

## **METAFORYCZNY OPIS ORGANIZACJI W ZARZĄDZANIU I MARKETINGU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH**

### **A METAPHORICAL DESCRIPTION OF ORGANIZATION IN THE MANAGEMENT AND MARKETING OF SERVICE COMPANIES**

**MONIKA BOGUSZEWICZ-KREFT**

monika.boguszewicz@gmail.com

WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA W GDAŃSKU

**JAN KREFT**

jan.kreft@uj.edu.pl

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie znaczenia metafor w opisie działalności przedsiębiorstwa oraz prezentacja wybranych metafor znajdujących zastosowanie w zarządzaniu i marketingu przedsiębiorstw usługowych ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw medialnych. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury. W treści zaprezentowano pojęcie metafor i ich rolę w organizacjach, typologię metafor oraz przykłady ich wykorzystania w przedsiębiorstwach usługowych oraz medialnych, w szczególności koncentrując się na metaforach teatru i orkiestry. W artykule wskazano również ograniczenia stosowania metafor.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, marketing usług, metafor, przedsiębiorstwa medialne.

**Abstract:** The aim of the article is to indicate the significance of metaphors in a description of activities performed by an organisation, and to present the selected metaphors applied in management and marketing of service companies, with particular consideration of media organizations. In the article the method of literature analysis has been applied. The article presents the notion of a metaphor and its role in organizations, the typology of metaphors and some examples of their application in service and media organizations in particular, focusing on metaphors of the theatre and the orchestra. The limitations of metaphors have been also indicated.

**Keywords:** management, service marketing, metaphors, media organizations.

## **Wstęp**

Opis organizacji językiem metafory jest dogodnym i szeroko wykorzystywanym sposobem tłumaczenia procesów w nich zachodzących. Metafory, inspirujące metodologicznie i przydatne w refleksji epistemologicznej (Morgan, 2006, s. 3-9), są obecne przede wszystkim w modernistycznej, symboliczno-interpretatywnej i post-modernistycznej perspektywie analizy organizacji (Hatch, Dvora, 2008, s. 23-44).

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia metafor w opisie działalności przedsiębiorstwa oraz prezentacja wybranych metafor znajdujących zastosowanie

w zarządzaniu i marketingu przedsiębiorstw usługowych ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw medialnych. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury. Struktura tekstu wynika z przyjętego celu, zatem rozpoczynają go rozważania dotyczące pojęcia metafor i ich roli w organizacjach, następnie zaprezentowana jest typologia metafor. Przykłady metafor wykorzystywanych w przedsiębiorstwach usługowych oraz medialnych stanowią dalszą część wyводу. W kolejnym jego fragmencie wskazano ograniczenia stosowania tych językowych instrumentów. Artykuł kończy krótkie podsumowanie.

## 1. Pojęcie i rola metafor w organizacji

Metafory stanowią szczególną formę języka, która sugeruje „nieznanych zjawisk zwyczajowo przypisanie do innych rzeczy, opisując te zjawiska w bogaty i emocjonalny sposób logiką przeszczeput” (Goodwin et al., 1996, s. 425). Są one atrybutem jaskrawym, łatwo zapamiętywanym, łączącym doświadczenie i wyobraźnię (Cornelissen, 2008, s. 7-22) środkiem dostrzegania i rozumienia istoty danego zjawiska (Hatch, Cunliffe, 2012, s. 182-184).

Metafory łączą pojęcia z różnych kontekstów znaczeniowych, opisując słabiej rozpoznane zjawiska z punktu widzenia i w terminach lepiej poznanych kategorii. Wyłaniające się nowe znaczenia bazujące na podobieństwie obydwu porównywanych obszarów cechuje siła synergicznego wyniku. Tym samym metafory umożliwiają dostrzeżenie zjawisk w nowym świetle. Pomagają je interpretować, dostrzegać nowe powiązania i znaczenia (za: Zaltman 2003, s. 38).

Zważywszy, że większość ludzkiej mowy (80%), a tym samym komunikacji ma miejsce pozawerbalnie (Zaltman, 2003, s. 36), zaś procesy myślowe odbywają się obrazami, należy zgodzić się z G. McWilliamem i A. Dumasem, że wykorzystanie metafor umożliwia skuteczniejsze przekazanie treści niż bezpośredni, literalny opis i co więcej, ponieważ odbiorca również angażuje swoje procesy myślowe w rozważania, rodzi to potencjalną możliwość wzmocnienia przekazu (McWilliam, Dumas, 1997, s. 271-273). Wspomniani autorzy podkreślają również, że wykorzystanie metafor usprawnia proces komunikacji i czyni go skuteczniejszym, ponieważ umożliwia „wyrażanie i rozumienie złożonych idei, systemów, koncepcji, i doświadczeń, ograniczając nadmierne obciążenie zbyt wielu pośrednich słów” (McWilliam, Dumas, 1997, s. 273). Ludzie, komunikując się, używają, według niektórych szacunków, blisko sześciu metafor na minutę, jednak, ze względu na to, że są one tak podstawowe dla procesów myślenia, często nie są tego świadomi (za: Zaltman, 2003, s. 37).

Metafory porządkują rzeczywistość organizacji. Ich zadaniem, jako językowych instrumentów, jest wyrażanie emocji i dawanie świadectwa (konstruowanie) postrzeganego obrazu organizacyjnej rzeczywistości, nie jest natomiast przekaz informacji. O mocy takich wypowiedzi (performatywnych) decyduje konwencja stosowanej procedury (tradycja wpływania, wprowadzanie do obiegu różnych

słów, okoliczności, w jakich stosowana jest metafora, oraz osoba ją formułująca) (Austin, 1975, s. 4-6). Choć autor tych zasad, J.L. Austin, formułował je nie tylko w kontekście metafor, to są one także aktualne w procesie ich powstawania.

Działanie metafor jako aktów performatywnych jest zatem ważniejsze od ich funkcji komunikacyjnej. Mają one także moc perswazyjną, „kontrolują” myśli i uczucia dotyczące organizacji. Są wyrazem zbiorowej mądrości, choć w sensie zawężającym, nie skłaniają bowiem do dyskusji (raczej ją „zamykają”) czy indywidualnej interpretacji. Kształtują stan rzeczy, nastawiają osoby je wypowiadające i ich słuchaczy do organizacji. Gdy nadawane im są wartości sakralne, ich język jest uznawany za nieprzetłumaczalny i adekwatny – nadaje ład ontologiczny. Odnosi się do zasad moralnych, rytuałów i form społecznej organizacji (Malinowski, 1926, s. 178-179).

## 2. Typologia metafor

Najbardziej znanym autorem przedstawiania organizacji przez pryzmat metafor jest G. Morgan dowodzący, że jest ona niejednoznaczna i skomplikowana; czym jest, można się przekonać poprzez mapowanie struktury i znaczeń zapośredniczonych z innych domen, a każde takie odwzorowanie dostarcza kolejnych spostrzeżeń i interpretacji tego, czym jest organizacja (Morgan, 1980, s. 605-615; Morgan, 2006, s. 3-9). Organizacja jest przy tym dla G. Morgana szeroko rozumianym systemem społecznym, systemem stosunków wewnętrznych i zewnętrznych, funkcjonującym w realnych warunkach i ograniczeniach materialnych i społecznych.

W typologii G. Morgana (2006, s. 4-13) podstawowymi metaforami są:

- Metafora maszyny: organizacja opisywana jak maszyna i podobne są oczekiwania wobec niej, ma zatem działać w sposób: zrutynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny.
- Metafora organizmu: jednostki i grupy, podobnie jak organizmy biologiczne, najefektywniej działają wtedy, kiedy są zaspokojone ich potrzeby. Organizacje, tak jak organizmy, są „otwarte” na swoje otoczenie i jeśli mają przetrwać, to muszą się znajdować w odpowiedniej relacji z tym otoczeniem. Organizacja jako system składa się z podsystemów, tak jak żywe organizmy z cząsteczek, komórek i organów.
- Metafora mózgu: możliwe jest takie projektowanie organizacji, aby mogły się uczyć i samoorganizować podobnie jak w pełni funkcjonujący mózg. Uczenie się i samoorganizowanie na ogół wymaga przekształcenia postaw:
  - na aktywność w przeciwieństwie do bierności,
  - na autonomię w przeciwieństwie do zależności,
  - na współpracę w przeciwieństwie do rywalizacji,
  - na otwartość w przeciwieństwie do zamykania się,
  - na demokratyczne dociekania w przeciwieństwie do autorytarnych wierzeń.

- Metafora kultury: organizacje są minispołeczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury. Tak więc organizacja może się postrzegać jako ściśle powiązany zespół, wspólnota, rodzina i wierzyć we wspólną pracę. Charakter danej kultury kryje się we właściwościach jej społecznych wartości, normach i obyczajach. Jeśli ktoś stosuje się do tych reguł zachowania, to z powodzeniem zbuduje pozytywną rzeczywistość społeczną.
- Metafora systemu politycznego. Składają się na nią: interesy (cele, wartości, potrzeby), konflikty (sprzeczność interesów) i władza (środek rozwiązywania konfliktów). Polityka powstaje w organizacji wtedy, kiedy ludzie różnie myślą i chcą różnie działać dla osiągnięcia odmiennych, indywidualnych celów. To zróżnicowanie wytwarza napięcia, które trzeba rozładowywać za pomocą środków politycznych (organizacji / instytucji).
- Metafora „psychicznego więzienia” kieruje naszą uwagę na fakt, że ludzie mogą tworzyć społeczne światy, których wielu z nich może doświadczyć jako sprawiające problemy i ograniczające, oraz pomaga odkryć drogi wyjścia z tych pułapek, które ludzie sami tworzą.

Dla K. Weicka metafory to klucz do teorii organizacji, ich koncepcyjny budulec (Weick, 1989, s. 529). Budulec powszechnie wykorzystywany, co nie znaczy, że wszystkie metafory stają się równie popularne. Metafora organizacji jako maszyny okazała się inspirująca dla wielu badaczy, inne metafory (na przykład organizacji-pajaka) pozostały natomiast bez wpływu na teorię organizacji (Cornelissen, Kafouros, 2008, s. 957-978).

Stosowanie metafory ma w organizacji podwójny cel: ułatwia zmianę i jednocześnie wzmacnia tradycyjne wartości, zachowanie ciągłości.

### **3. Metafory wykorzystywane w przedsiębiorstwach usługowych**

Metafory znajdują rozległe zastosowanie w wyjaśnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa, także jego marketingowego wymiaru. W świetle rosnącego znaczenia na współczesnych rynkach sieci połączeń przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i obowiązującym paradygmatem marketingu partnerskiego definiującego te związki szczególne miejsce należy przypisać metaforze relacji interpersonalnych. Czerpie ona inspiracje z psychologii społecznej oraz teorii społecznej wymiany, przenosząc na grunt kontekstu komercyjnego, jakim są relacje organizacji z innymi podmiotami rynku, takie kategorie jak: zaangażowanie, zaufanie, zobowiązania, wzajemność i komunikacja (O'Malley, Tynan, 1999, s. 588). Wpisuje się ona w wyzwania stojące przed dzisiejszymi menedżerami utrzymującymi liczne, wielostronne kontakty na rynku, których jakość i trwałość wiąże się z kształtowaniem odpowiednich postaw (Krzepicka, 2007, s. 38). Staje ona w opozycji do metafory wojny obowiązującej w marketingu transakcji i jej militarnej nomenklatury (cele, strategie, taktyka,

kampanie, działanie partyzanckie, wywiad, propaganda, eliminacja konkurencji rozumianej jako wróg) (Arndt, 1985, s. 17).

W marketingu metafory znajdują również wykorzystanie w takich obszarach jak badania marketingowe, projektowanie produktów, tworzenie wizerunku marki i komunikowanie ich rynkom docelowym (szerzej: Boguszewicz-Kreft, 2009, s. 162-163).

C. Goodwin, S.J. Grove, R.P. Fisk podkreślają użyteczność metafor „do opisywania zjawisk, takich jak doświadczenie usługowe, które są trudne do wyartykułowania innymi środkami i dostarczają sposobu opowiadania o nich, tak że ich emocjonalny charakter i osobiste znaczenie zostają zachowane” (Goodwin et al., 1996, s. 425). Jako przykład szczególnie trafny można tu podać metaforę teatru.

Propozycję ujęcia usługi w ramy konceptualne teatru zaproponowali w 1983 r. S.J. Grove i R.P. Fisk (w: Lovelock, Wirtz, 2004, s. 780-787; szerzej: Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 162-163). W tym spojrzeniu elementy składające się na świadczenie usług klientom tworzą swoisty spektakl. Autorzy wprowadzili również słownictwo związane z teatrem do przedsiębiorstwa. Kulisy zatem to niewidoczna dla klienta część systemu operacyjnego, scenę i rekwizyty stanowią widoczne aspekty fizyczne i otoczenie związane ze świadczeniem usługi. Spotykają się tutaj aktorzy – personel i inni widzowie – współuczestnicy procesu produkcji. Scenariusz wyznacza organizację produkcji, wszelkie procedury i sposoby zachowań, określa klimat, stwarza przestrzeń dla większej lub mniejszej improwizacji. Interakcje mające miejsce w czasie spotkania usługowego to spektakl, w którym zarówno pracownicy, jak i klienci powinni się zachowywać zgodnie z rozpisanymi w scenariuszu rolami.

Metafora teatru w trafny sposób opisuje rzeczywistość i działanie przedsiębiorstw świadczących wysokokontaktowe usługi (np. lekarskie, edukacyjne, hotelarskie, rozrywkowe). W usługach nakierowanych na informację (za: Lovelock, Wirtz, 2004, s. 49), jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw medialnych, lepsze zastosowanie znajdzie metafora orkiestry. Opisuje ona relacje z konsumentem i innymi podmiotami na rynku w kontekście szeroko rozumianego otoczenia sieciowego wynikającego z cyfryzacji. Środowiska, w którym coraz większą rolę odgrywają aktywni użytkownicy filtrujący treści medialne i tworzący własne oraz zmieniający istniejące treści i zajmujący się ich dystrybucją. Część organizacji medialnych nie jest właścicielem środków produkcji medialnej, tworząc wartości dla klienta poprzez wykorzystanie zasobów innych uczestników sieci. W takim środowisku konieczne są nowe formy przywództwa i kontroli.

#### **4. Orkiestra jako przykład metafory przedsiębiorstwa medialnego**

W metaforze tej organizacja opisywana jest jako orkiestra, zaś zarządzanie sieciowymi organizacjami jako orkiestracja. Orkiestratorami mogą być korporacje

medialne odpowiedzialne za tworzenie wartości dla klienta poprzez wykorzystanie zasobów innych uczestników sieci. Taki podmiot cieszy się największą przetargową siłą w sieci, przechwytyjąc w niej najwięcej wartości, choć funkcjonuje w sieciowej gospodarce. Organizacja może być także określona jako „gościnnie dyrygent orkiestry”, gdy nie tylko zarządza siecią, ustanawiając wartości i kulturę sieci, dbając o jej rozwój i dostosowując do niego łańcuch dostaw, lecz także ją upodmiotawia (ang. *empowerment*) (Kreft, 2012, s. 312). Organizacja / gościnnie dyrygent wpływa na funkcjonowanie całości sieci / orkiestry, nie ma możliwości zwalniania muzyków, ale koordynuje działanie całości. Może współdecydować o ich statusie i roli w sieci. Wbrew bowiem mitom towarzyszącym sieciom, nie są one demokratyczne – niektóre zaś są bardziej scentralizowane od innych.

„Orkiestracja dla orkiestry symfonicznej jest oczywiście odmienna od tej dla kwartetu jazzowego. Ale nawet grupa jazzowych muzyków podczas jam session ma lidera” (Wind et al., 2009, s. 308). Jego rola jest tym większa, im sieci są bardziej rozproszone. Zważywszy na rosnącą rolę użytkowników mediów, rola „gościnnego dyrygenta” w większym stopniu dotyczy wpływania na ich zachowanie. Orkiestracja w praktyce polega bowiem na korygowaniu i monitorowaniu, na oddziaływaniu na podstawowe elementy sieci. To aktywność elastyczna i stosunkowo trudna w definiowaniu. Miejsce tworzenia i ochrony kluczowych kompetencji zajmuje dbałość o to, czy organizacja jest połączona z innymi elementami sieci. Nie wystarczy przy tym jedynie zbudowanie sieci relacji, należy je także płynnie, elastycznie utrzymywać.

Metafora orkiestry może dotyczyć podmiotów spoza tradycyjnie definiowanych granic organizacji, jak i z wewnątrz organizacji. Na strategicznym poziomie zarządzający dokonują orkiestracji sieci zależnych i niezależnych spółek oraz zaangażowanych podmiotów poprzez różne impulsy, takie jak planowane fuzje, alianse, przejęcia itp. (Perechuda, 2010, s. 257).

Metafora orkiestry i orkiestracji jest tak dogodna, że wykorzystuje się ją także do opisu efektywności regulacji działań organizacji międzynarodowych (Abbott, Snidal, 2010), komunikacji marketingowej (Tortorici, 1991, s. 20-39), czy przede wszystkim otwartych innowacji (Chesbrough et al., 2006, s. 15-35).

W przypadku mediów „orkiestrację” jeszcze bardziej komplikuje uwzględnienie działalności ich użytkowników, wprowadza bowiem trudniej mierzalne i bardziej kłopotliwe do zidentyfikowania elementy jakościowe. Dlatego próbujący wpływać na zachowania w sieci są raczej animatorami zdarzeń w sieci, podmiotami o umiejętności uaktywniania kreatywności sieci i w sieci, pozwalającymi na wzrost efektywności jej działania.

Uwzględniając te zastrzeżenia, można przyjąć uogólnienie, że sieci potrzebują orkiestracji i potrzeba ta dotyczy nie tylko korporacji starych, lecz także nowych mediów. Nawet bowiem takie nowe medialne przedsięwzięcia jak Wikipedia nie są z gruntu demokratyczne i nie funkcjonują „same z siebie”, tylko są projektowane i zarządzane przez orkiestrację (Fung et al., 2008, s. 27-29).

## 5. Ograniczenia zastosowania metafor

Obok wielu zalet opisanych powyżej metafory mogą także wprowadzać w błąd, stając się niebezpiecznymi fantazjami. Częste odniesienia do nich mogą powodować u użytkowników utratę poczucia ich umowności i literalność odbioru. Odwołując się do przykładu marketingu partnerskiego, „ważne jest, aby rozumieć, że wymiana pomiędzy klientem i organizacją nie stanowi jako takiej relacji interpersonalnej, ale że atrybuty relacji interpersonalnej mogą być z pożytkiem zatrudnione do opisu i próby zrozumienia tej wymiany. Chociaż konceptualne korzenie są oczywiście metaforyczne, analiza współczesnej literatury wskazuje, że wielu autorów relacje pomiędzy klientem i organizacją traktuje w sposób dosłowny” (O’Malley, Tynan, 1999, s. 593-594). Zdaniem R. Bolanda, podobny problem dotyka metafor odnoszących się do informacji – na przykład powtarzane bezrefleksyjnie twierdzenia, że „organizacja to informacja”, co pozwala na uznanie, że sprawowanie kontroli sprowadza się do zróżnicowania informacyjnych i decyzyjnych parametrów (Boland, 1987, s. 363-379). Inna literalnie odczytywana metafora („informacja to władza”) obiecuje kontrolę na indywidualnymi osobami, przekształca informacje i władzę w podmioty, którymi się manipuluje. Przede wszystkim jednak nie uwzględnia roli człowieka. Kolejna mylnie interpretowana metafora, „informacja jest inteligencją”, błędnie stawia znak równości między informacją a ludzką inteligencją. I ta metafora usuwa człowieka z dyskursu systemów informatycznych (Boland, 1987, s. 363-379).

Metafory uwypuklają podobieństwa, ignorując jednocześnie różnice, kreatywnie uruchamiają wyobraźnię, niosąc zarazem zagrożenie zniekształceń rzeczywistości (Morgan, 2006, s. 5), ponieważ otwierają pole interpretacyjne poprzez możliwe bogactwo skojarzeń. Ponadto mogą również występować kontekstowe różnice w interpretacji metafor, na co zwraca uwagę J.P. Cornelissen, wskazując, że w sposób mylny „Wiele metafor w teorii organizacji (...) jest traktowanych w pojedynczych i monolitycznych pojęciach; widzianych jako oferujących podobne lub w znaczącej mierze synonimy interpretacji dla teoretyków i badaczy pracujących w całym spektrum dyscyplin (np. zachowanie organizacji, psychologia organizacji) teorii organizacji” (Cornelissen, 2006, s. 686). Autor podkreśla również, że interpretacja metafor jest dynamicznym, ewoluującym procesem, na który wpływ mają doświadczenia danej organizacji (Cornelissen, 2006, s. 690).

Niektóre metafory mogą być uznawane za dyskryminujące – dotyczy to przede wszystkim metafor militarnych i religijnych (Wilson, 1992, s. 17). Ta krytyczna uwaga towarzyszy innej, bardziej pryncypialnej, o wątpliwej przydatności stosowania metafor w kontekście organizacji w ogóle. Z jednej strony bowiem „Żadna pojedyncza metafora nie może uchwycić całości wyselekcjonowanych aspektów rzeczywistości w pełni jej kompleksowości. Adoptowanie metaforycznego spojrzenia na naukę oznacza adoptowanie pluralistycznej perspektywy” (Arndt, 1985, s. 17). Aby zatem w pełni wytłumaczyć kompleksowe zjawiska, konieczne jest wykorzystanie większej

liczby metafor (O'Malley, Tynan, 1999, s. 596; Morgan, 1980, s. 612). Z drugiej zaś strony szybko rosnąca liczba metafor może przyczyniać się do chaosu.

## Podsumowanie

Powyższe uwagi mogą skłaniać do usunięcia metafor z języka nauki o organizacji. Nie dopuszcza ona bowiem stosowania figuratywnych narzędzi w miejsce bardziej dosłownego opisu (Daft, Lewin, 1990, s. 1-9). To wykluczenie, bliskie modernistycznej perspektywie uznającej metaforę za ornament, spotkało się z twierdzeniem, że cały język jest figuratywny w jakimś stopniu, a metafora skutecznie odgrywa istotną rolę na wczesnych etapach teorii rozwoju organizacji (Lakoff, Johnson, 2008, s. 66-73), zatem na etapie „wymyślenia dyscypliny”, jak określił to K. Weick (Weick, 1989, s. 516-531).

W istocie, w perspektywie symboliczno-interpretatywnej, metafory są częścią kontekstu przedmiotu analizy, a gdy łączą się, występując wielokrotnie u poszczególnych członków organizacji i jej otoczenia, powstają wówczas metafory złożone (Cornelissen, 2005, s. 753), których przykładem są metafory relacji partnerskich, teatru i orkiestry.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ABBOTT K.W., SNIDAL D., 2010, *International regulation without international government: Improving international organization performance through orchestration*, SSRN 1487129.
- [2] ARNDT J., 1985, *On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving*, „Journal of Marketing” Summer, vol. 49, s. 11-23.
- [3] BOGUSZEWICZ-KREFT M., 2009, *Metafory w marketingu – znaczenie i przykłady*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, s. 12-19.
- [4] BOGUSZEWICZ-KREFT M., 2013, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, wyd. 2, CeDeWu.pl, Warszawa.
- [5] BOLAND JR R.J., 1987, *The in-formation of information systems. Critical issues in information systems research*, John Wiley & Sons, Inc.
- [6] CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (eds.), 2006, *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press.
- [7] CORNELISSEN J.P., 2005, *Beyond compare: Metaphor in organization theory*, „Academy of Management Review”, 30.4, s. 751-764.
- [8] CORNELISSEN J.P., 2006, *Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor*, „Journal of Management Studies”, June, vol. 43, Issue 4, s. 683-709.



- [9] CORNELISSEN J.P., KAFOUROS M., 2008, *Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?*, "British Journal of Management", 19.4, s. 365-379.
- [10] CORNELISSEN J.P., OSWICK C., CHRISTENSEN L.T., PHILLIPS N., 2008, *Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research – Introduction*, "Organization Studies" 29.1, s. 7-22.
- [11] DAFT R.L., LEWIN A.Y., 1990, *Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay*, "Organization Science", 1.1, s. 1-9.
- [12] FUNG V.K., FUNG W.K., WIND Y., 2008, *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [13] GOODWIN C., GROVE S.J., FISK R.P., 1996, 'Collaring the Cheshire Cat': *Studying Customers' Services Experience through Mataphor*, "The Service Industries Journal" October, vol. 16, No. 4, s. 421-442.
- [14] GROVE S.J., FISK R.P., 2000, *Service Theater: An Analytical Framework for Services Marketing*, [w:] Ch. Lovelock, J. Wirtz, *Services Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 78-87.
- [15] HATCH M.J., CUNLIFFE A.L., 2012, *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press.
- [16] HATCH M.J., DVORA Y., 2008, *Methodology by metaphor: Ways of seeing in painting and research*, "Organization Studies" 29.1, s. 23-44.
- [17] KREFT J., 2012, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [18] KRZEPICKA A.K., 2007, *Istota i założenia koncepcji marketingu relacji*, [w:] A.K. Krzepicka (red.), *Wybrane aspekty marketingu relacji*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- [19] LAKOFF G., JOHNSON M., 2008, *Metaphors we live by*, University of Chicago Press.
- [20] LOVELOCK C.H., WIRTZ J., 2004, *Service Marketing. People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [21] MALINOWSKI B., 1926, *Myth in primitive psychology*, Norton, London.
- [22] MCWILLIAM G., DUMAS A., 1997, *Using Metaphor in New Brand Design*, "Journal of Marketing Management", May, Vol. 13, Issue 4, s. 265-284.
- [23] MORGAN G., 1980, *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory*, "Administrative Science Quarterly", 25, s. 605-622.
- [24] MORGAN G., 2006, *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks – London–New Delhi 2006.
- [25] O'MALLEY L., TYNAN C., 1999, *The Utility of the Relationship Metaphor in Consumer Markets: A Critical Evaluation*, „Journal of Marketing Management”, October, Vol. 15, Issue 7, s. 587-602.
- [26] PANASIEWICZ L., 2015, *Metafory w zarządzaniu*, „Folia Oeconomica”, 4(305).
- [27] PERECHUDA K., 2010, *Strategia a orkiestracja sieci*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 255-263.
- [28] TORTORICI A.J., 1991, *Maximizing marketing communications through horizontal and vertical orchestration*, "Public Relations Quarterly" 36.1.

- [29] WEICK K.E., 1989, *Theory construction as disciplined imagination*, "Academy of Management Review", 14, s. 516-531.
- [30] WILSON F., 1992, *Language, technology, gender, and power*, "Human Relations" 45.9, s. 883-904.
- [31] WIND Y.J., FUNG V. & FUNG W., 2009, *Network orchestration: creating and managing global supply chains without owning them*, [in:] Kleindorfer and Wind (eds), *The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world*, Wharton School Publishing.
- [32] ZALTMAN G., 2003, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston.

**Netografia:**

- [1] AUSTIN J.L., 1975, *How to do things with words* (vol. 367), Oxford University Press, <http://michaeljohnsonphilosophy.com/wp-content/uploads/2013/04/austin-how-to-do-things-with-words.pdf> [13.11.2015].