

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną

Quality culture in management – between an identity and organizational culture

Abstract: In the modern social science discourse the culture processes in organizations are viewed by many researchers by organizational identity. So it seems that interpreting the culture of quality through organizational identity would be helpful to understand the issue of quality culture. Linking organizational identity and quality culture should lead to new cognitive perspectives. The aim of this article is conceptualization of a term ‘quality culture’ understood as a organizational identity. It would also depict differences between those two terms, important from the quality culture development point of view.

Key-words: organizational identity, quality culture, organizational culture.

Wstęp

Próby definiowania i badania kultury organizacyjnej oraz jakości na gruncie nauk o zarządzaniu napotykają na podobne problemy poznawcze. Przede wszystkim podstawowe pojęcia, a więc właśnie „kultura organizacyjna” i „jakość” są bardzo pojemne i wieloznaczne, ponieważ sięgają do abstrakcyjnej sfery filozofii organizacyjnej. Wśród badaczy nie ma konsensusu co do sposobów rozumienia i badania obu obszarów. Dlatego dość ryzykowne metodologicznie wydaje się łączenie tych pojęć w koncepcję „kultury jakości”. A jednak, jak pokazują badania wielu autorów, taka integracyjna perspektywa może być twórcza. Wydaje się jednak, że badania nad kulturą jakości zostały zdomino-

wane przez podejście funkcjonalistyczne i celowe może być wprowadzenie innych paradygmatów, pozwalających spojrzeć na procesy doskonalenia jakości (rozumianej jako wartość organizacyjna) w inny sposób.

We współczesnym dyskursie nauk społecznych procesy kulturowe w organizacjach są przez wielu badaczy postrzegane przez pryzmat tożsamości organizacyjnej. Wydaje się zatem, że również dla zrozumienia istoty kultury jakości celowe byłoby jej zinterpretowanie na gruncie badań nad tożsamością organizacyjną. Połączenie koncepcji tożsamości organizacyjnej z kulturą jakości powinno pozwolić na ulokowanie badań w sferze podejścia interpretatywnego, otwierającego nowe perspektywy poznawcze.

Celem tego artykułu jest właśnie konceptualizacja pojęcia kultury jakości rozumianej jako rodzaj tożsamości organizacyjnej. Wskazane zostaną również różnice pomiędzy kulturą i tożsamością organizacyjną, które są ważne z punktu widzenia rozwijania kultur jakości.

Znaczenie tożsamości organizacyjnej

Tożsamość indywidualna i zbiorowa należy do ważniejszych koncepcji wykorzystywanych we współczesnych naukach społecznych i humanistycznych. Sama koncepcja „tożsamości” jest zakorzeniona w dyskursie humanistyki dzięki pracom G.H. Meada oraz jego ucznia H. Blumem [Mead 1975]. Tak więc pierwszym i najstarszym nurtem analiz tożsamości indywidualnych i zbiorowych był interakcjonizm symboliczny, nazywany również paradygmatem interpretatywno-symbolicznym. H. Blumer określał tożsamość jako „koncepcję siebie” [Brittan 1977, s. 102, za: Bokszański 1989, ss. 12–13], „symboliczną interpretację jednostki, odnoszącą się do tego, czym się we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być” [Rodriguez Tomé, Bariaud 1980, s. 61, za: Bokszański 1989, s. 12], „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich syntezą” [Bausinger 1983, s. 337, za: Bokszański 1989, s. 12]. „Tożsamość” jest pojęciem znaczącym w naukach społecznych, choć niejednoznacznym i tworzącym „rodzinę wyrazów” [François 1980, s. 345, za: Bokszański 1989, s. 13]. Wśród ogromnej literatury i badań dotyczących tożsamości trzeba wspomnieć o klasykach: G.H. Mead, H. Tajfel i J. Turner [Tajfel, Turner 1979] oraz E. Hoffman [1981]. Interakcjonistyczne rozumienie tożsamości wyrastało zatem z socjologii, z czasem jednak rozpowszechniło się w: psychologii społecznej, antropologii kulturowej oraz naukach o zarządzaniu. W każdej z tych nauk skupiło się na poziomach swoich dla ich problematyki badawczej tzn. psychologia zajmuje się raczej tożsamością indywidualną, socjologia i antropologia tożsamościami zbiorowymi, zaś nauki o zarządzaniu tożsamością organizacyjną.

Drugim źródłem analiz tożsamości organizacyjnej, mieszczącym się w sferze marketingowej [Sułkowski, Wąs 2013], były badania wizerunku organizacyjnego, których prekursorem, jeszcze pod koniec lat pięćdziesiątych był P.

Martineau [1958, ss. 17–55]. Pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, wykorzystując podejście marketingowe, stworzono pojęcie tożsamości organizacyjnej mix [Olutayo Otubanjo, Melewar, Cornelius 2008]. W. Margulies, wykorzystując bogate doświadczenie konsultingowe, definiuje tożsamość organizacyjną następująco [Zarębska 2009, ss. 18–21]: „To każdy sposób, jaki przedsiębiorstwo wybiera, aby być rozpoznawalnym przez wszystkich interesariuszy firmy – społeczność, klientów, pracowników, media, obecnych i przyszłych udziałowców, analityków finansowych i banki” [Margulies 1977].

W literaturze przedmiotu w latach osiemdziesiątych XX wieku pojawia się koncepcja osobowości firmy (*corporate personality*), którą można uznać za bardzo zbliżoną do tożsamości organizacyjnej. O. Hannebohn i S. Blocker uważają, że tożsamość firmy jest strategią osiągania sukcesu integrującą wszystkie działań firmy wokół jej osobowości [Hannebohn, Blocker 1983].

W latach 1985–1995 koncepcja *corporate personality* i *corporate identity mix* przekształca się w kierunku tzw. *Corporate distinctiveness* (odróżnienie). Zmiana w kierunku tego nowego podejścia była najprawdopodobniej spowodowana doniosłą publikacją Alberta i Whettena, którzy przedstawili tezę konstruuującą znaczenie tożsamości organizacyjnej jako centralne, trwałe i charakterystyczne zjawisko – CED: *central, enduring, distinctiveness*. Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”. Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania takich jak: kultura, zarządzanie, strategia czy struktura. Określenie tożsamości jako „symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być” jest klarowne. Jednak, aby pojęcie to mogło być owocne, niezbędne jest zróżnicowanie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej. Również S.M. Downey, uważał, że „tożsamość organizacyjna jest sumą wszystkich czynników, które definiują czym organizacja jest i dokąd zmierza, takich jak: jej historia, biznes mix, styl zarządzania, polityka i praktyka komunikacji, nazewnictwo, kompetencje, otaczający rynek i odróżnienie konkurencyjne [Downey 1986, ss. 7–12]. L.D. Akerman także przedstawił definicję tożsamości w perspektywie *corporate distinctiveness*: tożsamość organizacyjna jest niczym innym, jak niepowtarzalnymi zdolnościami firmy, którymi jest krzyżówka funkcjonalnego połączenia doświadczenia, umiejętności, wiedzy i talentów, które odróżniają firmę i określają jej zdolności do tworzenia patentowych wartości” [Ackerman 1988, ss. 28–32].

Tożsamość pozostaje w warunkach stabilnych w organizacji przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. *Explicite* problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe

wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by efekt tych poszukiwań, stanowiący owoc zbiorowego konsensusu, dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej [Albert, Whetten 2004, s. 90]. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać trzy kluczowe kryteria. Po pierwsze, kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji. Tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne”, wokół których powstał konsens członków organizacji. Po drugie, kryterium zróżnicowania. Tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji. Identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania. Po trzecie, kryterium ciągłości czasowej. Tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej. Organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze. A te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji pomimo dokonujących się zmian [Albert, Whetten 2004, ss. 90–91]. Do tych trzech kryteriów, zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whettna, można dodać czwarte. „Tożsamość organizacji” jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corp*) to przejaw funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Bardzo rozbudowaną definicję, skierowaną w stronę społecznej tożsamości, przedstawiają M.J. Hatch i M. Schultz, wskazując różnicę między tożsamością firmy a tożsamością organizacyjną, definiując tą drugą: „tożsamość organizacyjną dostrzegamy jako zakorzenioną w lokalnych znaczeniach i symbolach organizacji, a zatem osadzoną w kulturze organizacyjnej, którą widzimy jako wewnętrzny kontekst symboliczny dla rozwoju i utrzymania w dobrym stanie tożsamości organizacyjnej. Symboliczna konstrukcja tożsamości organizacyjnej jest przekazywana członkom organizacji poprzez kierowników, ale interpretowana i uchwalona przez członków organizacji na podstawie wzorów kultury organizacji, doświadczenia i wpływów społecznych, pochodzących z zewnętrznych relacji na środowisko” [Hatch, Schultz 1997, ss. 340–355]. M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują zatem kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie na ich wzajemną zależność [Hatch, Schultz 2000, ss. 24–25].

Istota kultury jakości

K. Cameron, W. Sine przeprowadzają analizę literatury dotyczącej TQM, w obrębie której jakość definiowana jest jako fenomen kulturowy [Cameron,

Sine 1999, ss. 7–25]. Autorzy przytaczają stanowisko wielu badaczy, którzy uznali, że koncepcje jakości powinny być definiowane kulturowo [Cameron, Sine 1999, s. 9], dzięki czemu następuje koncentracja na wartościach stymulujących zapewnianie jakości, a nie na metodach i technikach zarządzania. Poglębiona analiza dotyczyła przede wszystkim dwóch kulturowych koncepcji kultury jakości, zaproponowanych przez Garvina i Cole'a [Garvin 1988, Cole, Scott 2000]. Cole poszukuje źródeł koncepcji kultury jakości w podejściu do zarządzania wywodzącego się z ruchu jakościowego w Japonii. Cole wskazuje, że aplikacja japońskich metod jakości w USA, wyłącznie na poziomie narzędziowym i formalnym, bez ugruntowania kulturowego, jest częstym źródłem niepowodzeń organizacyjnych [Cameron, Sine 1999, s. 10]. Garvin z kolei analizuje etapy rozwoju lub zróżnicowane paradygmaty w podejściu do kultury jakości. Wyróżnione zostały 4 kultury jakości: „kultura inspekcji”, „kultura kontroli statystycznej”, „kultura zapewniania jakości”, „kultura strategicznego zarządzania jakością” [Garvin 1988]. Z kolei w analizie K. Cameron i W. Sine'a, opartej na modelach Garvina i Cole'a, wskazana została typologia kultur jakości z rosnącym znaczeniem zarządzania jakością: brak koncentracji na jakości, kultura wykrywania błędów, kultura przeciwdziałania błędom, kreatywna kultura jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12].

Prowadząc badania kultur jakości, autorzy proponują skondensowanie tej typologii do swoistego „ewolucyjnego” spojrzenia na rozwój koncepcji kultur jakości [Cameron, Sine 1999, s. 20].

1. Mniej zaawansowane kultury jakości charakteryzuje:

- niższy stopień efektywności organizacyjnej,
- mniejszy stopień standaryzacji metod, technik i narzędzi jakości,
- mniejszy nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
- mniejsza orientacja na organizacyjne uczenie się,
- niższy stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
- niższy stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- mniejszy stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- fakt, że jakość nie jest priorytetem w zarządzaniu.

2. Bardziej zaawansowane kultury jakości:

- wyższy stopień efektywności organizacyjnej,
- wdrożona standaryzacja metod, technik i narzędzi jakości,
- duży nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,

- wysoka orientacja na organizacyjne uczenie się,
- wysoki stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
- wysoki stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- wysoki stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- jakość jako priorytet w zarządzaniu.

3. Kreatywne kultury jakości:

- jednoczesny i współzależny nacisk na organizacyjne uczenie się (zmianę), stabilność oraz kontrolę (narzędzia zapewniania jakości),
- zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do celów związanych z doskonaleniem jakości,
- aktywne wykorzystanie systemu zasobów ludzkich do wsparcia i wzmacniania procesów jakości, procedur i osiągnięć,
- modelowanie i mentoring zasad jakości z perspektywy zarządzających i przywódców.

Inne koncepcje kultury jakości, pojawiające się zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej, różnie definiują ten sam fenomen i w różnoraki sposób próbują go ujmować w ramy modelu. I tak na przykład J.A. Woods wiąże kulturę jakości z podejściem systemowym i wyróżnia 6 fundamentalnych wartości, na których można zbudować proefektywnościowe kultury jakości:

1. wszyscy interesariusze muszą czuć ducha wspólnoty (wzmacnianie tożsamości organizacyjnej),
2. partnerskie stosunki w obrębie sieci organizacyjnej,
3. otwarta komunikacja oparta na rzetelnych komunikatach,
4. otwarty dostęp do informacji o procesach organizacyjnych,
5. koncentracja na procesach,
6. kluczowe jest uczenie się, niezależnie od sukcesów albo porażek [Woods 1998].

Z kolei B. Heard koncentruje się na procesie doskonalenia jakości jako fundamentalnej wartości organizacyjnej i wskazuje, że taki proces zmian zakłada: otwarte i proaktywne nastawienie pracowników do doskonalenia jakości, a także zdefiniowanie jakości przez pryzmat wartości znajdujących odzwierciedlenie w misji. Podobnie jak u J.A. Woods kluczowy dla rozwoju kultury jakości jest proces otwartej komunikacji i zaangażowania pracowników [Heard 2009]. A. Vu uważa, że kultura jakości obejmuje wartości, misję i sposoby bycia oraz podejmowania decyzji, w których istnieje pozytywne i widoczne zaangażowanie w zakresie jakości, z naciskiem na ciągłe doskonalenie [Vu 2011].

Kultura a tożsamość organizacyjna

Kwestia rozróżnienia pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną jest problematyczna [Sułkowski 2009]. Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną (tabela 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej a kryteria definiowania tożsamości organizacyjnej.

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Porównanie do tożsamości organizacyjnej
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów [Schein 1982, s. 12].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede 2000, ss. 38–41].	Spełnione kryteria: zróżnicowania, ciągłości czasowej.
C. Siehl i J. Martin	Kultura organizacyjna może być traktowana jako klej, który spaja organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji [Siehl, Martin 1984, ss. 227–239].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
P.M. Blau	Swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau, Scott 2003, s. 298].	Spełnione kryteria: zróżnicowania, konstytucji społecznej.
A. Pettigrew	Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację [Pettigrew 1979, ss. 570–581].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

J. van Maanen	Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju, która służy informowaniu, osadzeniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację [van Maanen 1988].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, zróżnicowania, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
D. Denison	Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i pewną naturę niepewności i kruchość zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań [Denison 1996, ss. 1–36].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

Porównując określenia kultury organizacyjnej do kryteriów definiowania tożsamości organizacyjnej można dostrzec podobieństwa, ale i pewne różnice. Wszystkie przytoczone sformułowania uwzględniają ciągłość czasową i społeczną konstytucję kultury organizacyjnej, która stanowi również charakterystykę tożsamości organizacyjnej. Dwie nowsze definicje spełniają również pierwsze kryterium, określając kulturę, podobnie jak tożsamość, jako kluczowe wartości („esencję”). Różnicę stanowi brak kryterium wyróżniania organizacji przez unikalną konfigurację wartości, która jest cechą tożsamości.

Większość badaczy uważa, że koncepcja tożsamości organizacyjnej jest zakorzeniona w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym. Można również znaleźć autorów, którzy uważają, że choć koncepcja ta wyrasta z interakcjonizmu symbolicznego, może być również interpretowana na gruncie innych perspektyw poznawczych. Paradygmat funkcjonalistyczny traktował będzie tożsamość organizacyjną jako obiektywny, rzeczowy byt, którym można zarządzać i który poddaje się pomiarowi [van Riel, Balmer 1997, ss. 340–355]. Podejście interpretatywne będzie wiązało się raczej z ujęciem tożsamości jako sieci znaczeń i komunikacji społecznej, będącej przedmiotem czasowego i częściowego konsensu grupy organizacyjnej. Zarządzanie tożsamością traci sens,

możliwe jest jednak zarządzanie samą organizacją, wykorzystując wiedzę na temat zmian w tożsamości.

Podsumowanie kluczowych różnic w sposobach rozumienia tożsamości organizacyjnej na gruncie różnych stanowisk poznawczych zawiera tabela 2.

Tabela 2. Perspektywa funkcjonalistyczna *versus* interpretatywna w rozumieniu tożsamości organizacyjnej

	Perspektywa funkcjonalistyczna	Perspektywa interpretatywna
Kluczowy problem	Jak tożsamość organizacyjna wpływa na działania organizacji i ludzi?	Jak społecznie tworzymy poczucie tego, kim jesteśmy („my”)?
Definicja tożsamości	1. Zinstytucjonalizowana wiara w to, kim jesteśmy 2. Obiektywne wymiary – cele, zasady organizacyjne, rdzeń działalności	Ciągle renegocjowany społecznie zbiór znaczeń dotyczący tego, kim jesteśmy jako organizacja
Podstawowe założenia	1. Tożsamość organizacyjna to fakt społeczny 2. Tożsamość organizacyjna jest obiektywna, obserwowalna i można nią manipulować	1. Ludzie mają potrzebę uzgadniania stabilnych znaczeń 2. Tożsamość organizacyjna jest społecznie konstruowana 3. Grupy społeczne dążą do tożsamości organizacyjnej przez uzgadnianie wspólnych znaczeń
Konsekwencje	1. Rdzeniowość tożsamości organizacyjnej – kluczowe wartości przekonania są wpajane 2. Trwałość tożsamości organizacyjnej – trudna do zmiany 3. Wyróżnianie przez tożsamość organizacyjną – przyjęte i podlegające zarządzaniu	1. Rdzeniowość tożsamości organizacyjnej – grupa przyjmuje kluczowe znaczenia 2. Trwałość tożsamości organizacyjnej – kontekst społeczny wyznacza trwałość 3. Wyróżnianie przez tożsamość organizacyjną – wprowadza kategorie podobieństwa i różnicy
Metafora	1. Przedmiot 2. Aktywa, zasób	1. Mózg; hologram 2. Improwizacja na scenie

Źródło: zmodyfikowane *Identity in Organisations. Building Theory Through Conversations*, red. D.A. Whetten, P.C. Godfrey, Sage, London 1998, ss. 42–43.

Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość

Poszukując cech charakterystycznych tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość, można porównać kryteria zaproponowane przez S. Alberta i D.A. Whettena (zmodyfikowane przez Sułkowskiego) do koncepcji kultury jakości. Tożsamość organizacyjna obejmuje następujące cechy:

1. odzwierciedlaniem kluczowych cech organizacji,
2. stanowieniem różnicowania organizacji w porównaniu z innymi,
3. ciągłość czasowa organizacji, a więc poczucie trwania,
4. *Esprit du corps*, a więc poczuciem wspólnoty.

Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość (skrót: TOJ) powinna odzwierciedlać rdzeniowe („egzystencjalne”) znaczenie jakości dla przetrwania tej organizacji. W charakterystyce kreatywnej kultury jakości K. Cameron i W. Sine TOJ wiąże się z zaangażowaniem wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12]. D.A. Garvin definiuje najbardziej wyrafinowane kultury jakości jako „kultury strategicznego zarządzania jakością”, a więc takie, w których jakość jest zasymilowana przez pracowników jako kluczowa orientacja [Garvin 1988]. Podobne centralne usytuowanie jakości jako fundamentalnej wartości, będącej przedmiotem identyfikacji pracowników, pojawia się w koncepcji J.A. Woods oraz B. Herda i A. Vu.

TOJ stanowi kryterium różnicowania oraz zapewnia ciągłość czasową organizacji w większości wspomnianych koncepcji kultury jakości, chociaż nie jest to tak silnie akcentowane jak kryterium odzwierciedlania kluczowych cech organizacji. We wszystkich wspomnianych koncepcjach kultury jakości kładzie się nacisk na proces doskonalenia organizacyjnego, który oznacza, że przy zachowaniu ciągłości czasowej organizacja wyróżnia się spośród innych silniejszym przywiązaniem do jakości.

TOJ jest źródłem wspólnoty i działania zespołowego (*esprit du corps*), co znajduje odzwierciedlenie w większości wspomnianych koncepcji kultury jakości. J.A. Woods uważa wręcz, że „wszyscy interesariusze muszą czuć ducha wspólnoty”, a więc rozumie jakość jako warunek *sine qua non* tworzenia tożsamości organizacyjnej, a jednocześnie kultury jakości [Woods 1998]. K. Cameron i W. Sine akcentują wspólne zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12].

Wydaje się zatem, że występuje drożność pomiędzy koncepcjami kultury jakości i tożsamości organizacyjnej, dzięki której można zaproponować koncepcję tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość. Dla celów prowadzenia dalszych badań można zaproponować jej roboczą definicję. Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość to poczucie wspólnoty, odrębności i ciągłości czasowej pracowników oraz interesariuszy, której rdzeniową wartością jest dążenie do doskonalenia jakości. Jednak jakość (a także jej doskonalenie),

jak wynika ze wcześniejszych analiz, nie ma jednej definicji, co oznacza że leży w sferze procesów tworzenia i nadawania znaczeń i sensów w procesie komunikacji i działania. Jest ona definiowana, uzgadniana, asymilowana jako wartość i znów redefiniowana właśnie przez wspólnotę, a więc jest przedmiotem procesów interpretacji. W tym znaczeniu, lokując jakość i tożsamość na gruncie stanowiska interpretatywno-symbolicznego, mamy możliwość analizowania sieci znaczeń [Sułkowski 2013].

Podsumowanie

W przeprowadzonej analizie opisano koncepcję tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość. Wydaje się, że może być to użyteczny model, pozwalający na podejmowanie badań jakości z wielu perspektyw, które nie są obecne we współczesnym dyskursie zarządzania. Tożsamościowe ujęcie jakości pozwala na podjęcie badań w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym oraz krytycznym [Sułkowski 2006], dzięki którym można pogłębić badania nad jakością i podjąć nieanalizowane dotychczas wątki, takie jak np. jakość jako proces emancypacji, jakość a *empowerment*, jakość jako *sensemaking* (*management of meaning*) i wiele innych [Sułkowski 2012].

Bibliografia

- Ackerman L.D. (1988), *Identity strategies that make a difference*, "The Journal of Business Strategy", May/June.
- Albert S., Whetten D.A. (2004), *Organizational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Bausinger H. (1983), *Senseless Identity* [w:] *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, "Acta Universitatis Upsaliensis", Uppsala, za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Blau P.M., Scott R. (2003), *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press.
- Brittan A. (1977), *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cameron K., Sine W. (1999), *A Framework for Organizational Quality Culture*, "Quality Management Journal", 6(4).
- Cole R.E., Scott W.R. (2000), *The quality movement & organization theory*, Sage Publications.
- Denison D. (1996), *What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, "Academy of Management Review", 21(3).

- Downey S.M. (1986), *The relationship between corporate culture and corporate Identity*, "Public Relations Quarterly", Winter.
- François F. (1980), *Identité et hétérogénéité de l'espace discursif* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse 1980; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Garvin D.A. (1988), *Managing quality: the strategic and competitive edge*, Free Press.
- Goffman E. (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, PIW, Warszawa.
- Hannebohn O., Blocker, S. (1983), *Corporate communication in the Praxis*, Weberforum.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organisational culture, identity and image*, "European Journal of Marketing", Vol. 31, No. 5–6.
- Hatch M.J., Schultz M.S. (2000), *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations* [w:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- Heard B. (2009), *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, "Interbusiness Issues", July.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Margulies W. (1977), *Make the most of your corporate identity*, "Harvard Business Review", July-August.
- Martineau P. (1958), *The personality of the retail store*, "Harvard Business Review", January/ February.
- Mead G.H. (1975), *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Olutayo Otubanjo B., Melewar T.C., Cornelius N. (2008), *Practitioner Conceptualisations of Corporate Identity, 1945–2008: Review and Analysis*, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1299764>.
- Pettigrew A.M. (1979), *On studying organizational cultures*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology*.
- Rodriguez Tomé H., Bariaud F. (1980), *La structure de l'identité à l'adolescence* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Schein E. (1982), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Siehl C., Martin J. (1984), *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* [w:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Stewart (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Elmsford, NY: Pergamon.

-
- Sułkowski Ł. (2013), *Epistemology of Managment*, Peter Lang International, Frankfurt-Berlin-Bern-Vien-Oxford-New York-London-Warsaw.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie”, nr 1.
- Sułkowski Ł. (2009), *The problems of epistemology of corporate culture*, “Journal of Intercultural Management”, Volume 1, Number 1, April 2009.
- Sułkowski Ł., Wąs I., *Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych*, artykuł oddany do druku w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu”, tom XIV, Łódź.
- Tajfel H., Turner J. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [w:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, red. W.G. Austin, S. Worchel, Oxford University Press, Oxford.
- Van Maanen J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography. Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing and Publishing*.
- Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, “European Journal of Marketing”, Vol. 31 Issue 5.
- Vu A. (2011), *How does your organization build a quality culture?*, pobrano w dn. 26.06.2013, <http://execclub.org/?p=1114>.
- Woods J.A. (1998), *The six values of a quality culture*, The Quality Yearbook.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa.