PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Anna Pietruszka-Ortyl
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

METAFORA NOWEJ ORGANIZACJI W OBLICZU KRYZYSU

Streszczenie: Punktem wyjścia podjętych rozważań było ukazanie kryzysu jako źródła rewolucji naukowej, istotnego czynnika generującego okres „przedparadygmatyczny". Następnie przedstawiona została wykładnia paradygmatu w ujęciu T.S. Kuhna, zarówno w szerokiej, jak i w wąskiej perspektywie. Zasadnicza część opracowania poświęcona została zarysowaniu nowej metafory – organizacji jako partnera – w kontekście ewolucji współczesnych paradygmatów zarządzania.

Słowa kluczowe: kryzys, paradygmat, metafora organizacyjna, partnerstwo.

1. Kryzys determinantą ewolucji paradygmatów zarządzania

Zdaniem T.S. Kuhna rozwój nauki jest procesem cyklicznym obejmującym pewne fazy. Pierwszą jest okres „przedpragmatyczny" charakteryzujący się dużą ilością konkurencyjnych interpretacji, chęcią znalezienia czegoś nowego, wyrażaniem zdecydowanego niezadowolenia z istniejącego stanu wiedzy, odwoływaniem się do filozofii i podejmowaniem działań fundamentalnych. Takie działania uczonych skutkują identyfikacją nowych, istotnych poznawczo obszarów analizy rozwoju nauk. W efekcie powstają paradygmaty obowiązujące w danej społeczności. Kolejną fazą jest czas, kiedy, najpierw wśród wąskich grup naukowców, pojawiają się przekonania, że istniejące paradygmaty przestają pełnić swe dotychczasowe funkcje instrumentów poznania określonego aspektu rzeczywistości. Tak rodzi się rewolucja, która wyznacza kolejną fazę rozwoju nauki. Z czasem jednak wykreowane przez nią paradygmaty, podobnie jak wcześniej, przestają realizować swe funkcje poznawcze i tym sposobem nadchodzi kolejna faza rozwoju nauki – czas na następną rewolucję (por.: [Kuhn 2001, s. 157-166; Lisiński 2009, s. 556]).

Twórca *Struktur rewolucji naukowych* podkreśla, iż w istocie to „kryzys jest właściwym preludium wyłaniania się nowych teorii" [Kuhn 2001, s. 157], ponieważ „uczony w epoce kryzysu stale próbuje tworzyć spekulatywne teorie. Jeśli zdobędą one uznanie, mogą utorować drogę nowemu paradygmatowi, jeśli nie – stosunkowo łatwo ich poniechać" [tamże, s. 159]. Zaistniały kryzys zatem nie tylko wymusza

wskazanie działań zaradczych i ewolucję dotychczasowych przekonań, ale także stanowi przyczynek w kierunku poszukiwania właściwego w zaistniałych warunkach paradygmatu.

2. Rola paradygmatu w rozwoju nauki

Teorię paradygmatów jako istotnych dla badań naukowych czynników zaproponował T.S. Kuhn, który paradygmat, jako „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań" [Kuhn 2001, s. 10], postrzega dualnie. Wyróżnia bowiem szerokie, globalne znaczenie terminu „paradygmat", tę perspektywę nazywając podejściem socjologicznym, oraz identyfikuje wąskie, partykularne rozumienie tej kategorii, postrzegając je jako filozoficzny punkt widzenia.

Całościowe, ogólne ujęcie paradygmatu traktuje go jako wszystkie zinternalizowane przekonania danej wspólnoty naukowej [Krzyżanowski 1999, s. 58], stąd „odnosi się on do całej konstelacji przekonań, wartości, technik itd. wspólnych członkom danej społeczności" [Kuhn 2001, s. 303].

W znaczeniu cząstkowym paradygmat odwołuje się do pewnego szczególnego elementu (podzbioru) wspólnych przekonań tworzących doniosłe odkrycie naukowe [Krzyżanowski 1999, s. 58], obejmuje zatem „jeden rodzaj elementów w obrębie tej konstelacji, a mianowicie konkretne rozwiązania łamigłówek, które, stosowane jako modele czy przykłady, mogą zastępować wyraźne reguły, dając podstawę do rozwiązań pozostałych łamigłówek nauki normalnej" [Kuhn 2001, s. 303].

Kontynuację teorii T.S. Kuhna stanowi koncepcja macierzy dyscyplinarnej, którą L.J. Krzyżanowski traktuje w kategoriach uściślenia terminu paradygmat w znaczeniu globalnym [Krzyżanowski 1999, s. 59]. Macierz (matryca) dyscyplinarna składa się z uporządkowanych elementów (rozumianych wcześniej przez T.S. Kuhna jako paradygmaty, części paradygmatów lub paradygmatyczne) w postaci przekonań, „nastawień" czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę naukową [Kuhn 2009, s. 315]. Podstawowymi składnikami matrycy są symboliczne uogólnienia, modele i okazy.

Konkludując, paradygmat należy rozumieć jako akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego okresu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę [Kowalczewski 2008b, s. 24]. Obejmuje więc istotne dla badań naukowych obszary analiz, które dostarczają akceptowalnych na pewnym etapie nauk wzorów – modeli, czyli praw, teorii, zastosowań czy nawet wyposażenia. Z ich wykorzystania wyłania się osobliwa i jednorodna tradycja badań naukowych prowadzących do konkretnego osiągnięcia naukowego. W konsekwencji, paradygmaty w pierwszej kolejności stanowią podstawową przesłankę wysiłku badawczego społeczności uczonych, stanowiąc zasadnicze kryterium identyfikujące obszary nauk [Lisiński 2009, s. 555].

3. „Paradygmatyczne metafory" w naukach o zarządzaniu i perspektywie nowej gospodarki

Problematykę paradygmatów w naukach społecznych podjęli G. Burrell i G. Morgan, twierdząc, że badania naukowe i prace w ramach nauk społecznych w ogóle, a w teorii organizacji w szczególności, mogą być sklasyfikowane w kategoriach czterech głównych paradygmatów – funkcjonalistycznego, interpretatywnego, radykalnego humanistycznego i radykalnego strukturalistycznego[1]. Dopełnieniem koncepcji G. Burrella i G. Morgana jest propozycja G. Morgana, która preferuje metaforę w widzeniu, doświadczaniu, opisie, pojmowaniu i tworzeniu wiedzy o rzeczywistości organizacyjnej. Została ona zaproponowana przez autora jako rozwinięcie dotychczasowego dorobku identyfikującego cztery paradygmaty, które w założeniu są niemożliwe do połączenia. Przyjęcie lub odrzucenie któregoś z nich bowiem stanowi pochodną światopoglądu badacza, jego preferencji, zainteresowań, nawet temperamentu [Berger, Luckmann 1983, s. 19]. Zdaniem G. Morgana możliwe jest współistnienie owych paradygmatów, co dzięki efektowi synergii stwarza potencjalne szanse dla rozwoju nauk społecznych, w tym także teorii organizacji. Stąd zidentyfikowane przez niego obrazy koegzystują i uzupełniają się.

Podstawową przesłanką idei metafor, dającej początek nurtowi postmodernistycznemu w naukach o zarządzaniu, jest to, że teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale cząstkowy. Metafora używana jest wówczas, gdy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczalnej rzeczywistości za pomocą innego fragmentu, a samo wykorzystanie konkretnej przenośni jest konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają rozumienie świata przez badacza w ogóle. Metafora jest zatem podstawową, strukturalną formą ludzkiej percepcji, za pomocą której jednostki doświadczają świata, angażują się weń i rozumieją go. Należy się nimi posługiwać po to, aby uchwycić i zrozumieć wielorakie znaczenia sytuacji oraz zmierzyć się z nimi, a także stawić czoło sprzecznościom i paradoksom, próbując kierować nimi, zamiast udawać, że nie istnieją [Morgan 1999, s. 10-11, 399].

Najnowsza literatura przedmiotu bogata jest w opracowania traktujące o paradygmatach dotyczących nowych kierunków zarządzania. Próba identyfikacji tych paradygmatów jest skutkiem wyłonienia się nowej gospodarki, charakteryzowanej jako gospodarka oparta na wiedzy, i przyczynkiem do kolejnej rewolucji naukowej.

Paradygmaty nowej gospodarki sprowadzane są zazwyczaj do wzorów – modeli, obejmujących takie obszary analizy, jak: kluczowa rola wiedzy, globalizacja, infor-

---

[1] Koncepcję tę porządkuje M. Kostera, pozycjonując różne szkoły i kierunki badawcze, które podzielają wspólne założenia ontologiczne, epistemologiczne, a także preferencje, w zależności od fundamentalnych przekonań co do natury nauki (wymiar obiektywność – subiektywność) oraz natury społeczeństwa (wymiar regulacja – radykalna zmiana) i łącząc z odpowiednim paradygmatem (por.: [Kostera 1996, s. 33-35]).

matyzacja, turbulencja otoczenia, sieciowa łączność wszystkich podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, suwerenność klientów jako współkreatorów wartości, a w istocie bezpośrednio wyznaczających cechy gospodarki opartej na wiedzy. Owe płaszczyzny analizy tworzą pewną całość, a ich wzajemne na siebie oddziaływanie, poprzez zjawisko synergii, rodzi szczególny system paradygmatów wyznaczający współczesny wymiar życia społeczno-gospodarczego [Lisiński 2009, s. 558].

Wszystkie te zmiany sprawiły, że dokonała się zatem ewolucja paradygmatów zarządzania. Każda firma musi obowiązkowo zakładać orientację rynkową, stałe uczenie się i ciągłe wprowadzanie zmian.

4. Przewaga kooperacyjna jutra i wyobrażenie organizacji partnerskiej

Partnerstwo to *modus operandi* w trzecim milenium, ponieważ współpraca między organizacjami stanowi współcześnie logiczną reakcję na turbulencję otoczenia, która narzuca przedsiębiorstwom udział w dwóch konkurencyjnych wyścigach: o rynek światowy i o przyszłość. Koalicje są także konsekwencją działalności w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie w stopniu większym niż kiedykolwiek wiele zasobów niezbędnych do sukcesu firmy znajduje się poza jej granicami.

Pojęcie partnerstwa ma bardzo duże zastosowanie w naukach o zarządzaniu. Można je postrzegać w kategoriach kooperacji, partneringu i marketingu partnerskiego oraz w perspektywie interorganizacyjnej i intraorganizacyjnej.

Powszechnie przyjęło się określać partnerstwo jako długookresowy, względnie trwały związek, przynajmniej między dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji oraz wspólnym dzieleniu się ryzykiem i korzyściami współpracy [Kempny 2001, s. 280]. Taki kontekst postrzegania partnerstwa sprowadza je do formuły umowy kooperacyjnej, więc w tych kategoriach partnerstwo opisywane jest w perspektywie cech charakterystycznych i osobliwości aliansów strategicznych.

W literaturze z zakresu marketingu partnerstwo bywa utożsamiane z partneringiem bądź marketingiem partnerskim i oznacza koncepcję działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm jest zależna od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę długoterminowych związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie [Rydel, Ronkowski 1995, s. 5].

Klasyfikacja partnerstwa wskazująca współdziałanie interorganizacyjne i intraorganizacyjne nawiązuje do rozróżnienia organizacja – otoczenie. Partnerstwo interorganizacyjne dotyczy zatem środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa i zachodzących relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi firmy, w płaszczyznach pracownik – pracownik i podwładny – przełożony na poziomie jednostkowym i zespołowym. Wyrazem partnerstwa intraorganizacyjnego są wszelkiego typu umowy kooperacyjne.

Bez względu na przyjęty punkt widzenia w interpretowaniu terminu partnerstwa, charakteryzuje się ono uniwersalnymi cechami. Wiąże się bowiem z wzajemnym zaufaniem, jasnym podziałem wspólnych korzyści, wspólnymi celami, długoterminowym zaangażowaniem, odpowiednią dla wszystkich partnerów koordynacją i elastycznością działań, właściwą komunikacją, sprawiedliwym podziałem ryzyka oraz zrozumieniem potrzeb partnera [Pietruszka-Ortyl, Potocki 2005, s. 141-143].

Rozważając partnerstwo w aspekcie wyłaniających się nowych paradygmatów nauk o zarządzaniu, należy podkreślić, iż idea ta stanowi nierozerwalny, dopełniający element większości dyskutowanych współcześnie paradygmatów. Zaczynając od propozycji metaparadygmatu P. Płoszajskiego [1995, s. 19], gdzie podstawowymi postulatami stają się: strategia współistnienia i kooperacji, heterarchia i pluralizm nawiązujące do partnerstwa intraorganizacyjnego oraz podejście transakcyjne, jako jedne z pierwszych objaśniające zawiązywanie porozumień strategicznych, po paradygmaty gospodarki opartej na wiedzy, czyli aspekt sieciowości i panującego wszechobecnie marketingu relacji, przez paradygmat szkoły zasobowej, paradygmat współtworzenia wartości [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 201], paradygmat generowania efektu dźwigni [Hamel, Prahalad 1999, s. 132].

W ogólnym paradygmacie szkoły zasobowej, partnerstwo intraorganizacyjne i interorganizacyjne jest traktowane jako model generowania wiązki zasobów decydujących o trwałej przewadze konkurencyjnej, pozwala bowiem na optymalne wykorzystywanie kluczowych kompetencji pracowników i organizacji jako całości oraz umożliwia dostęp do zewnętrznych źródeł zasobów. W paradygmacie zaproponowanym przez C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego współpraca jest współtworzeniem wartości, a lokalizacja kluczowych kompetencji zmienia się w kierunku rozszerzonych sieci obejmujących partnerów kooperacji i konsumentów.

W przypadku paradygmatu generowania efektu dźwigni idea partnerstwa ma swe odzwierciedlenie w:

– koncentracji zasobów, w aspekcie orientacji – przybiera wówczas formułę marketingu partnerskiego,
– akumulacji zasobów, w postaci pożyczania – mając postać klasycznych aliansów strategicznych,
– dokooptowaniu jako sposobie uzupełniania zasobów w przypadku układów kooperacyjnych.

Partnerstwo znajduje swe przełożenie także w:

– koncepcji modelu biznesu B. de Wita i R. Meyera jako podstawa modelowania strategii konkurencji oraz strategii współpracy [de Wit, Meyer 2007, s. 148, 215-249],
– kooperacyjnej teorii przedsiębiorstwa [Noga 2009, s. 168-172],
– nowym paradygmacie zarządzania „7F" – w postaci marketingu partnerskiego zawiera się w elementach *first*, *fast*, *fairness*, *feasibility*, w formie kooperacji – we *flexibility*, *friendly*, *fairness*, *feasibility*, a jako partnerstwo intraorganizacyjne – w częściach *friendly*, *fairness*, *feasibility* [Penc 2008, s. 36-37],

– założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu [Adamczyk 2009, s. 77-103; Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 20] oraz networkingu [Tullier 2006, s. 23] jako idei tworzenia sieci kontaktów (w szerszym kontekście).

Opierając się na teorii rewolucji naukowych T.S. Kuhna oraz biorąc pod uwagę wielość propozycji paradygmatów proponowanych w najnowszej literaturze z zakresu zarządzania, obecne dyskursy poświęcone wyłanianiu się nowych wyobrażeń organizacji należy prawdopodobnie traktować jako okres „przedparadygmatyczny", choć W. Kowalczewski uważa, że „paradygmaty zarządzania powinny mieć charakter wielościowy i obejmować różne aspekty zarządzania" [Kowalczewski 2008b, s. 31]. O ile więc paradygmat gospodarki opartej na wiedzy można postrzegać w kategoriach ogólnego – całościowego, o tyle partnerstwo jawi się jako paradygmat w znaczeniu cząstkowym – w perspektywie modelu, wzoru. W istocie jednak koncepcja kooperacji i marketingu partnerskiego stanowią okazy – jako konkretne, uznane rozwiązania poszczególnych problemów – matrycy dyscyplinarnej T.S. Kuhna.

Czerpiąc z wizji G. Morgana, partnerstwo można przełożyć na metaforę: organizacja – partner. Przenośni uwypuklającej wewnętrzne i zewnętrzne relacje przedsiębiorstwa, poddanego wszystkim regułom społecznej odpowiedzialności biznesu. Wizja przedsiębiorstwa partnerskiego zawiera obraz organizacji aktywnie korzystającej z kapitału społecznego pozostającego w jej dyspozycji oraz rozbudowującej go, zorientowanej na generowanie zasobów strategicznie wartościowych, uwikłanej w zależności sieciowe.

5. Uwagi końcowe

Polscy badacze penetrujący problematykę paradygmatów w naukach o zarządzaniu najczęściej są zwolennikami koncepcji interpretatywnej [Krzyżanowski 1999, s. 11; Kostera 1996, s. 42] w naukach społecznych, uważając, że rzeczywistość jest skonstruowana społecznie, lub opowiadają się za podejściem eklektycznym do metodologii polegającym na łączeniu metod i technik pochodzących z różnych inspiracji, nawet jeśli powstające rezultaty są niewspółmierne lub sprzeczne. Naukowcy ci pozostają jednak w obszarze dualizmu funkcjonalistyczno-systemowego i interpretatywnego [Sułkowski 2004, s. 10].

I choć przewrotnie T.S. Kuhn zastanawia się, czy którakolwiek z dyscyplin nauk społecznych w ogóle osiągnęła już jakiś paradygmat, ponieważ historia ukazuje, że droga do osiągnięcia takiej jednomyślności w badaniach jest niezwykle uciążliwa [Kuhn 2001, s. 31], to należy przyjąć, za P. Druckerem, że może istnieć wiele równorzędnych sposobów organizowania tego samego biznesu, charakteryzujących się różnorodnością, działających w zmieniającym się otoczeniu i wymagających elastycznego systemu zarządzania [Kowalczewski 2008a, s. 21]. Co więcej, „potęga dyscypliny rośnie w miarę przybywania symbolicznych uogólnień, jakimi dysponują członkowie wspólnoty" [Kuhn 2001, s. 413].

Niemniej jednak paradygmat powstaje w wyniku istotnych przeobrażeń w otoczeniu organizacji oraz jej zdolności do organizowania procesów, funkcji i zadań. Zmiany te mogą kreować nowe szanse i/lub zagrożenia dla sprawności funkcjonowania organizacji w zależności od jej mocnych i/lub słabych stron. Przyjęcie nowego paradygmatu warunkuje sposoby modelowania zarówno strategii firmy, jak i jej obrazu [Platonoff 2009, s. 18].

B. Nogalski, przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, znawca problematyki zarządzania strategicznego, wśród podstawowych nowych kierunków poszukiwań w ramach nauk o zarządzaniu, czyli potencjalnych założeń paradygmatycznych, wymienia [Nogalski 2008, s. 18-24]:

– odpowiedzialny biznes jako przejaw wielostronnego partnerstwa,
– rozwiązania organizacyjne elastyczne i zmienne,
– wiedzę i kapitał intelektualny,
– przedsiębiorczość,
– zrównoważony rozwój.

W szerokim kontekście idea partnerstwa i metafora organizacji jako partnera wpisuje się w każdą z tych dróg.

Literatura

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

Berger P.L., Luckmann L., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

Kowalczewski W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008a.

Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008b.

Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.

Lisiński M., *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWE, Warszawa 1999.

Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Penc J., *Zarządzanie w perspektywie. Ku nowemu paradygmatowi*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008.

Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zaufanie jako kluczowy element kapitału relacyjnego aliantów*, [w:] W. Adamus (red.), *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.

Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

Płoszajski P., *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie" 1995, nr 3.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.

Rydel M., Ronkowski L., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 9.

Sułkowski Ł., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 10.

Tullier L.M., *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Kraków 2006.

Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

METAPHOR OF NEW ORGANIZATION IN THE FACE OF CRISIS

Summary: Starting point of considerations in this paper is presentation of the crisis as the source of scientific revolution, the factor of pre-paradigmatic era. Then the meaning of paradigm according to T.S. Kuhn is shown, also in wide and narrow perspective. The main part of this article is dedicated to presentation of new organizational metaphor – organization as partner – in the context of contemporary management paradigms evolution.