metafora trafna, to metafora upraszczająca. Jej celem jest wyjaśnienie złożonej rzeczywistości w prosty sposób, poprzez wskazanie procesu powszechnie znanego i zrozumiałego, którego przebieg jest w swej istocie podobny do wyjaśnianego procesu bądź zjawiska. Rolą metafory retorycznej jest z jednej strony podkreślanie głównych, znaczących cech obiektu czy też procesu, a także wzbogacanie jego opisu jasnym obrazem czy skojarzeniem. Przykładem może być „bańka spekulacyjna” czy też „spadająca cena”. Taka metafora może przynosić nowe, bardziej zrozumiałe i trafne elementy wiedzy o obiekcie lub procesie (Nęcka 1995: 79), może również, dzięki właściwie dobranym uproszczeniom, spełniać definicję modelu. Jak łatwo się spodziewać, metafora retoryczna (trafna), jest metaforą najczęściej spotykaną w praktyce zarządzania. Tabela przedstawia analizę zastosowania tego rodzaju metafory w zarządzaniu na przykładzie znanej analogii autorstwa Geerta Hofstede porównującej kulturę do oprogramowania komputerowego. Jak widać na tym przykładzie metafora określa sposób percepcji badanego zjawiska, wpływając tym samym na kierunek poszukiwania rozwiązań. Pomimo ograniczeń tej metafory pomogła ona rozwiązać problem praktyki jakim jest zmiana kultury organizacyjnej.

Tabela 1. Analiza metafory kultury jako zaprogramowania umysłu.

<b>Etap</b>	<b>Postrzeżenie zjawiska</b>	<b>Konsekwencje</b>
Analiza zjawiska	Kultura organizacji powstaje w długotrwałym, ewolucyjnym procesie. Kultura jest tworem trwałym, trudnym do poznania i trudnym do zmiany	Możemy starać się zrozumieć kulturę organizacyjną i podejmować próby jej kształtowania poprzez oddziaływanie w perspektywie wieloletniej
Dobór metafory	Kultura dla organizacji jest tym, co program dla komputera	Możemy zainstalować nową kulturę w systemie jakim jest organizacja
Analiza metafory	(a) Należy zdefiniować funkcjonalność nowego oprogramowania – czyli oczekiwania wobec kultury organizacyjnej oraz zidentyfikować sposób instalacji tego oprogramowania w organizacji. (b) Należy pamiętać, iż komputer posiada system operacyjny, który pozostaje niezmienny, a nowe oprogramowanie musi być w stanie z nim współpracować	(a) Identyfikacja miejsc i procesów, które odpowiadają za wykonywany program – kulturę organizacyjną (b) Założenia nowej kultury muszą zapewnić efektywne funkcjonowanie struktury organizacyjnej, realizację strategii, zaproponować akceptowalne stanowisko wobec tradycji, rutyn i innych składników tożsamości organizacji
Wnioski z analizy	Przygotowanie założeń nowej kultury. Wybór praktyk, które będą poddane zsynchronizowanej modyfikacji w procesie zmiany kulturowej	Proces wdrażania nowej kultury ma postać systemowej zmiany obejmującej wszystkie kluczowe przejawy kultury.
Nowe rozwiązanie	Procedura zmian kultury organizacyjnej stanowi kolejne narzędzie zarządzania współczesną organizacją	Organizacje uzyskują zdolność efektywnej adaptacji nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych dzięki możliwości szybkiej i celowej zmiany kultury organizacyjnej
Perspektywy	Programy komputerowe zastępuje się ich nowymi wersjami	Kulturę organizacyjną można rozwijać i doskonalić w określonym kierunku
Ograniczenia metafory	Programy można usuwać z pamięci komputera bez śladu i zastępować nowymi, o innej funkcjonalności	Błędne, dalece zbyt optymistyczne przekonania co do możliwości zmian kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hofstede, Hofstede 2007).

Można przypuszczać, że przyjęcie innej metafory formującej sposób spostrzegania kultury organizacyjnej mogłoby doprowadzić do opracowania nieco innego rozwiązania. Być może mniej, a może bardziej efektywnego

niż opracowane w oparciu o analogię „kultura organizacyjna jest jak program komputerowy”.

Oczywiście metafora nie musi być modelem językowym. Może być metaforą wizualną, abstrakcją, poruszającym emocje wyobrażeniem, może wiązać się z animizacją bądź antropomorfizacją, polegającą na nadawaniu przedmiotom nieożywionym cech ludzkich oraz zdolności odczuwania, co kieruje proces metaforyzowania w kierunku synestezji, czyli spostrzegania wielozmysłowego (Nęcka 1995: 79), co pozwala na przykład dostrzec związki między myśleniem metaforycznym a intuicyjnym. Analiza metafory jest frapującym narzędziem poznawczym, bowiem oferuje uproszczenie, a jednocześnie dodaje do charakterystyki obiektu bądź procesu, który opisuje bogactwo skojarzeń; „filtruje fakty tłumiąc jedne a wypuklając inne” (Turbayan 1962: 21), ale również pomaga znajdować nietypowe skojarzenia i związki. Z jednej strony przyspiesza, a z drugiej wzbogaca myślenie. Nic więc dziwnego, że powszechnie docenia się rolę metafory jako narzędzia uruchamiającego myślenie twórcze i innowacyjne. Szczególną jednak rolę w myśleniu kreatywnym pełni metafora poznawcza, nazywana też metaforą nośną, znacznie rzadziej wykorzystywana niż metafora retoryczna (Ghyczy 2003: 88). Zadaniem metafory poznawczej jest przede wszystkim wzbogacenie sposobu rozumienia opisywanego metaforą obiektu bądź procesu. Metafora taka powstaje poprzez przeniesienie znaczeń i własności zjawiska bardziej złożonego na zjawisko mniej złożone. Przykłady metafor poznawczych można znaleźć w poezji, pełnej zaskakujących porównań, trudnych do zrozumienia. Umysł gubiąc się w zaskakującej mieszance skojarzeń, starych i nowych wglądów w opisywane zjawisko, a także obszarów niezrozumienia, odkrywa nowe perspektywy poznawcze, nowe sposoby postrzegania rzeczywistości. Takie działania można przedstawić jako podważanie czy też kwestionowanie aktualnie stosowanych skryptów i modeli poznawczych współtworzących aktualną mapę rzeczywistości. Działając w ten sposób można zwrócić uwagę na dotychczas pomijane aspekty rzeczywistości i w ten sposób wzbogacić aktualnie użytkowane mentalne modele rzeczywistości.

W ten sposób umiejętność tworzenia i stosowania metafor w nauce przyczynia się z jednej strony do zwiększenia jasności i obrazowości wyjaśnień, z drugiej zaś – do odkrycia nowych obszarów badawczych. W ten najkrótszy sposób można przedstawić rolę metafory retorycznej i poznawczej w procesie komunikacji oraz w procesie badawczym.

### 3. FUNKCJE METAFOR W ZARZĄDZANIU

E. Boxenbaum i L. Rouleau (Boxenbaum, Rouleau 2011) wymieniają trzy składniki teorii naukowej – materiał empiryczny, koncepty teoretyczne oraz metafory. Dwa pierwsze składowe teorii nie budzą kontrowersji, ta trzecia natomiast – wciąż tak. Autorki wykazują jednak, iż ocena znaczenia metafory w pracy naukowej uległa istotnej zmianie. Wg tradycyjnego podejścia metafora w nauce była traktowana zanieczyszczeniem zakłócającym przebieg racjonalnego wnioskowania. C. Pinder i V. W. Bourgeois, pisali wprost o „ciężkim uzależnieniu nauk o administrowaniu od metafor i analogii” (Pinder, Bourgeois 1983: 608). Ten swoisty neopozytywizm w dziedzinie nauk o zarządzaniu miał i zapewne wciąż ma wielu zwolenników, jednak aktualnie artykułowane stanowiska doceniają rolę metafor w procesie tworzenia teorii naukowych. Metaforyzowanie jest istotą procesu werbalnego modelowania rzeczywistości, a teoria naukowa ma zazwyczaj postać werbalną. Skoro więc metafory są powszechnym budulcem teorii, to ważnym krokiem w kierunku poprawy jakości produkcji naukowej jest zrozumienie funkcji metafor, a także troska o ich właściwe wykorzystanie. Metaforyzowanie spełnia w teorii zarządzania następujące funkcje: ramującą, integracyjną, prezentacyjną i promocyjną. Poniżej wyjaśniono specyfikę każdej z nich.

1. Funkcja ramująca metafor pozwala opanować złożoność rzeczywistości współczesnych organizacji. Punktem wyjścia do procesu tworzenia nowego produktu naukowego jest pewien mentalny konstrukt, stanowiący złożony model badanego zjawiska bądź procesu. Ta złożona metafora – w tym wypadku – organizacji, służy również za punkt wyjścia przy określaniu zakresu zjawisk organizacyjnych, które stanowiące będą przedmiot planowanych prac badawczych bądź teoriiotwórczych. W historycznym rozwoju zarządzania skonstruowanych zostało kilka kluczowych metafor, które określały sposób myślenia i dyskusowania o organizacji, kierując tym samym rozwój teorii jak i praktyki (Hatch 2002: 67-69):
  - Metafora maszyny określająca organizację jako narzędzie służące do wypełniania konkretnych zadań. Takie podejście skupiło uwagę na kwestiach efektywności pracy całej organizacji oraz rutynizowaniu poszczególnych działań.
  - Metafora organizmu podkreślająca konieczność podtrzymania życia i przetrwania w środowisku, a także zwracająca uwagę na rolę wymiany z otoczeniem. Podejścia rozwinięte w oparciu o tę metaforę podkreślają strategię adaptacji do otoczenia i przetrwania organizacji.
  - Metafora kultury uwypuklająca rolę tradycji, zwyczaju, a także znaczenie wartości i symboli organizacyjnych tworzących wspólnotę kulturową.
  - Kolaż. Metodologia postmodernistyczna w zarządzaniu nie proponuje przejrzystej perspektywy poznawczej, co jest zresztą typowe dla całego

postmodernizmu. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest przede wszystkim odrzucanie możliwości wyjaśnienia całej złożoności organizacji przy pomocy jednej metafory. Postuluje się natomiast wykorzystywanie wielu metafor, poszukiwanie metafor odległych, np. organizacja jako koncert rockowy, a także tworzenie własnych metafor będących chwilowym kolażem, stworzonym na potrzeby rozwiązywania bieżącego problemu.

Można zauważyć, iż o ile dwie pierwsze metafory mają charakter metafor trafnych, upraszczających, to dwie następne – to metafory nośne, pozwalające wzbogacić sposób spostrzegania organizacji. We wszystkich czterech przypadkach metafora dostarcza skondensowanej wiedzy o założeniach przyjmowanych w ramach określonego podejścia.

2. Znaczenie funkcji integracyjnej staje się jasne, gdy tylko uświadomimy sobie, iż rzeczywistość organizacyjna opisywana jest w wielu różnorodnych teoriach, przy użyciu rozmaitych terminów. Niezbędne jest dysponowanie pewnym osobistym wyobrażeniem organizacji pozwalającej zintegrować nowe teorie pojęcia, wiedzę i doświadczenie w postaci własnego zrozumienia i własnego eksperckiego wglądu. Metafora taka może być budowana i użytkowana nieświadomie. O ile teorie z zakresu zarządzania prezentowane są w formie tekstów, to wewnętrzna metafora ekspercka może obejmować również składnik wizualny – obrazy organizacji, a także kinestetyczny, przejawiający się w formie odczuć. W ten sposób wykorzystywana jest wiedza ukryta (*tacit knowledge*) eksperta. Metaforę osobistą porównać można do dynamicznego, multimedialnego kolażu, który pozostaje nienazwany i jego istnienie może nawet nie być uświadomione, ale to właśnie ta metafora odpowiada za użyteczność organizacji całego unikalnego bogactwa osobistej wiedzy eksperckiej i umożliwia wykorzystanie całej jej złożoności.
3. Funkcja prezentacyjna. Tu rolą metafory jest kreowanie zrozumiałego obrazu koncepcji bądź teorii. Dobra metafora w nauce pozwala uczynić teorię bardziej zrozumiałą, a poprzez to zwiększyć jej stopień oddziaływania na środowisko zarówno nauki jak i praktyki zarządzania. Za przykład mogą tu służyć takie metafory jak np. „organizacyjne uczenie się”, „kompetencje organizacji”, „łańcuch wartości” czy też „płynność finansowa”. W przeciwieństwie do osobistych metafor integrujących rozmaite teksty dotyczące organizacji, powstałe z wykorzystaniem różnych perspektyw poznawczych, metafora prezentacyjna jest metaforą upraszczającą – krótką, trafną i zrozumiałą. Jej celem jest szybkie zakomunikowanie podstawowej idei, służącej za podstawę dla dalszych studiów.
4. Funkcja promocyjna. Udana prezentacja pełni znaczącą rolę promocyjną. Jednak zasadnym jest, by obok funkcji prezentacyjnej wyodrębnić również funkcję promocyjną metafor. Pomysł ten powstał dzięki obserwacji realiów

rynku metod i technik zarządzania, w ramach którego metody i koncepcje konkurują o uwagę nabywców. Teoria naukowa pozwala tworzyć narzędzia dla praktyki, a te stają się produktem jak każdy inny, gdyż promocja nastawiona jest na przyciągnięcie uwagi potencjalnych zainteresowanych. W tym wypadku - teoretyków i praktyków zarządzania. Jednym z wielu przykładów promocyjnego zastosowania metafor może służyć podtytuł pracy Hammera i Champy'ego prezentującej ideę i metodykę reengineeringu. Książce tej nadano podtytuł „Manifest rewolucji w biznesie” (Hammer, Champy 1993). W wielu miejscach pracy autorzy podkreślali z emfazą generalną odmienność reengineeringu od wszelkich wcześniejszych koncepcji zarządzania podtrzymując w ten sposób metaforę rewolucji. I faktycznie, reengineering zdobył na pewien czas dość duży rozgłos wśród teoretyków i praktyków zarządzania, lecz dość szybko głosy entuzjazmu zostały wyparte przez głosy rozczarowania i krytyki (Morden 1997: 245).

Można zauważyć płynną współpracę tych czterech funkcji. Podstawowym narzędziem pracy eksperta w dziedzinie zarządzania jest jego osobista wiedza, której elementem jest złożona, osobista metafora (2) pozwalającą integrować poznane teorie i koncepcje zarządzania, wraz z właściwymi dlań systemami pojęć, doświadczenia praktyki oraz własne refleksje i uogólnienia. Istnienie takiej metafory może być nie do końca uświadomione nawet przez jej twórcę. W procesie wykorzystania wiedzy dla rozwiązania problemu praktyki, bądź w celu rozwoju teorii formowana jest metafora ramująca, (1) będąca produktem metafory integrującej (2). Metafora prezentacyjna (3) może być pomocna na dwa sposoby: (a) może pomóc ekspertowi w odnalezieniu i wyborze koncepcji, i metod powstałych w ulubionej kulturze intelektualnej, którą łatwo będzie zidentyfikować zapoznając się z metaforami, za pomocą których są prezentowane, (b) może posłużyć do zakomunikowania i przedstawienia własnych rozwiązań. Metafora promocyjna (4) posługując się chwytliwym sformułowaniem może pomóc rozpropagować wdrażane rozwiązanie, np. nowy zamiar strategiczny wśród pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku teorii może również stanowić przyczynek sukcesu opracowanej koncepcji na rynku teorii zarządzania. Zainteresowani zapoznają się z teorią za pośrednictwem metafory prezentacyjnej (3), a podczas dalszych studiów integrują nową wiedzę z wiedzą już posiadaną za pomocą metafory integrującej (2), zmieniając tym samym sposób w jaki rozumieją istotę oraz funkcjonowanie rzeczywistych organizacji.

#### 4. ROZWÓJ ZDOLNOŚCI METAFORYZOWANIA

Stosowanie metafor jest wpisane w samą naturę języka. Nie sposób więc zakładać, iż uda się je, jak postulują niektórzy, skutecznie usunąć z procesu poznawczego. Zważywszy na fakt, iż metaforyzowanie obecne jest w zarządzaniu od zawsze i to tak w sferze teorii, jak i praktyki, rozwiązaniem bardziej użytecznym zdaje się być dążenie do pełnego wykorzystania potencjału metafor:

- Warto posługiwać się metaforą w sposób świadomy. Zrozumienie roli metafory, które można przedstawić jako element ogólnej wiedzy o procesach poznawczych i decyzyjnych, pozwala celowo i właściwie używać narzędzi metaforyzowania podczas intelektualnych zmagania z materią organizacji. Nie ma w tym momencie znaczenia, czy zadanie to podejmuje menedżer pracujący nad decyzją, bądź szukający możliwości rozwoju firmy, czy też teoretyk prowadzący prace badawcze. Organizacja jest rzeczywistością szalenie złożoną i umiejętność połączenia wielu perspektyw poznawczych z pewnością pomoże w dostrzeżeniu zarówno jej natury, jak i jej potencjału. Byłoby dobrze, gdyby pytania typu „*jak rozumiemy organizację?*”, „*jak ją widzimy?*” i w szczególności: „*a jak można spojrzeć na nią inaczej?*” pojawiły się czasem w dyskusjach ekspertów.
- Warto pracować nad umiejętnością metaforyzowania. Znajomość i umiejętność stosowania technik twórczego myślenia pozwala między innymi znacznie rozwinąć umiejętność posługiwania się metaforyzowaniem. W związku z tym, iż metafora jest środkiem językowym, umiejętność tworzenia metafor oznacza również wzbogacenie środków językowych używanych w celu reprezentacji rzeczywistości. Finalna postać teorii naukowej ma zazwyczaj postać tekstu, więc wszelkie formy rozwoju zdolności językowego opisu zjawisk organizacyjnych można oceniać jednoznacznie pozytywnie.

#### 5. PODSUMOWANIE

Świadome posługiwanie się metaforami to również umiejętność rezygnacji z nadmiernego metaforyzowania tam, gdzie metafora mogłaby przeszkodzić. Negatywne skutki zastosowania metafor mogą wystąpić np. podczas definiowania zadania, które ma być rozwiązane. Użycie prostej metafory może pozwolić na klarowne zdefiniowanie problemu, lecz jednocześnie ograniczyć obszar poszukiwania rozwiązań. Prosta metafora ramująca może utrudnić dostrzeżenie naturalnej złożoności problemu i doprowadzić do zubożenia projektu badawczego. Przyjęcie metafory nadmiernie złożonej może sprawić,



iż badacz utknie w gąszczu dylematów i sprzeczności, i tym samym zahamować proces badawczy. Świadome i umiejętne posługiwanie się metaforą może zwiększyć efektywność eksperymentów myślowych stanowiących jedną z podstaw do formowania rozwiązań wdrażanych w rzeczywistości.

Można również przypuszczać, iż dążenie do przejrzystości i racjonalności prezentacji pracy skutkujące użyciem standardowej i czytelnej metafory prezentacyjnej sprawia, iż ekspert wykorzystuje tę samą metaforę na etapie wstępnym, eksperymentów myślowych, zubażając tym samym ów cały proces. Świadomość dokonanych wyborów w zakresie używanych metafor: ramującej, integrującej, prezentacyjnej i w końcu umiejętność zachowania stosownego dystansu do metafor promocyjnych może znacznie zwiększyć jakość produkcji naukowej w dziedzinie zarządzania a także jakość rozstrzygnięć i decyzji realizowanych w salach narad i gabinetach zarządów.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Boxenbaum E., Bouleau L. (2011), *New Knowledge product as bricolage: metaphors and scripts in organizational theory*, "Academy of Management Review", nr 2 (36).
- Geary J. (2012), *I Is an Other*, Harper Perennial, New York.
- Ghyczy G. von (2003), *The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors*, "Harvard Business Review", nr 8.
- Hammer M., Champy J. A. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G. J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kotter J. P. i inni (2008), *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, OnePress, Gliwice.
- Lakoff G., Johnson M. (1990), *Metaphors We Live By*, Univ. of Chicago Press, Chicago.
- Morden T. (1997), *A strategic evaluation of re-engineering, restructuring, delayering and downsizing policies as flawed paradigm*, "Management Decision", nr 3 (35).
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Nęcka E. (1995), *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Wyd. IMPULS, Kraków.
- Nęcka E. (1992), *Trening twórczości*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn.
- Pinder, C. C., Bourgeois V. W. (1983), *Contrasting philosophical perspectives in administrative science: A reply to Morgan*, "Administrative Science Quarterly", nr 4 (28).
- Reissner S. C., Pagan V., Smith C. (2011), *'Our iceberg is melting': Story, metaphor and the management of organizational change*, "Culture and Organization" nr 5 (17).
- Spencer J. (2000), *Kto zabrał mój ser?*, Studio EMKA, Warszawa.
- Turbayan C. (1962), *The Myth of Metaphor*, Yale University Press, New Heaven-London.
- Young J. J. (2013), *Devil's Advocate: The Importance of Metaphors*. "Accounting Horizons", nr 4 (27).

**STRESZCZENIE**

Artykuł omawia rolę i funkcje metafor w teorii i praktyce zarządzania. Omówione zostały role dwóch podstawowych rodzajów metafor – retorycznej i poznawczej. Wyróżniono również cztery funkcje metafor w zarządzaniu. Konkluzją przedstawionych badań stanowią sugestie dotyczące możliwości zwiększenia użyteczności metafor w zarządzaniu.

**USING METAPHORS IN MANAGEMENT****ABSTRACT**

The article discusses the role and functions of metaphors in the management theory and practice. It discusses the roles of the two basic types of metaphors - the rhetorical and cognitive and presents four functions of metaphors in management. The conclusion of this study provides tips to improve the usability of metaphors in management.