

ROZDZIAŁ 5

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA*

5.1. Definicje tożsamości organizacyjnej

Nasza tożsamość, czyli nasze wyobrażenie o nas samych, jest niejako percepcyjną soczewką, okularami, przez które postrzegamy otaczający nas świat. Organizacje również posiadają takie soczewki, ogniskujące sposób postrzegania świata przez ich członków i pozwalające interpretować zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne środowisko organizacji. Tego typu soczewką jest tożsamość organizacyjna.

Jak jest definiowana tożsamość organizacyjna? **Organizacyjna tożsamość** obejmuje główne i wyróżniające atrybuty organizacji, m. in., podstawowe wartości danej organizacji i szerzej kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty (Stuart, Whetten, 1985; Dutton, Dukerich, 1991). Dla członków organizacji tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych i wyróżniających cech organizacji, obejmując także jej status w porównaniu do innych organizacji. W konsekwencji zewnętrzne wydarzenia, które kwestionują wyróżniające cechy organizacji, mogą zagrozić istniejącej percepcji organizacyjnej tożsamości wśród członków danej organizacji (Dutton, Dukerich, 1991; Elsbach, Kramer, 1996).

Dutton, Dukerich, Harquail (1994) zaproponowali ostatnio rozróżnienie pomiędzy dwoma typami percepcji organizacyjnej tożsamości, mówiąc inaczej, dwoma rodzajami wizerunków organizacji:

1. Tożsamość postrzegana przez członków organizacji (*members perceived organizational identity*); dotyczy ona cech organizacji, które są uważane przez członków organizacji za główne, wyróżniające i trwałe).

2. Zinterpretowany zewnętrzny wizerunek (*construed external image*); dotyczy on cech organizacji uważanych przez uczestników otoczenia danej organizacji za główne, wyróżniające i trwałe według postrzeżeń członków danej organizacji). Poprzez paralelę do psychologii społecznej można byłoby nazwać ten typ tożsamości „jaźnią odzwierciedloną” organizacji (por.

* Tekst ten napisano w ramach projektu badawczego *Organizational Identity of Polish Enterprises. Consequences of Privatization*, wspieranego przez Research Support Scheme of the Open Society Support Foundation, grant 1143/1998.

Szacki, 1981, s. 596–597 oraz Szczepański, 1972, s. 137–138). Należy podkreślić, iż zinterpretowany zewnętrzny wizerunek jest odbiciem zewnętrznej opinii publicznej lub opinii interesariuszy (*stakeholders*) danej organizacji.

Cytowani autorzy używają pojęcia „wizerunek organizacji”, natomiast inni rezygnują całkowicie z użycia tego terminu na rzecz pojęcia tożsamości, które według podanego rozróżnienia oznacza to samo (zob. Elsbach, Kramer, 1996, s. 443). Dalej będziemy posługiwali się w tym kontekście pojęciem „zinterpretowana zewnętrzna tożsamość” zamiast pojęciem „zinterpretowany zewnętrzny wizerunek”. Także rozumienie tożsamości ma charakter **psychologiczny**, zależy bowiem głównie od percepcji członków organizacji.

Pojęcie zinterpretowanej zewnętrznej tożsamości należy wyraźnie odróżnić od pojęcia wizerunku organizacji (*corporate image*), określanego zwykle przez konsultantów firm jako zestaw wrażeń, które organizacja wywiera zarówno na członkach organizacji, jak i na uczestnikach otoczenia zewnętrznego organizacji. Badacze marketingu odnoszą pojęcie wizerunku organizacji do postrzegania firmy przez klientów, natomiast specjaliści od zasobów ludzkich badają, jak informacje ujawniane podczas procesu rekrutacji i selekcji kształtują atrakcyjność wizerunku organizacji¹. Ponadto badacze tzw. „zarządzania wrażeniami organizacyjnymi” (*organizational impression management*) opisują, jak różne taktyki podwyższające wizerunek organizacji zmieniają się w zależności od tego, jak zewnętrzni obserwatorzy postrzegają organizację i jej działania (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994, s. 249).

Również pojęcie **reputacji** dotyczy innego zjawiska niż pojęcie tożsamości organizacji. Ten pierwszy termin opisuje cechy i oceny przypisywane danej organizacji przez uczestników otoczenia organizacji w porównaniu do innych firm. Reputacja oddaje pozycję firmy w stosunku do jej konkurentów pod względem wskaźników ekonomicznych oraz instytucjonalnych, jak np. stosowanie się do norm społecznych, czy atrakcyjność koncepcji strategicznej

¹ Badania pokazują (Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993), że decyzje o podjęciu pracy w jakiejś firmie ściśle wiążą się z **percepcją ogólnego wizerunku organizacji** oraz **wizerunku powstałego w trakcie procesu rekrutacji** (np. poprzez ogłoszenia w prasie). Pozytywny wizerunek wytworzony w trakcie procesu rekrutacji miał większy wpływ na intencje podjęcia pracy w danej firmie niż ogólny wizerunek tej firmy, jaki wcześniej miał aplikant. Obydwa typy wizerunku zależą od ilości informacji o danej firmie (tj. prostej ekspozycji aplikanta na informacje o firmie), którą kandydat posiada lub otrzymał w czasie rekrutacji. Im większą ilość informacji otrzymuje aplikant, tym bardziej pozytywny wizerunek firmy i w konsekwencji tym większa chęć do podjęcia tam pracy. Obydwa rodzaje wizerunków są zwykle postrzegane niezależnie, dlatego też firmy posiadające mniej pozytywny ogólny wizerunek mogą z sukcesem konkurować z innymi przedsiębiorstwami w zdobywaniu pracowników poprzez zwiększenie podawanych informacji o tej instytucji w trakcie procesu rekrutacji (np. pozytywnych informacji w ogłoszeniach prasowych) i w konsekwencji poprzez wytworzenie pozytywnego wizerunku firmy w trakcie procesu rekrutacji i selekcji.

firmy (zob. Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993, s. 415). Drugi typ organizacyjnej tożsamości wyraźnie, a mianowicie zinterpretowana zewnętrzna tożsamość, akcentuje wpływ postrzeżeń otoczenia (a więc i reputacji) na postrzeżenia członków organizacji, niemniej jednak wpływ ten jest wyraźnie przefiltrowany przez samą percepcję członków organizacji.

Z socjologicznego punktu widzenia organizacje są postrzegane jako kolektywne działania ludzi. W każdej organizacji, w której dochodzi do podejmowania decyzji i działania, mamy do czynienia z występowaniem koalicji, gier organizacyjnych, konfliktów, ale i kompromisów pomiędzy głównymi aktorami organizacyjnymi (por. Crozier, Friedberg, 1982). Według autorów pracy *Zarządzanie firmą* (Strategor, 1996), działanie kolektywne w danej organizacji posiada zwykle logikę, która odróżnia ją od działania innych organizacji. Logika ta powstaje i ujawnia się z czasem. Nadaje ona przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację i, w pewnych przypadkach, identyfikowanie się z nim. To właśnie autorzy nazywają tożsamością (Strategor, 1996, s. 501; por. także Kostera, 1996, s. 204). Logikę działania zbiorowego można byłoby zatem zrekonstruować jako zbiór cech przedsiębiorstwa, nadających mu specyficzny, stabilny i spójny wizerunek będący podstawą działania. Podobnie tożsamość przedsiębiorstwa definiował Konecki (1994, s. 147), określając je jako wspólny dla pracowników i klientów zestaw sposobów identyfikacji przedsiębiorstwa, jako jednego bytu społecznego, wyróżniającego się w danym otoczeniu organizacyjnym i wpływającego na działania grup pracowniczych, i w konsekwencji całej firmy.

Tożsamość może się łączyć tutaj z **kulturą firmy** i być jej kwintesencją. Jądro tożsamości tkwi w świadomych i podświadomych wyobrażeniach, jakie mają pracownicy przedsiębiorstwa o nim samym i o jego życiu organizacyjnym. Pojęcie tożsamości jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniających ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa (Strategor, 1996, s. 594). Autorzy pracy zbiorowej *Zarządzanie firmą* uważają, iż tożsamość organizacyjna odnosi się do świadomości ludzi, tożsamością zatem tak jak świadomością ludzi można kierować i zarządzać. Dużą wagę przywiązuje się tutaj do **przywództwa organizacyjnego**. Tworzenie tożsamości wymaga, aby przywódcy organizacyjni posiadali odpowiednie środki w postaci reguł i procedur zarządzania (Strategor 1996, s. 505).

5.2. Wpływ tożsamości i jej związki z różnymi zjawiskami i problemami organizacyjnymi

Dalej opiszemy relacje tożsamości organizacyjnej do innych zjawisk i procesów organizacyjnych, nad którymi do tej pory przeprowadzono

badania i co do których są już pewne wnioski o charakterze teoretycznym i socjotechnicznym. Kolejne punkty będą dotyczyły tożsamości organizacyjnej oraz wiążących się z nią następujących zjawisk: (a) zmiany organizacyjnej (w tym zmiany strategii), (b) identyfikacji z organizacją oraz tożsamości pracowniczej, (c) legitymizacji organizacyjnej.

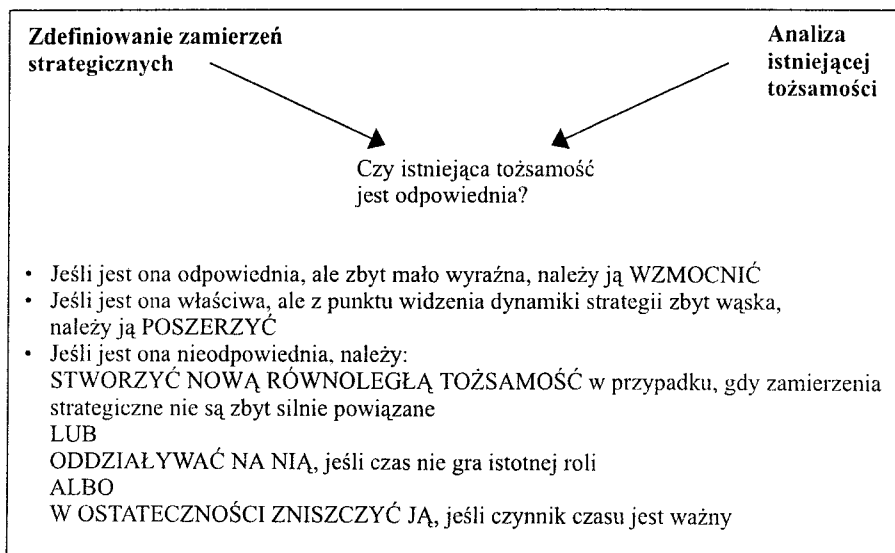
5.2.1. Tożsamość a zmiana organizacyjna

Tworzenie tożsamości przedsiębiorstwa bądź jej zmianę powinno poprzedzić badanie już istniejącej tożsamości. Można ją zbadać, poszukując, za pomocą pogłębionych wywiadów, elementów ogniskujących działalność danego przedsiębiorstwa. **Ogniskowanie tożsamości organizacji** można zdefiniować jako dynamiczny proces, w którym aspiracje i działania uczestników danego systemu ekonomicznego i społecznego skupiają się wokół tego samego czynnika, tworząc kościec tożsamości. Elementami ogniskującymi tożsamość mogą być:

- produkt lub dziedzina działalności, na której opiera się specjalizacja przedsiębiorstwa i w konsekwencji zawodowe specjalności pracujących w nim ludzi;
- sposoby zachowań lub szczególne kompetencje;
- jakiś kierownik, charyzmatyczny przywódca lub grupa kierownicza, których całe przedsiębiorstwo zna i popiera.

Element ogniskujący wpływa na wybór typu strategii przedsiębiorstwa (por. rys. 5.1.; Strategor 1996, s. 547). Sugeruje się zatem, że **pomiędzy strategią a tożsamością istnieje ścisły związek** (patrz przykład 1 w załączniku do tego rozdziału). Wpływ tożsamości na strategię może być zapośredniczony poprzez związek tożsamości z działaniem strategicznym menedżerów (por. Obłój, 1998, s. 21–22). Tożsamość może ograniczyć postrzeganie rynku w kategoriach „konkurencji”. Pierwotne wybory strategiczne oraz sformułowanie misji w kategoriach raczej ideologicznych niż rynkowych na początku istnienia firmy silnie ograniczają później możliwości adaptacyjne. Budowanie nowej strategii ma przede wszystkim charakter funkcjonalny wobec budowania tożsamości organizacji (Obłój, 1998). Tożsamość wpływająca na działanie oraz zwrotne oddziaływanie działania strategicznego menedżerów na tożsamość prowadzi do zmiany struktury organizacyjnej, tj. reguł organizacyjnych oraz alokacji jej zasobów (Sarason, 1995).

Dla zmiany tożsamości fundamentalne znaczenie mają przywódcy organizacyjni. Władza, a więc możliwość podejmowania najważniejszych decyzji w organizacji, mówiąc inaczej **system decyzyjny i tożsamość** wydają się ze



Rys. 5.1. Ogniskowanie a zmiany tożsamości organizacyjnej. Źródło: Strategor, 1996, s. 554.

sobą ściśle powiązane. Sformalizowane lub zbiurokratyzowane procesy decyzyjne utrudniają kształtowanie się **tożsamości typu menedżerskiego** i rodzą tendencje do utrwalania się **tożsamości biurokratycznej**. Jeśli tożsamość się zmienia, np. pod wpływem pojawienia się silnego przywódcy charyzmatycznego, to zbyt sformalizowanie procesów decyzyjnych i ich bezosobowy, biurokratyczny charakter ulegają rozbiciu (Strategor 1996, s. 571). Jak pokazują badania nad polskimi przedsiębiorstwami, na zmianę tożsamości firm bardzo oddziałuje „silne przywództwo”. Silne organizacyjne przywództwo powoduje większą tendencję do zmiany tożsamości organizacyjnej (Konecki, 2000).

Należy podkreślić, iż pomiędzy **strukturą organizacji i tożsamością** mogą również występować silne obustronne związki. Wpływ ten dokonuje się poprzez określony podział władzy, zapisany często w dokumentach organizacyjnych, a więc przyjmujący formę symboliczną, ale i legitymizującą aktualną władzę i tożsamość organizacji. Tożsamość może wpływać na strukturę następująco, np. tożsamość typu menedżerskiego zwykle wiąże się z elastyczną i zdecentralizowaną strukturą, natomiast tożsamość biurokratyczna wiąże się z mocno zhierarchizowaną strukturą formalną o charakterze mechanistycznym.

Jeśli chcemy zmienić tożsamość, należy zatem zmodyfikować schemat struktury organizacyjnej (Strategor, 1996, s. 571). Często też struktura organizacyjna może doprowadzić do wewnętrznych sprzeczności w tożsamości

organizacyjnej, kiedy tożsamość jest inaczej rozumiana na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej (patrz przykład 3 w załączniku do rozdziału 5). Nie oznacza to, że przedsiębiorstwo nie może istnieć z wewnętrznym konfliktem tożsamości (patrz przykład 2, w tym samym załączniku).

Tożsamość organizacji może być podtrzymywana poprzez praktykę tzw. „autokomunikacji” organizacji (*self-referential closure*). Dział marketingu czy *public relations* przez swe badania marketingowe, analizy wizerunku i reklamę wytwarza specyficzne lustro, w którym organizacja się przegląda, tj. ocenia, potwierdza i rozpoznaje siebie jako kulturowo wyodrębniony podmiot, zainteresowany jednocześnie potrzebami rynku (Christensen, 1995, s. 666–667). „Sporządzane przez organizację zestawienia liczbowe i wykresy dotyczące tendencji rynkowych, pozycji konkurencyjnej, prognoz sprzedaży, dostępności surowców itp. naprawdę są projekcjami zainteresowań i trosk samej organizacji. Odzwierciedlają one to, jak organizacja rozumie siebie. Właśnie za pomocą tego procesu odwoływania się do samych siebie członkowie organizacji mogą ingerować we własne funkcjonowanie, a zatem uczestniczyć w tworzeniu i zachowywaniu własnej tożsamości” (Morgan, 1997, s. 281–283). Funkcja marketingu (realizowana przez dział marketingu), poprzez metakomunikat płynący z jej działania do pracowników danej firmy, pomaga organizacji stworzyć pewną barierę wobec otoczenia, chroniąc i potwierdzając tożsamość danej organizacji jako słuchającej potrzeb klientów, dostosowującej się do ich wymagań, zainteresowaną wzrostem sprzedaży danego produktu lub usługi. Wiąże się to także z występowaniem i konstruowaniem proaktywnych działań (np. różnicowanie modeli produktu), tj. wyprzedzających wystąpienie nowych i faktycznych potrzeb klientów. Organizacja może zatem „udomowić” rynek zanim doprowadziłby on poprzez swoją dynamikę (nieoczekiwaną zmianą potrzeb klientów) do zmiany bądź naruszenia jej tożsamości.

Odpowiedzmy teraz na pytanie, jak pojęcie tożsamości funkcjonuje w związku z badaniami nad zmianą organizacyjną? Zmiana strategii organizacji, będąca podstawą zmian we współczesnych organizacjach lub podstawą funkcjonowania organizacji, jest często wiązana ze zmianą jej tożsamości.

Toteż by tożsamość została zmieniona, już samo wyobrażenie przyszłego wizerunku organizacji (dotyczącego np. przyszłej jakości pracy, produkcji, stopnia innowacyjności, prestiżu, ekonomicznego statusu itp.) przyczynia się do zmiany aktualnej tożsamości (Gioia, Thomas, 1996, s. 394). Wiąże się to zapewne z tworzeniem nowej, tzw. wizji organizacji, która powoduje zachwianie aktualnych przekonań członków organizacji oraz ukazuje nowe kierunki działań. Tożsamość byłaby zatem, w przeciwieństwie do tego co

twierdzą Dutton i Dukerich (1991) bądź Christensen (1995), zjawiskiem nie trwałym, a **względnie trwałym**². Przyszły wizerunek wpływa również pozytywnie na bardziej strategiczne myślenie w organizacji, w przeciwieństwie do myślenia, w którym członkowie organizacji koncentrują się na wizerunku obecnym. Koncentracja ta bardziej sprzyja myśleniu „politycznemu”, zorientowanemu na utrzymanie *status quo*, niż myśleniu strategicznemu, zorientowanemu na całościową zmianę.

W świetle badań (Gioia, Thomas, 1996) należałoby także zwrócić uwagę na to, iż organizacje mogą naśladować inne firmy, które odniosły sukces. Może do tego prowadzić technika tzw. **benchmarkingu** (por. Strategor, 1996, s. 73–77). Naśladownictwo zatem paradoksalnie powoduje eliminację jednego z najważniejszych czynników koncepcji tożsamości, tj. unikalności, czy też „czynnika wyróżniającego od innych”. Toteż element definicji tożsamości: „wyróżniające cechy organizacji”, powinien być zmieniony na: **„wyróżniające cechy organizacji, które przynoszą jej sukces”**, wtedy bowiem nie wymagają one zmiany. Jeśli jakieś unikalne cechy organizacji nie przynoszą sukcesu, organizacja może naśladować inne firmy, by odrobić straty wynikłe z podtrzymywania nieefektywnej tożsamości.

Bardzo interesujący wynik badań wskazuje na to, iż silna tożsamość organizacyjna wpływa na interpretacje kwestii problematycznych w organizacji jako kwestii strategicznych, a nie politycznych. Zatem nie słaba, ale silna tożsamość, według autorów, wpływa pozytywnie na zmiany strategiczne i działania proaktywne w organizacji (patrz tab. 5.1; Gioia, Thomas, 1996, s. 396–397). Ponadto silna tożsamość koreluje pozytywnie z bogatszymi strukturami wymiany informacji, gdzie występuje mniejsza formalizacja, a większa partycypacja i natężenie interakcji. Wszystko to może wpływać na innowacyjne podejście do planowania i projektowania przyszłości organizacji³.

² Podobne poglądy ma A. Strauss (1969) w odniesieniu do tożsamości człowieka. Tożsamość podlega transformacjom podczas tzw. punktów zwrotnych, czyli przypadków krytycznych, które zmuszają jednostki do refleksji wskazującej na to, że jednostka nie jest już tym kim była w przeszłości. Jej plany działania i kariery rozsypują się (Strauss, 1969, s. 93; 1993, s. 44–45). Dochodzi do kształtowania nowego wizerunku siebie, nowej tożsamości. Podobne punkty zwrotne mogą wystąpić w organizacjach. Zapoczątkować je mogą: kryzys ekonomiczny, prywatyzacja, spowodowanie katastrofy ekologicznej, krytyka ze strony opinii publicznej i massmediów itp. (por. Konecki, 1999).

³ W innych badaniach zaobserwowano odmienną sytuację, iż silna dawna zinterpretowana zewnętrzna tożsamość wpływa negatywnie na wypracowanie racjonalnej strategii, uwzględniającej w pełni aktualne uwarunkowania rynkowe (zob. przykład 1 w załączniku na końcu rozdziału 5 oraz Konecki, 1997). Jej przezwyciężenie wydaje się wymagać pewnego czasu i wystąpienia punktu zwrotnego w dziejach organizacji, związanego z wystąpieniem jakichś krytycznych zdarzeń.

Tabela 5.1.

Pytania do kwestionariusza, pomocne w badaniu siły tożsamości organizacji

Siła tożsamości
Poniższym pytaniom są przypisywane odpowiedzi na siedmiopunktowej skali Likerta, czyli przy każdym pytaniu odpowiadamy cyfrą od 1 do 7 w zależności od siły naszej zgody na sugerowaną w pytaniu odpowiedź pozytywną. Siła tożsamości wzrasta wraz z większą liczbą punktów.
1. Czy najwyższe kierownictwo silnie odczuwa tradycję i zna historię P. firmy? 2. Czy kierownicy w P. firmie odczuwają dumę z celów i misji firmy? 3. Czy najwyższe kierownictwo odczuwa, iż P. firma zajmuje znaczącą pozycję w branży? 4. Czy najwyższe kierownictwo posiada jasno zdefiniowany zbiór celów do osiągnięcia przez firmę? 5. Czy są w P. firmie kierownicy, którzy znają dobrze historię firmy i tradycję? 6. Czy P. firma posiada pracowników, którzy się z nią silnie identyfikują?

Źródło: Gioia, Thomas (1996), s. 401.

Tabela 5.2.

Pytania do kwestionariusza pomocne w badaniu typu tożsamości organizacji

Typ tożsamości (U – utylitarny, N – normatywny)
Poniższym pytaniom są przypisywane odpowiedzi na siedmiopunktowej skali Likerta, czyli przy każdym pytaniu odpowiadamy cyfrą od 1 do 7 w zależności od siły naszej zgody na sugerowaną w pytaniu odpowiedź pozytywną.
1. Czy według najwyższego kierownictwa P. firma nie powinna agresywnie współzawodniczyć z innymi firmami? (N) 2. Czy symbole, sformalizowane spotkania i ceremonie są ważne dla funkcjonowania P. organizacji? (N) 3. Czy budżet płacowy zazwyczaj jest ustalany przez zarząd dla całości firmy <i>en bloc</i>? (N) 4. Czy tylko zyski finansowe są miarą sukcesu dla P. firmy? (U) 5. Czy misją P. organizacji jest koncentracja na wyraźnie określonych procedurach wykonawczych? (N) 6. Czy istnieje w P. organizacji powszechne przekonanie, iż firma powinna głównie koncentrować się na marketingu, reklamie i <i>public relations</i>? (U) 7. Czy ciąga bądź powiększenia budżetu płacowego zależą od wyników pracy poszczególnych wydziałów lub działów? (U) 8. Czy efektywność kosztowa jest głównym kryterium zmian w działaniach i administrowaniu firmą? (U) 9. Czy wyniki ekonomiczne są najważniejszym kryterium określającym wypełnienie misji firmy? (U)

Źródło: Gioia, Thomas (1996), s. 401.

Oprócz wpływu siły tożsamości na myślenie o kwestiach organizacyjnych w sposób strategiczny i ofensywny, a nie polityczny i defensywny, ma także wpływ typ tożsamości (tab. 5.2), tj. czy jest to **typ utylitarny** (organizacja nakierowana przede wszystkim na zysk i agresywną konkurencję, dostosowującą wszelkie działania do kategorii zysku), czy **normatywny** (nakierowanie przede wszystkim na przestrzeganie norm i procedur organizacyjnych, orientacja na ideologie i wartości). Jeśli kierownictwo postrzega swą instytucję jako utylitarną i ofensywną, to będzie ono widziało kwestie organizacyjne w perspektywie strategicznej, jeśli natomiast będzie postrzegało swoją instytucję jako „normatywną”, to postrzeżenia kwestii organizacyjnych jako strategicznych pojawią się w mniejszym stopniu (Gioia, Thomas, 1996, s. 396).

Wskazówkami socjotechnicznymi płynącymi z przedstawionych badań mogą być następujące punkty:

1. Zmiana tożsamości (jeśli konieczna) może być dokonana poprzez zmianę wizerunku firmy, szczególnie wizerunku odnoszącego się do przyszłości.

2. Dużą rolę mogą odegrać w tym liderzy organizacyjni, którzy dostarczają wizji organizacji w kategoriach przyszłościowych.

3. Typ utylitarny tożsamości organizacyjnej jest bardziej korzystny dla myślenia strategicznego i konstruowania strategii niż typ normatywny.

4. Tożsamość organizacji można zmienić poprzez odpowiednie zaprojektowanie struktury organizacyjnej.

5.2.2. Tożsamość organizacyjna a tożsamość jednostki i jej identyfikacja organizacyjna

Zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacyjna (zwana też czasami przez badaczy organizacji zinterpretowanym zewnętrznym wizerunkiem organizacyjnym) odgrywa niezwykle ważną rolę jako bodziec do działania w danej instytucji. To, jak członkowie organizacyjni odbierają postrzeżenia innych o danej organizacji, jest „zwierciadłem” pomocnym w interpretacji i ocenach aktualnych działań organizacji, a w konsekwencji dokonanej interpretacji, zaczynem dla odmiennych, niż do tej pory, działań. Ponadto indywidualne koncepcje siebie, tożsamości jednostek, formują się m. in. na podstawie tego, jak inni postrzegają organizację, w której dane osoby aktualnie pracują. Jeśli zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacji ma negatywne konotacje, to członkowie danej organizacji zaczynają aktywnie działać, by wizerunek organizacji zmienić na pozytywny, i przez to wpłynąć również na pozytywne oceny własnej tożsamości.

Zagrożenie dla aktualnej tożsamości danej organizacji, tj. wyobrażeń członków o istotnych i wyróżniających cechach danej organizacji, powoduje

określoną interpretację tych wydarzeń, a w konsekwencji i działań organizacyjnych. Na przykład długotrwałe negatywne informacje w mass mediach i negatywne opinie klientów mogą zagrozić tożsamości organizacji, przez co powodują podjęcie naprawczych działań organizacyjnych w celu ratowania istniejącej tożsamości organizacji (Dutton, Dukerich, 1991, s. 542–551). Tożsamości organizacyjne wpływają zatem na motywację członków organizacji do działania, a także na adaptację całej organizacji do określonych warunków danego otoczenia. Możliwe staje się zatem połączenie analizy mikro (procesy interpretacji w związku ze zjawiskiem tożsamości organizacyjnej) z analizą makro (analiza wzorów organizacyjnej adaptacji do otoczenia).

Aktualna tożsamość organizacyjna jest również pewnym filtrem interpretacyjnym, poprzez który pewne informacje dopływające z otoczenia nie są przepuszczane. Selektywność postrzeżeń jest wynikiem więzi ludzi z organizacją, na którą wpływa tożsamość organizacyjna. Informacje z otoczenia dotyczące danej organizacji, np. różnego rodzaju prasowe rankingi pozycji firm w danej branży, mogą być niezgodne z przekonaniami członków danej organizacji o jej pozycji w branży (Elsbach, Kramer, 1996). Zagrożenie dla tożsamości organizacyjnej jest wówczas także zagrożeniem dla **społecznej tożsamości jednostek**, które są definiowane poprzez ich afiliacje z różnego rodzaju grupami czy organizacjami⁴.

Okazuje się, że dynamika organizacyjnej tożsamości jest podobna do dynamiki tożsamości indywidualnej. Według badań empirycznych nad tożsamością organizacyjną, taktyki kategoryzacyjne, operujące tylko na poziomie struktury tożsamości, a dotyczące reakcji na zagrożenie organizacyjnej tożsamości, których używają członkowie organizacji, są następujące:

1. Selektywna kategoryzacja podkreślająca jako ważne atrybuty odmienne od zagrożonych, np. jeśli w rankingu pewne atrybuty tożsamości organizacyjnej są deprecjonowane, jednostki podkreślają ważność innych atrybutów nie uwzględnianych przez dany ranking.

2. Kategoryzacje podkreślające odmienne, od sugerowanych w zagrażających informacjach, grupy porównawcze (Elsbach, Kramer, 1996, s. 459).

⁴ Według badań psychologów społecznych nad tożsamością indywidualną, jednostki mogą w sytuacji zagrożenia zareagować na negatywne informacje płynące z otoczenia i zagrażające ich percepcji tożsamości w dwojaki sposób: (1) poprzez taktykę kategoryzacji, w której wybierają kategorie przynależności społecznej nie zagrażające ich tożsamościom; jeśli np. tożsamość osoby – profesora Uniwersytetu Łódzkiego, jest zagrożona poprzez niskie notowania tegoż Uniwersytetu w różnych rankingach, osoba ta może wówczas bardziej podkreślać swoje inne profesjonalne afiliacje, jak przynależność do międzynarodowego towarzystwa naukowego; (2) poprzez kategoryzację, w której osoby podwyższają wartość swoich społecznych tożsamości, podkreślając przynależność do tych kategorii, które są wyżej notowane w porównaniu z innymi grupami; członkowie grup o niższym statusie mogą ulepszać swój status poprzez wybór odmiennych grup, z którymi mogą być porównywane; zatem kategoryzacje są ściśle związane z procesami porównywania (Elsbach, Kramer, 1996, s. 447).

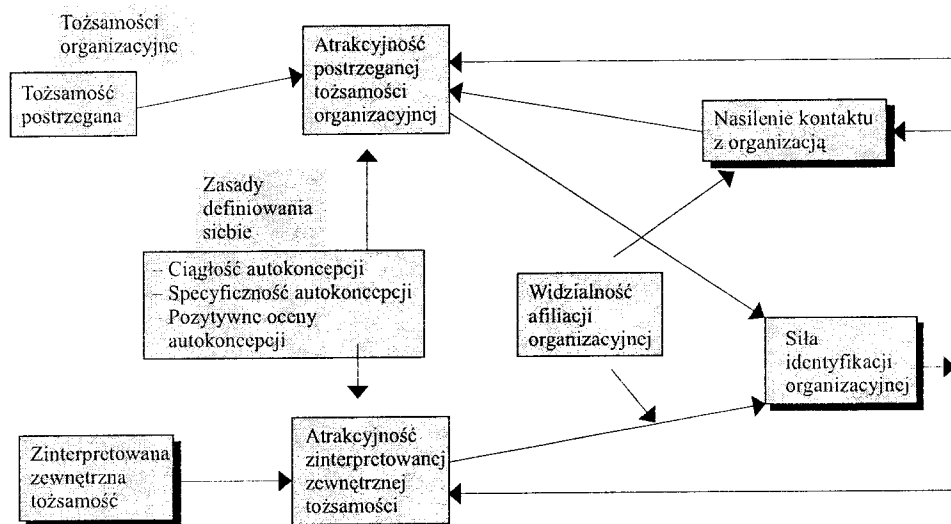
Reakcja na niekorzystny ranking może być tutaj następująca: „nie należymy do danej grupy organizacji, dlatego jesteśmy z nimi porównywani?”.

Identyczne taktyki mogą być także stosowane jako usprawiedliwienia i „tłumaczenia” się z „błędnie” ocenionych bądź wybranych kryteriów oceny danej organizacji przez różnych aktorów z otoczenia. Badania pokazują także, że im większe zagrożenie dla organizacyjnej tożsamości wyrażone w postaci dysonansu tożsamości, tym większa liczba dostępnych kategoryzacji, by potwierdzić jądro tożsamości lub usprawiedliwić słabą pozycję w rankingu firm czy organizacji (Elsbach, Kramer, 1996, s. 463). Menedżerowie mogą oczywiście wykorzystać ten dysonans do własnych celów, np. gdy będą chcieli zmienić bądź przekształcić tożsamość organizacji w kierunku zgodnym z ich nowymi planami strategicznymi. Często więc dysonans tożsamości jest korzystny dla firmy i może być celowo wykorzystany do zmiany organizacyjnej.

Pojęcie tożsamości organizacyjnej pozwala także **wyjaśnić zjawisko identyfikacji jednostki z organizacją** (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994). Jednostka wiąże się z organizacją nie tylko poprzez ekonomiczne transakcje. Wiąż z organizacją powstaje także przez to, jak jednostka postrzega organizację i co sądzi na temat postrzeżeń innych o jej organizacji. Obydwa typy tożsamości organizacyjnej są związane z koncepcjami siebie jako jednostki. Jeśli tożsamości organizacyjne pozwalają zachować ciągłość, specyficzność (wyróżnialność od innych) oraz pozytywne oceny jednostkowej autokonceptcji, to będzie to miało pozytywny wpływ na organizacyjną identyfikację jednostki. Zgodnie z wizją symbolicznego interakcjonizmu, identyfikacja organizacyjna nie byłaby zatem wyłącznie psychologicznym, wewnętrznym zjawiskiem, postrzegane oceny i schematy poznawcze innych jednostek i grup o danej organizacji wpływają na uruchomienie całego poznawczego i interpersonalnego procesu prowadzącego do identyfikacji. Postrzeżenia innych o danej organizacji są często zinternalizowane przez jednostki i wmontowane w ich koncepcje siebie i stanowią o ich organizacyjnej identyfikacji.

Na rys. 5.2 pokazano sprzężenie zwrotne, które łączy zależność siły organizacyjnej identyfikacji od atrakcyjności postrzeganej tożsamości organizacyjnej i zinterpretowanej zewnętrznej tożsamości oraz od innych poprzedzających zmiennych. Na przykład silna identyfikacja organizacyjna prowadzi do nasilenia kontaktu jednostki z organizacją (duże natężenie kontaktów, dłuższy niż formalnie przewidziany czas pracy itp.), co z kolei zwiększa atrakcyjność postrzeganej tożsamości organizacyjnej, a ta ostatnia zmienna oddziałuje zwrotnie na siłę identyfikacji organizacyjnej. Cykl wpływów oczywiście się powtarza, mamy zatem do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym, w którym zmiana jednego z czynników może zmienić siłę organizacyjnej identyfikacji. Należy zwrócić także uwagę na to, iż „widzial-

ność” organizacyjnej identyfikacji (np. kiedy członkowie organizacji noszą poza miejscem pracy w klapie znaczki identyfikacyjne danej firmy, lub niektórzy z nich ciągle są eksponowani wobec zewnętrznej publiczności jako reprezentanci firmy) zwiększa siłę związku organizacyjnych tożsamości z siłą identyfikacji organizacyjnej. Wydaje się, iż jest to niezwykle ważne postrzeżenie z socjotechnicznego punktu widzenia.



Rys. 5.2. Związek postrzeganej organizacyjnej tożsamości i zinterpretowanej zewnętrznej tożsamości organizacji oraz identyfikacji organizacyjnej. Źródło: Dutton, Dukerich, Harquail, 1994, s. 253

5.2.3. Tożsamość a legitymizacja organizacyjna

Może się zdarzyć, iż zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacji zachwieje wiarę członków danej organizacji w to, iż działa ona społecznie odpowiedzialnie. Dzieje się to często w sytuacji kryzysowej, w czasie nasilonej krytyki organizacji. Powstaje tutaj problem tzw. organizacyjnej legitymizacji. Organizacja osiąga legitymizację, jeśli jej interesariusze – tj. wewnętrzna i zewnętrzna publiczność, będąca pod oddziaływaniem danej organizacji – aprobuje i popiera cele oraz działania organizacji, budując jej reputację i pozwalając jej przetrwać (Elsbach, Sutton, 1992, s. 700, 722). Toteż aby negatywne postrzeganie legitymizacji danej organizacji zlikwidować, a tym samym stworzyć ponownie pozytywną zinterpretowaną zewnętrzną tożsamość, w organizacjach są często podejmowane odpowiednie działania.

Na postrzeganie organizacyjnej legitymizacji mają wpływ np. wypowiedzi reprezentantów danych organizacji, rzeczników prasowych czy przedstawicieli do spraw kontaktów z mediami (Elsbach, 1994). Badania pokazują, że pewne taktyki interakcyjne są tutaj bardziej efektywne od innych. Na przykład w badaniach nad przemysłem mięsnym i hodowlanym w Kalifornii zaobserwowano zastosowanie pewnych taktyk broniących legitymizacji działań danego przemysłu. Opinia publiczna zarzucała hodowcom nielegalne wypasy publicznych terenów, a producentom mięsa niszczenie środowiska, produkcję niezdrowej żywności poprzez używanie hormonów i antybiotyków, okrucieństwo wobec hodowanych zwierząt itp. Krytykowane organizacje broniły się, używając pewnych taktyk objaśniających, z których najbardziej efektywne okazały się:

1) przyznanie, iż pewne fakty miały miejsce (jest to bardziej efektywny środek perswazyjny niż zaprzeczenie);

2) jeśli pewne wydarzenia naruszały normy instytucjonalne, to objaśnianie ich w kategoriach instytucjonalnych, dotyczących stosowania procedur i odnoszenia się do struktur instytucjonalnych (np. przestrzeganie norm stanowych, współpraca ośrodków badawczych tych firm z Uniwersytetem Kalifornijskim), było bardziej efektywne niż objaśnianie w kategoriach technicznych (dotyczących np. kategorii wydajnościowych i ekonomicznych);

3) jeśli wystąpiło postrzeżenie naruszenia instytucjonalnych norm, to okazuje się, że przyznanie się do wystąpienia tych faktów łącznie z odniesieniem się do instytucjonalnych struktur, procedur czy celów jest bardziej efektywne w ochronie organizacyjnej legitymizacji niż objaśnienia, które zawierają tylko jeden z tych elementów (Elsbach, 1994, s. 74–82).

Legitymizacja organizacyjna, paradoksalnie, może być także osiągnięta poprzez nielegalne działania, które spowodowały zwrócenie uwagi opinii publicznej na ważne społecznie problemy, których rozwiązanie stało się możliwe dopiero po zorganizowaniu paralegalnych lub nielegalnych akcji protestacyjnych i postrzeżeniu ich przez mass media oraz przez innych ważnych aktorów społecznych (Elsbach, 1994). Jak wskazują wyniki badań, w ten sposób organizacje będące inicjatorami nielegalnych akcji (np. niektóre radykalne ruchy społeczne, organizacje ekologiczne czy organizacje walczące z chorobą AIDS) uzyskiwały społeczną aprobatę i poparcie. Bardzo ważne w efektywnej kreacji odpowiedniego wizerunku organizacji było używanie określonych taktyk interakcyjnych przez przedstawicieli organizacji. Po zajściu nielegalnego zdarzenia (np. nielegalnego protestu blokującego przejazd głównymi ulicami miasta), koncentrującego uwagę opinii publicznej na danej organizacji, podejmuje ona następujące działania, które przebiegają według następującej sekwencji:

1. Na początku prezentuje się mediom instytucjonalne zaplecze organizacji, co ma swoją określoną moc perswazyjną, tzn:

- po pierwsze organizacja kontaktuje się z mediami, ukazując im tzw. konformizm instytucjonalny; pokazuje, iż jej struktury i procedury są izomorficzne z tymi, które posiadają inne legalne organizacje;

- po drugie, organizacja ukazuje legalne struktury, w tym rolę rzecznika prasowego, jako niezależną od ról uczestników działań nielegalnych (tzw. *decoupling*).

2. Następnie rzecznik prasowy angażuje się w wytwarzanie odpowiednich wrażeń u zewnętrznych obserwatorów organizacji (tzw. *impression management*), co polega na tym, że:

- ukazuje się „niewinność” organizacji oraz przekazuje się pewne usprawiedliwienia, by zredukować negatywne wrażenia powstałe po zajściu nielegalnego zdarzenia;

- używa się retoryki podwyższającej wartość organizacji i samego zdarzenia oraz przedstawia się pogląd, iż organizacja miała pełne prawo do podjęcia odpowiednich działań.

3. W konsekwencji tych działań organizacja może osiągnąć legitymizację, tj. aprobatę i poparcie ważnych aktorów społecznych (Elsbach, Sutton, 1992, s. 709).

Przedstawione działania legitymizujące organizację i budujące jej wizerunek oraz zaprezentowana sekwencja tych działań, według autorów, jest efektywna również w działaniach innego typu organizacji, również organizacji produkcyjnych, a więc ma pewien walor uniwersalny. Działania tego typu podejmowały w sytuacji zagrożenia swego wizerunku i legitymizacji firmy produkcyjne Reebok, Johnson & Johnson czy wydawnictwo Waldenbooks (Elsbach, Sutton, 1992, s. 728–729).

Wszystkie opisane próby odzyskiwania i budowania legitymizacji organizacji wiążą się z budową wizerunku organizacji. Jeśli tak jest, zatem zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacyjna (jej „jażń odzwierciedlona”) zależy od tego wizerunku, którego częścią jest również dynamika zmian, związana z legitymizacją i delegitymizacją organizacji lub jej określonych działań. Należy zatem podkreślić ścisły związek wizerunku organizacji z zinterpretowaną zewnętrzną tożsamością organizacyjną.

5.3. Wnioski

Tożsamość organizacyjna ma wpływ na wiele aspektów funkcjonowania różnych organizacji. Wiąże się ona także z kulturą organizacji i może być jej kwintesencją. Tożsamość może wpływać na:

- strukturę organizacji (możliwy jest także wpływ zwrotny struktury na tożsamość),
- strategię organizacji,

- atrakcyjność firmy dla kandydatów do pracy,
- identyfikacje pracownicze,
- praktyki legitymizujące istnienie danej organizacji (a więc praktyki z zakresu *public relations*).

Bez zdiagnozowania aktualnej tożsamości organizacyjnej trudno jest dokonać efektywnej zmiany organizacyjnej. Tożsamość, będąc ściśle związaną z kulturą organizacyjną oraz percepcją i świadomością ludzi, z trudem poddaje się zmianie. Zaabsorbowanie własną tożsamością, nadmierne jej podkreślanie tworzy swego rodzaju egocentryzm, który może odizolować poznawczo przedsiębiorstwa od otoczenia. Tworzą się wtedy nierealistyczne tożsamości, czyli nierealistyczne koncepcje siebie, niedostosowane do zmian w otoczeniu i prowadzące w konsekwencji do upadku organizacji. Zrozumienie tożsamości organizacyjnej i mechanizmów nią rządzących pomaga organizacjom przetrwać i się rozwijać. Diagnoza tożsamości organizacji szczególnie może być ważna w sytuacji prywatyzacji, będącej często punktem zwrotnym w historii różnych firm (Konecki, 2000). Przyszłe badania powinny uwzględnić i przeanalizować związek tożsamości organizacyjnej ze zmienną „prywatyzacji” oraz formy własności.

Załącznik – empiryczne ilustracje różnych kwestii dotyczących tożsamości organizacyjnej

Przykład 1. Siła dawnej tożsamości oraz nieadekwatność tożsamości do zamierzeń strategicznych (zrekonstruowano na podstawie *case study* zawartego w: Konecki, 1997).

Przedsiębiorstwo N. spółka z o.o. jest przekształconym własnościowo, byłym przedsiębiorstwem państwowym. Firma znajduje się w dużym mieście wojewódzkim. Przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę (1992 r.) odbyło się pod silnym naciskiem związków zawodowych „S”, które organizowały strajki, a nawet spowodowały przyjazd premiera do zakładu. W latach osiemdziesiątych była to firma wiodąca na rynku elektronicznym oraz elektrotechnicznym w Polsce (produkcja gramofonów, anten telewizyjnych, elektronicznych części dla sprzętu wojskowego itp.). Zatrudniała wówczas ok. 3000 osób (obecnie ok. 450). Zakład był słynny w Polsce, cieszył się dobrą reputacją, dużo eksportował, szczególnie na były rynek radziecki. Produkowano elektroniczne wyroby własnego projektu, które cieszyły się wówczas bardzo dużym popytem. Obecnie pracownicy, a szczególnie kadra techniczno-inżynierska, inżynierowie z działu rozwoju, a także związki zawodowe silnie są przywiązani do tego wizerunku firmy, mimo że sytuacja

się zmieniała i firma ma obecnie problemy finansowe również po jej przekształceniu. Oprócz strat finansowych w przedsiębiorstwie są bardzo niskie płace, które wynoszą ok. 2/3 średniej krajowej. Rynek wyrobów elektronicznych obecnie jest niezwykle konkurencyjny również w Polsce. Najsilniejszymi grupami organizacyjnymi w firmie są związki zawodowe „S” oraz związana z nimi grupa techniczno-inżynierska. W N. jest ciągła walka o władzę, prezesi i zarządy firmy zmieniają się średnio co rok. Grupa związkowo-inżynierska próbuje kontrolować najważniejsze decyzje organizacyjne w N.

Przywiązanie do dawnej tożsamości organizacyjnej, która „była w stanie produkować i sprzedawać wyroby własnego projektu”, spowodowało, iż firma przez długi okres produkowała własnej konstrukcji odtwarzacz CD (do marca 1995 r.), który miał znikome możliwości konkurencji na rynku. Obecnie zarząd (1996 r.) zdaje sobie sprawę, że należy zrezygnować z produkcji wyrobów własnego projektu, które nie mogą konkurować z produktami zachodnimi. Jednak bardzo trudno jest kadrze inżynierskiej, jak i zarządowi, zrezygnować z poczucia własnej wartości i tożsamości opartej na możliwości projektowania własnych produktów. Istnieje tu pewna sprzeczność w planach rozwojowych firmy. Chociaż oficjalnie twierdzi się, że zrezygnowano z własnych projektów, to do produkcji ma wejść, własnego projektu, wieża sterowana. Nadal też trwają prace nad wdrożeniem innych własnych projektów (styczeń 1996 r.).

W firmie próbowano w roku 1993 zmienić nazwę firmy, gdyż ze względu na wewnętrzne konflikty, strajki i trudną sytuację finansową miała ona złą recepcję w mediach. Grupa inżyniersko-związkowa nie zgodziła się na to, twierdziła bowiem, iż nazwa jest bardzo „dźwięczna” oraz znana na rynku od lat osiemdziesiątych, kiedy popyt na produkcję firmy był największy.

N. nie może oderwać się od magii własnych wyrobów elektronicznych. Dawna „zinterpretowana tożsamość zewnętrzna przedsiębiorstwa”, które było firmą wiodącą w dziedzinie elektronicznej w latach osiemdziesiątych w Polsce, nadal jest niezwykle silna wśród kadry przedsiębiorstwa (szczególnie kadry inżynierskiej), chociaż warunki funkcjonowania na rynku elektronicznym zmieniły się diametralnie. Dawna tożsamość firmy, która nie została zreinterpretowana, ciąży nad terażniejszością i wpływa na aktualną tożsamość organizacyjną.

Przykład 2. Paradoksalny konflikt tożsamości (zrekonstruowano na podstawie *case study* zawartego w: Konecki, 1997).

Przedsiębiorstwo odzieżowe P. było jednym z największych zakładów odzieżowych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w Polsce. Pro-

dukowano w nim głównie płaszcze męskie na eksport i na rynek krajowy. Firma w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych posiadała bardzo znany i pozytywny wizerunek na rynku krajowym. W październiku 1991 r. przedsiębiorstwo sprywatyzowano, firma weszła na giełdę papierów wartościowych, sprzedając akcje na wolnym rynku.

Zakład produkuje obecnie ok. 200 tys. sztuk płaszczy rocznie. Przedsiębiorstwo szyje głównie na rynek zagraniczny, jest to produkcja przerobowa, która wynosi 60% całej produkcji, 30% wynosi produkcja na rynek krajowy, a 10% na bezpośredni eksport. Produkcja przerobowa, czyli szycie na konkretne zamówienie klienta według dostarczonych szablonów, kryteriów jakościowych, a także materiałów, jest podstawą przetrwania firmy od 1990 r. do chwili obecnej. Firma zatrudnia 1900 osób (1996 r.). Wielkość zatrudnienia od momentu prywatyzacji (1991 r.) do roku 1996 zmniejszyła się minimalnie (o ok. 300 osób).

Przemiany gospodarcze oraz konkurencyjny rynek początku lat dziewięćdziesiątych był warunkiem przyczyniającym się do pojawienia się tzw. „konfliktu tożsamości” firmy. Opisane zjawiska gospodarcze zmusiły firmę do znalezienia kontrahentów i rynków zbytu na Zachodzie, wykonując wspomnianą produkcję przerobową. Rynki te nie akceptują jednak znaków tożsamości firmy P. na sprzedawanych tam produktach. Firma, choć produkuje bardzo wysokiej jakości odzież, zgadza się na ukrycie swej nazwy na tych rynkach, by w ogóle istnieć jako P. Zachodni kontrahenci proponowali nawet zmianę niekomercyjnej nazwy firmy, jednak kadra P. nie zgodziła się na to ze względu na powszechną znajomość marki firmy na rynku polskim. Jest ona powodem do dumy i autoidentyfikacji kadry i pracowników z przedsiębiorstwem.

Brak możliwości sprzedaży produktów pod własną nazwą rodzi jednak żal i rozgoryczenie. Tożsamość przedsiębiorstwa, jako firmy produkującej wysokiej jakości odzież, jest określona wobec wąskiej grupy odbiorców (głównie konsumentów krajowych). Rozpoznawanie przedsiębiorstwa przez klientów następuje zatem w ograniczonym społecznie i rynkowo zakresie. Poczucie tożsamości i identyfikacji z przedsiębiorstwem wśród menedżmentu jest ograniczone, gdyż wielu innych potencjalnych klientów z zagranicy nie wie, iż wyroby które znają, są produkowane przez P. Stąd być może pojawiają się wypowiedzi o tym, iż P. jest „białym niewolnikiem”. Prezes do spraw handlowych mówi: „...dostajemy towar, szyjemy, trochę robimy za murzynów, ale taka jest sytuacja... Nazwę chcemy utrzymać, to logo tej firmy, bo jest już znane w Polsce”. Problem ten ujawnia się w pełni w paradoksalnym konflikcie tożsamości, tj. konieczności występowania pod inną nazwą po to, by w ogóle istnieć jako P. Bez usług przerobowych dla zachodnich kontrahentów P. nie mógłby produkować dla klientów polskich, którzy z kolei znają i cenią markę firmy, stanowiącą o jej strategicznej przewadze w Polsce.

Przykład 3. Tożsamość firmy a struktura organizacyjna (zrekonstruowano na podstawie: Konecki, 1994, s. 145–159).

Przedsiębiorstwo japońskie M, założone w 1923 r., produkuje kompresory do chłodni i zamrażalni przemysłowych oraz okrętowych, a także pompy do wytwarzania wysokiej temperatury. M jest przedsiębiorstwem rodzinnym, zatrudnia 1690 pracowników, w tym 1370 mężczyzn i 320 kobiet. Firma posiada zdecentralizowaną i dość specyficzną strukturę organizacyjną z wieloma niezależnymi „filiami” pogrupowanymi w tzw. bloki, czyli zespoły filii. W firmie nie ma związków zawodowych.

W przedsiębiorstwie istnieje powszechne przekonanie o jego wyjątkowości i specyficzności w kontekście japońskim. To powszechne przekonanie o wyjątkowości dotyczy świadomości istnienia pewnych cech organizacji, zarządzania i zachowań pracowniczych, uważanych za specyficzne dla tego przedsiębiorstwa. Oficjalnie kierownictwo twierdzi, że pracownicy M posiadają dużą niezależność w planowaniu pracy oraz we wprowadzaniu własnych pomysłów i wniosków, struktura organizacyjna jest zdecentralizowana i pozwala na oddolną aktywność, w tym również w postaci otwierania własnych filii przedsiębiorstwa. Ta filozofia wyjątkowości jest podkreślana często podczas różnych uroczystości i rytuałów organizacyjnych, apeli, w relacjach z mediami i badaczami organizacji oraz podczas innych publicznych okazji. Przekazywana jest także nowym pracownikom już w trakcie wprowadzających szkoleń w formie ogólnej, nie podaje się jednak szczegółów tej specyficzności, tzn. jakie konkretnie cechy M. są uważane za specyficzne i wyróżniające firmę od innych przedsiębiorstw? Nowi pracownicy mają trudności z odpowiedzią na to pytanie, dotyczy to również pracowników szeregowych. Trudności te z kolei są dla kierownictwa potwierdzeniem tezy, że firma jest przedsiębiorstwem specyficznym, trudnym do zrozumienia w wielu sferach działalności i sprawiającym z tego względu trudności adaptacyjne.

Badania pokazały, iż specyficzność (unikalność) przedsiębiorstwa jako cecha jego, powszechnie przez pracowników odczuwanej, tożsamości dotyczy tylko trzech elementów:

1) ogólnego odczucia specyficzności (powstałego w trakcie szkoleń pracowników na bazie powszechnego kulturowego założenia „to przedsiębiorstwo jest specyficzne”);

2) organizacji pracy (działania na poziomie warsztatu nie są specjalnie kontrolowane przez kierowników, co umożliwia pewną autonomię, sprawną komunikację i wykształcenie dobrych stosunków międzyludzkich);

3) językowych form adresu (używa się familiarnych form adresu i neutralnych – niehierarchicznych – form językowych, co przyczynia się do wytworzenia dobrego klimatu organizacyjnego).

Natomiast tak często podkreślana specyficzność struktury organizacyjnej (niezależności filii) oraz systemu awansowania nie była powszechnie odczuwana jako element wspólny tożsamości organizacyjnej. Pracownicy szeregowi nie postrzegają tych cech jako specyficznych, twierdzą, że pod tym względem ich przedsiębiorstwo nie różni się od innych japońskich firm. Natomiast w sposób ironiczny postrzegają oni jako cechy specyficzne M: brak związków zawodowych w firmie oraz niemożność wpływania na płace, które są ustalane odgórnie bez konsultacji z pracownikami (patrz tab. Z.1).

Tabela Z.1.

Specyficzne cechy przedsiębiorstwa M., postrzegane przez kierowników i szeregowych pracowników

Wyszczególnienie	Ogólne odczucie specyficzności firmy M	Organizacja pracy	Językowe formy adresu	Specyficzna struktura organizacyjna	System awansowania	Brak związków zawodowych	Problem płacowy
Pracownicy szeregowi	×	×	×	o	o	×	×
Kierownicy	×	×	×	×	×	o	o
Zgodność bądź niezgodność (+; -)	+	+	+	-	-	-	-

Objaśnienia: × – cecha postrzegana, o – cecha nie postrzegana, (+; -) – zgodność bądź niezgodność w postrzeganiu pewnych cech przedsiębiorstwa jako specyficznych dla firmy M.
Źródło: Konecki (1994), s. 156.

Badania pokazały zatem, że tożsamość organizacyjna poprawnie skonstruowana i podtrzymywana musi uporać się z problemem wpływu struktury organizacyjnej, która dzieli pracowników na grupy (np. kierowników i pracowników szeregowych) oraz wytwarza odmienne i związane ze strukturą organizacyjną perspektywy poznawcze i potrzeby rzeczywistości organizacyjnej. Struktura organizacyjna wspólna z innymi czynnikami może przyczyniać się zatem do pewnych „pęknięć” i paradoksów w tożsamości organizacyjnej, która może być niejednorodna.

Pytania kontrolne

1. Jak definiujemy tożsamość organizacyjną?
2. Jakie są rodzaje tożsamości organizacyjnej?

3. Co to jest „ogniskowanie tożsamości”?
4. Wymień aspekty organizacji, na które wpływa tożsamość organizacyjna.
5. Jakie znasz inne przykłady empiryczne na ograniczającą siłę dawnej tożsamości, nie pozwalającą na zbudowanie nowej strategii firmy (na podstawie przykładu 1).
6. Jak powinien postąpić według ciebie prezes firmy, w której mamy do czynienia z paradoksalnym konfliktem tożsamości organizacyjnej (na podstawie przykładu 2)?
7. Jak sądzisz, co jeszcze mogło przyczynić się do niespójnego obrazu tożsamości organizacyjnej przedstawionego w przykładzie 3?
8. Jak wykorzystać strukturę organizacyjną dla wytworzenia tożsamości organizacyjnej (w odniesieniu do przykładu 3)?

Bibliografia

- Ashfort B., Mael F. (1989), *Social Identity and the Organisation*, „Academy of Management Review”, Vol. 14.
- Brown L. (1991), *Capture and Culture: Organizational Identity in New York Blue Cross*, „Journal of Health Politics, Policy & Law”, Vol. 16.
- Christensen, L. (1995), *Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture*, „Organization Studies”, Vol. 16.
- Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system*, PWE, Warszawa.
- Duton J., Dukerich J. (1991), *Keeping an Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 34.
- Duton J., Dukerich J., Harquail C. (1994), *Organisational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39.
- Elsbach K. (1994), *Managing Organisational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Effectiveness of Verbal Accounts*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 39.
- Elsbach K., Kramer R. (1996): *Members Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering Business Week Ranking*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41.
- Elsbach K., Sutton R. (1992), *Acquining Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories*, „Academy of Management Journal”, Vol. 35, No. 4.
- Gatewood R., M. Gowan, G. Lautenschlager (1993), *Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decision*, „Academy of Management Journal”, Vol. 36.
- Gioia D., Thomas J. (1996), *Identity, Image and Issue of Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41.
- Gustafson L., Reger R. (1995), *Using Organizational Identity to Achieve Stability and Change in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal”, Best Papers Proceedings.
- Holmer-Nadesan, M. (1996), *Organizational Identity and Space of Action*, „Organization Studies”, Vol. 17.
- Hostager T., Al-Khatib J., Dwyer M. (1995), *National, Social and Organizational Identity: The Effective Managerial Exploration of Diversity*, „International Journal of Management”, Vol. 12.

- Konecki (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konecki K. (1997), *The Social Construction of Enterprise Strategies. Consequences of Privatization*, „Journal for East European Management Studies”, Vol. 2, No. 2.
- Konecki K. (1999), *Transformacja tożsamości organizacyjnej*, „Master of Business Administration”, No. 4.
- Konecki K. (2000), *Odporność na zmianę. Główne czynniki zmian tożsamości organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Referat wygłoszony na konferencji *Socjologia gospodarki*. Instytut Socjologii UŁ, październik.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Obłój K. (1998), *Konkurencja i zachowanie strategiczne. Ograniczenia w postrzeganiu konkurencji i ich wpływ na zachowania strategiczne*, „Master of Business Administration”, No. 4.
- Sarason Y. (1995), *A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework*, „Academy of Management Journal”, Best Papers Proceedings.
- Schmidt G. (1995), *Technological Change, Enterprise Culture and Social Rationalization*, [w:] Ai Yun Hing, Poh-Kam Wong (eds), *Cross-Cultural Perspectives of Automation*, Gert Smidt, Edition Sigma.
- Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Strauss A. (1969), *Mirrors and Masks. The Search for Identity*, The Sociology Press, San Francisco.
- Strauss A. (1993), *Continual Permutation of Action*, Aldine the Gruyter, New York.
- Stuart A., Whetten D. (1985), *Organisational Identity*, [w:] Staw B., Cummings L. (eds), *Research in Organisational Behavior*, Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT.
- Szacki J. (1981), *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa.
- Szczepański J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Weick K. (1995), *Sensmaking in Organisations*, Sage, Newbury Park, CA.

Krzysztof Konecki