

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/322273093>

Metafory, archetypy i paradoksy organizacji

Article · January 2011

CITATIONS

7

READS

2,052

1 author:



Łukasz Sułkowski

Jagiellonian University

394 PUBLICATIONS 1,956 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



University M&A. Fuzje uczelni [View project](#)



Cross-cultural interactions of foreign subsidiaries of multinational corporations – the traditional and Positive Organizational Scholarship approaches [View project](#)

METAFORY, ARCHETYPY I PARADOKSY ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Filozofia dotykająca problemu metaforycznego odczytywania świata wiedzie od Poetyki Arystotelesa przez Wolę mocy Nitzsche, aż do Wittgensteina i Cassirera [42; 59; 5]. Przełom językowy w XX wieku, który dotknął nauki społeczne i humanistyczne, sprzyjał docenieniu roli języka w rozumieniu świata, co oznaczało również rewitalizację znaczenia metod hermenutycznych.

Rozwój alternatywnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu prowadzi do znaczącego wzbogacenia instrumentarium metodologicznego. Wśród zróżnicowanych metod analizy organizacji warto również zwrócić uwagę na metody analizy hermeneutycznej, czerpiące przede wszystkim z nurtu tekstualizmu, mającego znaczącą pozycję w humanistyce, a także z antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej oraz językoznawstwa i literaturoznawstwa [46, s. 35–5]. Metody te mają charakter badawczy i pragmatyczny oraz sytuują się w paradygmatach alternatywnych, w tym przede wszystkim w interpretatywizmie, radykalnym stukturalizmie oraz postmodernizmie. Przykładami zastosowań tego typu podejść mogą być metody wykorzystujące: metafory, archetypy, paradoksy zarządzania oraz odwołujące się do „poetyki” organizacji [52; 10, s. 128–146].

Metafory w zarządzaniu

Wśród metod opartych zarówno na paradygmatach alternatywnych, jak również czasami na paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym w naukach o zarządzaniu najbardziej rozpowszechniło się zastosowanie metafor [1; 4]. Metafora

* **Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski** – Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.

wywodzi się z poetyki i pochodzi od greckiego słowa oznaczającego transfer, przeniesienie (*meta* – zmiana, *phora* – ruch). Jest ona jedną z wielu figur retorycznych. R. Jakobson stwierdził, że metafora i metonimia są elementarnymi operacjami językowymi pojawiającymi się w każdej wypowiedzi [22, s. 244]. Metafora oznacza odejście od dosłownego, pierwotnego znaczenia słowa do sensu przenośnego [3]. Zapożyczając metaforę z gruntu językoznawstwa, trzeba zaznaczyć, że ma ona szersze znaczenie obejmujące „myślenie metaforyczne” („proces quasi-metaforyczny” [32, s. 181]), 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 [34; 35]. W tym rozumieniu metafora zbliża się do obrazu oraz analogii, a oddala od rozumienia literackiego (alegoria, parabola).

Metafora pełni nie tylko funkcje poznawcze, ale również pragmatyczne, emocyjne i perswazyjne [6; 50, s. 463–485]. Myślenie metaforyczne (analogiczne, obrazowe) o organizacji możemy dostrzec na długo przed podjęciem badań nad rolą metafor w zarządzaniu [17]. Perspektywa mechanistyczna i organiczna to modelowe przeciwstawienie dwóch wizji struktury organizacyjnej [30]. Nurt metafor organizacyjnych został *explicite* zdefiniowany i rozwinięty przez G. Morgana i innych autorów [39]. 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 [39, s. 11–14]. Metafora w ramach funkcji poznawczej jest używana wtedy gdy dążymy do zrozumienia fragmentu rzeczywistości poprzez inny fragment [34, s. 81]. Daje to możliwość porównania organizacji i zarządzania do innych przedmiotów czy procesów. Zatem metaforycznie rozumują zarówno badacze i teoretycy, jak również menedżerowie i praktycy zarządzania [54].

Metaforyczne podejście do organizacji może obejmować nie tylko metafory [9, s. 751–764]. J. Niemczyk zwraca uwagę, że przyjmując słownikową definicję metafory jako „figury stylistycznej polegającej na takim łączeniu wyrazów, iż przynajmniej jeden wyraz lub całe wyrażenie zyskuje nowe znaczenie” [53], trzeba uznać iż G. Morgan posługuje się częściej obrazami, skojarzeniami oraz analogiami niż metaforami *sensu stricto* [41, s. 17]. Używa on raczej określenia metafora w szerokim sensie. Metafora *sensu largo* może być określona jako rozumienie i doświadczenie pewnego rodzaju rzeczy w terminach innej rzeczy [34, s. 27]. Odwołując się do metafory Morgana, mamy na myśli zatem myślenie metaforyczne lub inaczej mówiąc kuhnowski proces quasi-metaforyczny. 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 ozdobników retorycznych, ale tkwią w doświadczeniu, tworzą ramy naszego odczytywania świata oraz budują podstawowe kategorie poznawcze [34, s. 7]. W tym znaczeniu pojawiają

się często, w nieuświadomiany sposób, w interpretacjach uczestników życia organizacyjnego oraz w analizach specjalistów czerpiących z różnych dyscyplin i dyskursów [36]. 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) [39]. Obok propozycji G. Morgana w zarządzaniu znajdziemy wiele innych metafor, które akcentują inne podejścia do rzeczywistości organizacyjnej, np. organizacja – teatr, organizacja – świątynia, organizacja – tekst [28, s. 41]. J.J. Clancy zidentyfikował sześć głównych metafor wykorzystywanych w biznesie: podróż, gra, wojna, maszyna, organizm i społeczeństwo [7]. Metafory wojenne można aplikować do analizy działań strategicznych podmiotów gospodarczych na rynku [20; 56]. F.A. Muna zaproponował siedem metafor zarządzania mających trafnie odnosić się do opisu kultur arabskich (świeca, góra lodowa, trójnóg, poczekalnia, mozaika, helikopter i most) [40, s. XV–XIX]. W literaturze polskiej znajdziemy metafory organizacji zaproponowane przez: S. Kwiatkowskiego, M. Kosterę oraz Ł. Sułkowskiego [28; 33; 57]. Wielość odniesień metaforycznych sugeruje istnienie niezliczonej wielości porównań i interpretacji, które mogą prowadzić do bardzo zróżnicowanych obrazów organizacji i zarządzania. Czy wobec tej wieloznaczności metafory mogą pomóc w poznawaniu organizacji?

Koncepcja G. Morgana częściowo wyjaśnia, dlaczego tak złożony i niejednolity 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 [19, s. 23–44].

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).

Rodzaje metafor w zarządzaniu

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

Zasadniczym problemem jest zróżnicowane podejście do skuteczności poznawczej i pragmatycznej metafory. J. Lehner sugeruje przyjęcie stanowiska pluralizmu epistemologicznego pozwalającego wykorzystywać metafory i obrazy obok modeli formalnych dla zrozumienia procesów zarządzania [36]. Można zarysować 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. Metafora maszyny lub organizmu może być interpretowana w kategoriach neopozytywistycznych.

- Racjonalistyczne

Metafory organizacyjne mieszczą się w ramach wnioskowania przez analogię, które można, przyjmując stanowisko pluralizmu metodologicznego, zaliczyć do kanonu metod naukowych. W tym znaczeniu niewiele jest trafnych metafor organizacji i zarządzania, ponieważ muszą one odzwierciedlać kluczowe cechy i relacje opisywanego przedmiotu [41, s. 17]. Interpretacja racjonalistyczna wykorzystywana jest często w odniesieniu do organizacji „uczącej się”.

- 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 przerośni. Przykładem takich quasi-metafor może być formułowanie zdań wokół przerośni źródłowej np. „organizacja to maszyna” lub „organizacja to pojemnik” [23, s. 229–235].

- 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 przyjmować G. Morgan w *Obrazach organizacji*. Analiza metaforyczna ma w założeniu służyć doskonaleniu organizacji.

- Postmodernistyczne

Metafory organizacyjne stanowią wyłącznie „grę językową”, są niewspółmierne i otwarte na wszelkie zastosowania. Można sobie wyobrazić przerośnięć 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”.

■ **Krytyczne**

Metafory zostały również zaproponowane przez twórców paradygmatu CMS. Mają one na celu przede wszystkim krytykę dominującego nurtu teorii i praktyki zarządzania. Wśród metafor pojawiają się: zarządzanie jako zaburzona komunikacja, mistyfikacja, kulturowy narkotyk, kolonizacja władzy [2; 12, s. 128].

Metafory można zatem przypisać określonemu sposobowi myślenia związanemu z konkretnym paradygmatem. Oznacza to, że sposób interpretacji metafory akcentuje założenia oraz przywołuje na myśl skojarzenia i obrazy osadzone w różnych perspektywach poznawczych (por. tabela 1).

Tabela 1. Osadzenie metafor w paradygmatach

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Nurt krytyczny (radyczny strukturalizm)
Organizm	System polityczny
Maszyna	Ideologia i totalitaryzm
Mózg	Wojna i bitwa
Komputer i algorytm	Więzienie
Przepływ i transformacja	Panopticon
Strzelnica i labirynt	Zamek strachów
Nerwica natrętców	Paranoja
Pycha	Lęk i obrzydzenie
Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Postmodernizm (radyczny humanizm)
Kultura	Tekst i język
Gra aktorska i teatr	Świątynia
Religia	Performance i happening
Świątynia	Dzieło sztuki
Przepływ i transformacja	Kłucze
Mózg	Kolaż
Tekst i język	Matrioszka
Kameleon	Matrix i symulakra
Bal maskowy	Salon krzywych luster
Schizofrenia	Autyzm
Zaskoczenie	Zatrącenie

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [27, s. 41].

Zaproponowane metafory mieszczą się w czterech paradygmatach Burrella i Morgana, niemniej jednak warto zauważyć, że wiele z nich, w zależności od sposobu odczytania, może być osadzonych w różnych paradygmatach. Jest to jedna z cech metaforycznego myślenia wskazująca, że poznawcza i pragmatyczna funkcja metafory wynika ze sposobu

jej interpretacji. Przykładowo, metafora organizacji jako mózgu może mieć funkcjonalistyczny charakter, jeśli przyjmujemy komputywną teorię umysłu. Organizowanie opiera się zatem na uczeniu się i przetwarzaniu informacji. Jeżeli jednak uznamy, że mózg jest organem percepcji, interpretacji i zrozumienia świata, wtedy kładziemy nacisk na aspekty refleksyjne i możemy metaforę osadzić w dyskursie interakcjonizmu symbolicznego. Podobnie wieloznaczne i mieszczące się w różnych paradygmatach będą pojawiające się w dyskursie zarządzania metafory, np. świątyni, tekstu i języka.

Zaproponowane zestawienie metafor uwzględnia takie, które są: silnie zakorzenione w dyskursie zarządzania (maszyna, organizm, więzienie, kultura, teatr), pojawiające się, lecz niezbyt rozpowszechnione (dzieło sztuki, kolaż, kameleon, matryoszka), zaczerpnięte z dyskursu innych nauk humanistycznych i społecznych (panopticon, kłacz, symulakra i matrix) oraz zupełnie nowe (strzelnica i labirynt, nerwica natręctw, pycha itd.). Ostatnia grupa trzech przenośni stanowi nieco żartobliwą ilustrację tezy o interpretatywnym charakterze metafory. Odpowiednio odczytując dany obiekt, możemy go przyrównywać do dowolnego innego obiektu, co wynika z natury języka i naszego aparatu kognitywnego. I tak na przykład organizację można przyrównywać do atrakcji w lunaparku, a nawet zaburzeń psychicznych czy emocji. Organizacja odczytana jako „strzelnica i labirynt” ma charakter celowy z jednym skutecznym rozwiązaniem, które stanowi sukces. Kojarzona z „zamkiem strachów” nawiązuje do ciemnej strony natury ludzkiej. Porównywana do „balu maskowego” przywodzi na myśl wielość ról i tożsamości organizacyjnych. Widziana jako „salon krzywych luster” może wywoływać obraz wielokrotnych, wypaczonych odbić. Co do metafor organizowania jako zaburzeń psychicznych również łatwo można znaleźć dowolne punkty odniesienia. Organizacja w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym może być ironicznie odczytana jako „natrętna myśl” o dążeniu do pewności poznania i perfekcji zarządzania, które przejawia się „kompulsywnymi czynnościami” w rodzaju obsesyjnego poszukiwania doskonałości metodologicznej, owej „jednej, perfekcyjnej metody naukowej” poznania i zarządzania. Organizacja w paradygmacie nurtu krytycznego (CMS) przypomina czasami wizję paranoidalną, która opiera się na urojeniach prześladowczych. Co więcej, bezkrytyczne traktowanie przez otoczenie owych urojeń prześladowczych może prowadzić do paranoi indukowanej wśród pozornie zdrowych członków organizacji. Organizacja w paradygmacie interakcjonizmu symbolicznego można porównać do psychozy schizofrenicznej. Organizację jako „schizofrenia” przejawia się rozszczepieniem (gr. *schisis*) pomiędzy emocjami a myśleniem, które prowadzi do wzrostu refleksyjności, któremu niestety towarzyszy permanentna dysfunkcjonalność. Postmodernistyczny „autyzm” organizacji może być natomiast interpretowany jako zamknięcie się dyskursu zarządzania w świecie własnych przeżyć. Przy pomocy przenośni można również opisywać paradygmaty współczesnego zarządzania. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-

-systemowy „grzeszy pychą”, ponieważ dąży do poznania i kontrolowania organizacji. Paradigmat CMS odnosi się do organizacji i menedżerów z „lękiem i obrzydzeniem”, ponieważ widzi w nich odbicie nieetycznych struktur opresyjnej władzy. Interpretatywiści często spoglądają na świat z zaskoczeniem, ponieważ koncentrując się na jednostkowych studiach kulturowych, nic nie mogą uogólnić. Postmoderniści zaś zatracają się w samonapędzających się „grach językowych organizowania”, gubiąc istotę historycznej „metanarracji” nauki bądź co bądź wyrastającej z przyrodoznawstwa.

Przeprowadzona analiza „nowych metafor” wskazuje na niebezpieczeństwa tego sposobu odczytywania rzeczywistości. Dowolność porównań może prowadzić do całkowitego zatracenia funkcji poznawczej na rzecz funkcji twórczej związanej z wyobraźnią i asocjacjami [43, s. 483–485].

Wartość metafory

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 [32, s. 181]. Jednak odwołując się do nośności metafory, musimy respektować rolę interpretatora oraz posiłkować 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 za sobą wiedzę dotychczas ukrytą przed interpretatorem (nieznaną lub nieuświadomianą – kontekst poznawczy) oraz będą przyczyniały się do zmiany działań organizacyjnych (kontekst pragmatyczny). Ponieważ metafora jest bytem językowym, więc możliwa jest jej nadinterpretacja, prowadząca do mało sensownych porównań [13, s. 45–65]. Przyjmując argumentację, że nie ma podstaw przyrównywania organizacji do dowolnego obiektu, warto zastanowić się, jakie wymagania powinna spełniać właściwa metafora organizacyjna. Można zaproponować 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 w 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 doświadczeniu obiektów.

- Tworzenie sieci znaczeń – powinna dawać możliwości przenoszenia na różne elementy dyskursu zarządzania (np. strategię, rynek, gospodarkę) [23, s. 43–44].
- Otwartość – powinna dawać możliwości rozwijania kolejnych interpretacji.

Myślenie 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 powinno być 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 quasi-metaforycznego w interpretacjach zarządzania powinno prowadzić do lepszego zrozumienia życia organizacyjnego [51].

Archetypy organizacji

Przykładem innego narzędzia tekstualnego, które również znajduje zastosowanie w naukach o zarządzaniu, jest archetyp. Koncepcja archetypów mieści się w paradygmacie IS, ponieważ zakłada, że człowiek jest kreatorem i interpretatorem rzeczywistości symbolicznej [24]. Idea archetypu pochodzi od Carla Gustawa Junga, który zakładał, że ludzkość dysponuje zbiorową nieświadomością rzutującą na całość percepcji i interpretacji rzeczywistości [14]. Zakorzenione w zbiorowej nieświadomości archetypy wiążą się z uniwersalnymi, egzystencjalnymi wyzwaniem i rolami. Archetypy wykorzystywane są w zarządzaniu przede wszystkim w odniesieniu do: tworzenia strategii organizacyjnej [38, s. 921–933], zarządzania kulturą, tożsamością i marketingiem [26] oraz zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu [30; 31, s. 124–131].

M. Kostera opisuje możliwości zastosowania archetypów w świecie organizacji i zarządzania, wiążąc je, nieco ezoterycznie, ze sferą duchowości, ale jednocześnie wskazuje na możliwości epistemologicznego osadzenia koncepcji archetypów w teorii kultury [27, s. 16–17]. W literaturze przedmiotu termin archetyp używany jest w znaczeniu zbliżonym do weberowskiego „modelu idealnego” [30, s. 157–162; 49, s. 337–348] oraz w znaczeniu jungowskim jako „struktury i systemy odzwierciedlające i wzmacniane przez jeden schemat interpretacyjny” [28, s. 16–17]. Analiza szeregu jungowskich archetypów związanych z: transformacją (narodziny, śmierć, odrodzenie), osobowością (cień, Anima i Animus, jaźń), rodziną (matka, ojciec), opowieściami (poszukiwacz przygód, dziewica, mędrzec) oraz zwierzętami (lew, pies, kot), przeprowadzona przez M. Kostera, opisuje szereg możliwości ich

stosowania w naukach o zarządzaniu [27, s. 34–35]. Przede wszystkim stanowią one kanwę dla refleksji nad kluczowymi problemami zarządzania, takimi jak: tożsamość, władza, przywództwo, opresyjność organizacji, wiedza i mądrość, zmiana i wiele innych. Widziane przez pryzmat archetypów kwestie te interpretowane są w szerokim kontekście kulturowym, bez potrzeby sztucznej separacji na dyskursy izolowanych dyscyplin naukowych. Poza tym wydaje się, że metoda archetypów posługuje się nie tylko wiedzą uświadamianą, ale uruchamia również wiedzę ukrytą, intuicję i wyobraźnię. Niewątpliwie również jest to metoda oryginalna i nowatorska, służąca pogłębieniu świadomości epistemologicznej i refleksyjności, która może znaleźć zastosowanie zarówno w nauce, jak i praktyce menedżerskiej. Wydaje się, że warto podejmować badania i interpretacje wykorzystujące archetypy, ponieważ jest to metoda na początkowym etapie rozwoju. Do oceny efektywności poznawczej i pragmatycznej archetypu można zastosować podobne kryteria jak w przypadku metafory organizacyjnej. Nie wszystkie archetypy są w równym stopniu adekwatne, użyteczne, kreatywne, otwarte, proste oraz tworzące sieci znaczeń. Interpretacja M. Kostery w odniesieniu do większości archetypów niesie nowe treści ubrane w nową formę, jednakowoż sędzę, że np. archetypy kosmogoniczne, ekologiczne (Gaji) oraz transformacji (śmierci, przemiany) są stosunkowo dalekie od organizacji i zarządzania. Jest to zresztą moja subiektywna opinia, która wskazuje na potencjalną siłę, ale paradoksalnie również słabość metody archetypicznej. Jest ona twórczością w znaczeniu literackim, która bardzo trudno poddaje się kryteriom oceny użyteczności poznawczej.

Archetypy, podobnie jak metafory, mogą podążać w stronę interpretacji spirytualistycznej, kulturalistycznej lub ewolucjonistycznej. M. Kostera opowiada się za interpretacją spirytualistyczną, wiążąc archetypy z duchowością organizacyjną. Kulturaliści będą poszukiwali archetypów w świadomości zbiorowej, na którą składają się wzorce kulturowe. Chciałbym jednak zaproponować trzecią interpretację, która mieści się w perspektywie neoevolucyjnej. Archetypy i metafory rdzeniowe mogłyby stanowić rodzaj struktur kognitywnych umysłu ludzkiego (modułów, programów), które wykształciły się i utrwały się w toku życia społecznego gatunku ludzkiego oraz są dziedziczone zarówno w sensie biologicznym, jak i kulturowym. Uruchomienie owego „oprogramowania umysłowego” jest oczywiście związane z wystąpieniem określonych warunków w otoczeniu społecznym lub kulturowym. Oczywiście trudno stwierdzić, które z archetypów zaproponowanych przez C.G. Junga odpowiadałyby tym modułom umysłowym. Wymagałoby to badań wykorzystujących metody neuronauki i psychologii ewolucyjnej. Wydaje się jednak, że koncepcja metafor i archetypów rozumianych jako wzorce percepcji i interpretacji, które są zakorzenione w aparacie kognitywnym człowieka, może łączyć podejścia zaczerpnięte z różnych paradygmatów.

Paradoksy w zarządzaniu

Inną metodą związaną z hermeneutyką organizacji są paradoksy [44, s. 9]. Paradoks (gr. *parádoxos* ‘nieoczekiwany’, ‘niewiarygodny’) oznacza rozumowanie o pozornie oczywistej prawdziwości jego elementów, ale — wskutek zawartego w nim błędu lub nieostrości wyrażen — prowadzące do wniosków jawnie sprzecznych ze sobą [15]. Najbardziej znane w tradycji filozoficznej są paradoksy: kłamcy oraz żółwia i Achillesa (Zenona z Elei). Wraz z rozwojem nauki pojawił się również szereg paradoksów matematycznych a później fizycznych, które eksploatują problemy językowe oraz rzucają wyzwanie zdrowemu rozsądkowi i intuicji. V.W. Quine i inni autorzy przeprowadzili analizę powodów oraz typów paradoksalności, wskazując, że najczęściej wiążą się one z problemami logicznymi i językowymi: autoreferencji, przeciwieństwa oraz błędnego koła [47, s. 5]. W naukach o zarządzaniu paradoksy są wykorzystywane zarówno w odniesieniu do sfery poznawczej, jak i pragmatycznej [60]. Często przybierają formy oksymoronów, a więc figur retorycznych zawierających ciąg wyrazów o przeciwstawnym znaczeniu [58]. Pionierem jeśli chodzi o stosowanie koncepcji paradoksów w naukach zarządzaniu jest M. Kets de Vries [25]. Koncepcję paradoksów w zarządzaniu wykorzystują między innymi: S. Clegg, J. Fletcher, K. Olwyler [8], a w Polsce K. Perechuda [45]. Problemy, które są postrzegane jako paradoksy lub badane poprzez paradoksy, dotyczą przede wszystkim: kontroli, władzy, przywództwa, komunikacji, kultury i tożsamości organizacyjnej [55].

Podsumowanie

Współcześnie można obserwować rozpowszechnianie się nieortodoksyjnych koncepcji w zarządzaniu, takich jak: metafory, archetypy i paradoksy, a także mniej znanych metod tekstualnych i literackich (np. alegorie, paralele, katharsis). Porównując te idee, można wskazać na pewne podobieństwa: ich humanistyczną proveniencję, dążenie do ujawnienia głębokich struktur i schematów zakorzenionych w aparacie poznawczym człowieka oraz zastosowania przede wszystkim w odniesieniu do: teorii organizacji, kultury i strategii organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego oraz przywództwa (por. tabela 2).

Podsumowując, wydaje się, że wykorzystanie metafor, archetypów, paradoksów i innych metod hermeneutycznych oraz tekstualnych wzbogaca nauki o zarządzaniu [11]. Opierają się one na paradygmatach alternatywnych, jednak na tej płaszczyźnie możliwe są również interpretacje łączące różne paradygmaty. Metoda metaforyczna, upowszechniona przez G. Morgana, należy już do kanonu metodologicznego nauk

o zarządzaniu, ale zarówno koncepcje archetypów, jak i paradoksów oraz innych metod hermeneutycznych nie są rozpowszechnione.

Tabela 2. Porównanie metafor, archetypów i paradoksów w zarządzaniu

	Metafory	Archetypy	Paradoksy
Źródła	G. Morgan, G. Lakoff, M. Johnson	C.G. Jung	W.V.O. Quine
Znaczenie epistemologiczne	Fundamentalny sposób rozumowania, podstawa aparatu poznawczego człowieka	Głęboka struktura jaźni zbiorowej, schemat poznawczy zakorzeniony w umysłach ludzi	Rozumowanie pozornie prawdziwe, które zawiera immanentny element sprzeczności
Znaczenie pragmatyczne w zarządzaniu	Metoda zarządzania oraz interpretacji organizacji	Metoda zarządzania i wydobywania ukrytych sensów	Metoda zarządzania i ujawniania sprzeczności
Rola w zarządzaniu	Bardzo znacząca	Mała, lecz rosnąca	Mała, lecz rosnąca
Główne obszary wykorzystania	Teoria organizacji, zarządzanie strategiczne, kultura organizacyjna, przywództwo, ZZL	Kultura i tożsamość organizacyjna, zachowania organizacyjne, przywództwo	Komunikacja organizacyjna, kultura, zarządzanie strategiczne, przywództwo, ZZL, teoria organizacji
Wybrani twórcy	G. Morgan, M.J. Hatch, J.J. Clancy, G. Burrell, F.A. Muna, M. Kostera, Ł. Sułkowski	D. Miller, D., P.H. Friesen, R. Krupski, M. Kostera, K. Konecki	M. Kets de Vries, S. Clegg, J. Fletcher, K. Olwyler, K. Perechuda

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- [1] Alvesson M., "The Play of Metaphors", [in:] J. Hassard, M. Parker (eds.) *Postmodernism and Organizations*, London: Sage 1993.
- [2] Alvesson M., Willmott H., *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, London: Sage 1996.
- [3] Black M., *More about metaphor*, [in:] "Metaphor and Thought", A. Ortony (ed.), Cambridge 1979.
- [4] Brown T.L., *Making Truth: Metaphors in Science*, Urbana, IL: University of Illinois Press 2003.

- [5] Cassirer E., *Language and Myth*, Dover Publications, New York 1946.
- [6] Charteris-Black J., *The Persuasive Power of Metaphor*, Houndsmills, UK: Palgrave MacMillan 2005.
- [7] Clancy J.J., *The Invisible Powers. The Language of Business*, Lexington Books, Lexington 1989.
- [8] Clegg S.R. (ed.), *Management and Organization Paradoxes*, Amsterdam: John Benjamins 2002.
- [9] Cornelissen J.P., *Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory*, "Academy of Management Review" 2005, No. 3 (4).
- [10] Cunliffe A.L., *Social poetics as management inquiry: A dialogical approach*, "Journal of Management Inquiry" 2002, No. 2 (11).
- [11] Czarniawska B., *Writing Management. Organizational Theory as a Literary Genre*, Oxford: Oxford University Press 1999.
- [12] Duberley J., Johnson Ph., *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, London: Sage 2003.
- [13] Eco U., *Interpretacja i nadinterpretacja*, Znak, Kraków 1996.
- [14] Edinger E.F., *Ego and Archetype*, Shambhala Publications 1992.
- [15] *Encyklopedia PWN*, www.encyklopedia.pwn.pl, hasło: paradoks.
- [16] Fletcher J., Olwyler K., *Paradoxical Thinking: How to Profit From Your Contradictions*, San Francisco: Berrett-Koehler 1997.
- [17] Grant D., Osrick C. (eds.), *Metaphor and Organizations*, London: Sage 1996.
- [18] Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- [19] Hatch M.J., Yanow D., *Methodology by metaphor: Ways of seeing in painting and research*, "Organization Studies" 2008, No. 29.
- [20] Heracleous L., Jacobs C.D., *Crafting strategy: The role of embodied metaphors*, "Long Range Planning" 2008, No. 41.
- [21] Hughes P., Brecht G., *Vicious Circles and Infinity – A Panoply of Paradoxes*, Garden City, New York: Doubleday 1975.
- [22] Jacobson R., *Essais de linguistique générale*, Paris 1969.
- [23] Jäkel O., *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu*, Universitas, Kraków 2003.
- [24] Jung C.G., *The Archetypes and the Collective Unconscious*, Princeton, NJ: Bollingen 1968.
- [25] Kets de Vries M., *Organizational Paradoxes*, London: Tavistock 1980.
- [26] Konecki K., *Archetypy i symbole w reklamie*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 7, (współautor – Kamila Potomska).
- [27] Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

- [28] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [29] Krupski R., *Archetypy organizacji jako źródła inspiracji*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym świecie*, AE Poznań, Poznań 2000.
- [30] Krupski R., *Archetypy organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, J. Skalik (red.), PN AE Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [31] Krupski R., *Uniwersalne mechanizmy organizacji jako archetypy systemów sztucznej inteligencji wspomagających zarządzanie*, [w:] *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, A. Binsztok, K. Perechuda (red.), PN AE, nr 1132, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [32] Kuhn T.S., *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej 'Struktury rewolucji naukowych'*, Sic!, Warszawa 2003.
- [33] Kwiatkowski S., *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12, 1996: nr 1.
- [34] Lakoff G., Johnson M., *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press 1980.
- [35] Lakoff G., Turner M., *More than Cool Reason: A Field Guide to Poetic Metaphor*, University of Chicago Press, Chicago 1989.
- [36] Lehner J., *Metaphors, Stories, Models: A Unified Account of Decisions. Part 2 What Managers Do*, “Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice” 2002, Vol. 3, No. 2.
- [37] Lehner J., *Metaphors, Stories, Models: A Unified Account of Decisions. Part 1 Making Sense of the Decision Context*, “Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice” 2002, Vol. 3, No. 1.
- [38] Miller D., Friesen P.H., *Archetypes of Strategy Formulation*, “Management Science” 1978, No. 24.
- [39] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [40] Muna F.A., *7 Metaphors on Management. Tools for Managers in the Arab World*, Gower, Burlington 2003.
- [41] Niemczyk J., *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 3 (109).
- [42] Nietzsche F., *Wola mocy*, Mortkowicz, Warszawa 1910–1911.
- [43] Oswick C., Jones P., *Beyond correspondence? Metaphor in organization theory*, “Academy of Management Review” 2006, No. 2 (31).
- [44] Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.

- [45] Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [46] Perriton L., *Sleeping with the enemy? Exploiting the textual turn in management research*, "International Journal of Social Research Methodology" 2001, No. 1 (4).
- [47] Quine W.V., *The Ways of Paradox and Other Essays*, Random House 1996.
- [48] "Human Relations" 1989, No. 42.
- [49] Rutenberg D.P., *Organizational Archetypes of a Multi-national Company*, "Management Science" 1970, No. 6 (16).
- [50] Sackmann S., *The Role of Metaphors in Organization Transformation*, "Human Relations" 1989, Vol. 42, No. 6.
- [51] Schmidt C.M., *Methaphor and Cognition: A Cross-Cultural Study of Indigenous and Universal Constructructs in Stock Exchange Reports*, Intercultural Communication, issue 5, <http://www.immi.se/intercultural/>
- [52] Skoldberg K., *The Poetic Logic of Administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*, "Routledge Studies in Management, Organizations and Society" 2002.
- [53] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1990.
- [54] Sproull R.L., *A Scientist's Tools for Business: Metaphors and Modes of Thought*, Rochester, University of Rochester Press, New York 1997.
- [55] Streatfield P.J., *The Paradox of Control in Organizations*. London: Routledge 2001.
- [56] Sułkowski Ł., *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10.
- [57] Sułkowski Ł., *Temple, church and religion metaphors in values management*, "Management" 2008, nr 1.
- [58] Weick K.E., Westley F., *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*, [in:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage 1996.
- [59] Wittgenstein L., *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 1972.
- [60] Zohar A., *Paradoxical Dimensions of Organization*, Working Paper, Toronto: Schulich School of Business 1995.

METAFORY, ARCHETYPY I PARADOKSY ORGANIZACJI

Streszczenie

Rozwój alternatywnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu prowadzi do znaczącego wzbogacenia instrumentarium metodologicznego. Wśród zróżnicowanych metod analizy organizacji warto również zwrócić uwagę na metody analizy hermeneutycznej, czerpiące przede wszystkim z nurtu tekstualizmu, mającego znaczącą pozycję w humanistyce, a także antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej oraz językoznawstwa i literaturoznawstwa. Metody te mają charakter badawczy i pragmatyczny oraz sytuują się w paradygmatach alternatywnych, w tym przede wszystkim w interpretatywizmie, radykalnym strukturalizmie oraz postmodernizmie. Przykładami zastosowań tego typu podejść mogą być metody wykorzystujące metafory, archetypy, paradoksy zarządzania oraz odwołujące się do „poetyki” organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: METAFORA ORGANIZACJI, ARCHETYP ZARZĄDZANIA,
PARADOKSY ORGANIZACJI**

METAPHORS, ARCHETYPES AND PARADOXES OF THE ORGANIZATION

Abstract

The development of alternative paradigms in the sciences of management leads to a significant enrichment of methodological instruments. Among the different methods of analysis, organizations should also pay attention to the hermeneutic method of analysis, drawing primarily from humanities, and most of all: cultural anthropology, sociology, humanities, and linguistics. These methods are research and pragmatic and are situated in alternative paradigms, including primarily interpretative approach, radical structuralism and postmodernism. Examples of applications of this type of approach may be the method of using metaphors, archetypes, and manage the paradoxes that relate to the “poetics” of the organization.

**KEY WORDS: METAPHOR OF ORGANIZATION, ARCHETYPE OF MANAGEMENT,
PARADOX OF ORGANIZATION**

