

**Łukasz Sułkowski**

Społeczna Akademia Nauk

**Izabela Wąs**

Uniwersytet Jagielloński

## Paradygmaty tożsamości organizacyjnej

### **Paradigms of organizational identity**

---

**Abstract:** The article depicts three key suggestions to distinct paradigms of organizational identity in the area of management. These include: Neo-positivism-Functionalistic Approach, Interpretative-Symbolic Approach and Postmodernism.

**Key-words:** organizational identity, organizational paradigms.

## Wstęp

Próba historycznego uporządkowania kwestii rozwoju tożsamości wskazuje, jak bardzo pojęcie to ewoluuje wraz z rozwojem samej organizacji oraz otoczenia ekonomicznego i gospodarczego. Ze względu na złożoność zjawiska tożsamości, trudno o holistyczne jej poznanie. Dlatego powstałe i wypracowane punkty widzenia, założenia, pojęcia i perspektywy często są ze sobą w konflikcie. Aby dostrzec wagę problemu tej różnorodności, poniżej zostaną przedstawione trzy kluczowe propozycje wyodrębnienia paradygmatów w odniesieniu do koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach o zarządzaniu [Sułkowski 2012, s. 104]:

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, łączący obiektywizm z regulacją,
2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny, łączący subiektywizm z regulacją,

3. Postmodernizm, podejście radykalnego humanizmu, łączącego subiektywizm z radykalną zmianą [Sułkowski 2012, s. 113].

## Ujęcie funkcjonalistyczne tożsamości organizacyjnej

Podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowe wskazuje, że organizacja jest systemem funkcjonującym w takich procesach gospodarczych jak globalizacja czy ekonomika. Człowiek w takiej organizacji jest gospodarczy, niezależny, kierujący się racjonalnością, jest bliski kategoriom *homo oeconomicus* i badany metodami opartymi na neopozytywizmie [Sułkowski 2004, s. 115]. Tożsamość organizacyjna w ujęciu funkcjonalistycznym jest traktowana jako pewne, obiektywne, rzeczowe zjawisko występujące w organizacji. Za pomocą różnych modeli matematycznych, skomplikowanych pomiarów, można ją odkrywać, opisywać i mierzyć. Tożsamość organizacyjna może być obserwowana, modelowana i zarządzana [Zarębska 2009, s. 32]. W otoczeniu dalszym mogą być analizowane takie elementy jak tożsamość sektora/branży/przemysłu, produkty i technologie, międzynarodowe trendy. W otoczeniu bliższym ważna staje się sytuacja rynkowa, konkurencja oraz relacje z interesariuszami. Zarządzanie tożsamością w tym kontekście motywuje do pobudzenia wszystkich niematerialnych zasobów firmy w celu skumulowania najważniejszych informacji, dających obraz miejsca jej położenia w czasie, na rynku, wśród konkurencji. Jednak fundamentalnymi elementami tożsamości organizacyjnej w ujęciu funkcjonalistycznym będzie struktura i strategia organizacji.

Pomiar tożsamości organizacyjnej w ujęciu funkcjonalistycznym powinien być kwantyfikowalny, stąd najlepszym narzędziem pomiaru staje się metodologia ilościowa. Ilościowym wyznacznikiem tożsamości organizacyjnej są badania sprawdzające efektywność przedsiębiorstwa [Grandys 2011, s. 153]. Podstawowym elementem poddanym weryfikacji jest bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych. Następnie można korzystać z różnych wskaźników ekonomicznych badających zysk, rentowność, płynność (wskaźniki płynności są systemem wczesnego ostrzegania przed niepokojącymi sygnałami wskazującymi na problemy finansowe). W badaniu efektywności organizacji przydatna może być rachunkowość zarządcza. Nazywana również rachunkowością menadżerską, dostarcza podmiotom zarządzającym informacje finansowe i niefinansowe na temat organizacji i jej otoczenia. Jej głównym celem jest pomoc w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych. W ramach rachunkowości zarządczej badane są takie obszary jak: wycena kosztów i produktów, analiza prognozy rentowności, analiza wrażliwości zysku, podejmowanie decyzji optymalizacyjnych, inwestycyjnych, cenowych itp. [Sojak 2003]. W ujęciu funkcjonalistycznym pod-

stawowym celem organizacji jest przetrwanie i nieustanny postęp. Pomiar efektywności ekonomicznej pokazuje realne, negatywne lub pozytywne wyniki, które pozwalają obrać dalszy kierunek działalności firmy. Przedstawiają jaka jest wartość firmy. Zarębska zwróciła uwagę, że dobrym wskaźnikiem do pomiaru wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, do pomiaru efektów zarządzania tożsamością organizacyjną, jest wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej (EVA – Economic Value Addend), miernik wyników działalności przedsiębiorstwa [Zarębska 2009, s. 179]. Z zysku operacyjnego po opodatkowaniu potrąca koszty całego zainwestowanego kapitału. Pozwala śledzić zmiany w wartości przedsiębiorstwa na bieżąco. Celem organizacji jest zawsze generowanie dodatkowej wartości.

Tożsamość organizacyjną można również mierzyć metodami jakościowymi, które są wykorzystywane przede wszystkim w ujęciu interpretatywno-symbolicznym, będącym przeciwieństwem funkcjonalizmu. Najważniejsze źródła inspiracji tego paradygmatu to nauki społeczne i humanistyczne, jak: psychologia, socjologia, antropologia kulturowa, nauki polityczne.

## Ujęcie interpretatywno-symboliczne tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna, postrzegana przez pryzmat podejścia interpretatywno-symbolicznego, jest siecią znaczeń i komunikacji społecznej stworzonej przez grupę społeczną. Tożsamość organizacyjna nie jest tylko pewnym zjawiskiem w organizacji, którym można zarządzać i mierzyć. Podejściu interpretatywno-symbolicznemu koncentruje się przede wszystkim na zrozumieniu, jak pracownicy postrzegają siebie w organizacji. Sposób, w jaki człowiek postrzega siebie w organizacji, jest uzależniony przede wszystkim od wieku, zdobytego doświadczenia, przekonań, poglądów i wartości, jakie prezentuje [Zarębska 2009, s. 23]. Michael Armstrong stwierdził, że kulturę przedsiębiorstwa tworzą wspólne przekonania, postawy i wartości. Wpływają one na kształt działań i wzajemnych relacji międzyludzkich [Armstrong 1996, s. 86]. Cała sieć znaczeń została stworzona przez człowieka.

Ważne staje się również samo dopasowanie się do środowiska. Złożona sieć tożsamości etnicznych, językowych, religijnych, płci, doświadczenia zawodowego, buduje wzorce kulturowe, które dominują w organizacji. Jak zauważył Gareth Morgan, organizacje są minispoleczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury [Morgan 1997, s. 136].

Zachowania w organizacji mają bardzo duży wpływ na umacnianie tożsamości organizacyjnej. Silna identyfikacja pracowników z organizacją oraz

związane z nią zaangażowanie przynosi wymierne korzyści. Zaangażowanie członków organizacji wyraża się przede wszystkim w tym, że przyjmują oni cele firmy jako własne i realizują je nieustannie [Gitling 2013, s. 264].

Taka postawa członków pozwala firmie na wykształcenie postaw, przekonań i wartości, które są zgodne z misją, strategią oraz technologią przedsiębiorstwa. W takim wzorcu pracownicy w sposób swobodniejszy są przygotowani i skuteczniej dopasowują się do zachodzących zmian w przedsiębiorstwie, systemach, procedurach i metodach pracy [Penc 2005, s. 268].

Gdy pracownicy utożsamiają się z przedsiębiorstwem, tworzą między sobą więzi interpersonalne, prezentując odpowiednią rolę społeczną, reprezentują w sposób efektywniejszy organizację na zewnątrz, a więc przyczyniają się do kreowania odpowiedniego wizerunku swojej firmy [Zarębska 2009, s. 53].

Spojrzenie społeczne na tożsamość organizacyjną, wiążące się z kulturą organizacyjną, wymaga przede wszystkim zastosowania badań jakościowych [Sułkowski 2008]. Podstawową strategią zbierania danych związanych z metodologią jakościową są badania terenowe. Umożliwiają one badanie zachowania ludzi w naturalnych warunkach ich codziennego życia i funkcjonowania. Badania terenowe umożliwiają głębokie zrozumienie subiektywnych znaczeń przypisywanych przez badanych ludzi [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 299]. Poprzez takie metody jak: obserwacja (uczestnicząca lub jawna), konstruowanie kwestionariuszy, analizę tekstów i dokumentów, wywiady, nagrywanie i transkrybowanie.

## Ujęcie postmodernistyczne tożsamości organizacyjnej

W teorii organizacji i zarządzania nurt postmodernistyczny pojawił się najprawdopodobniej w 1986 roku, kiedy Gareth Morgan wydał książkę *Images of organizations*. Dostrzegając on, że organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na różne sposoby. Wszystkie teorie dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach, na przyjętym przez daną jednostkę myśleniu i sposobie widzenia [Morgan 1997, ss. 10–11]. Postmoderniści skupiają się przede wszystkim na tym, w jaki sposób uczestnicy organizacji interpretują sytuacje społeczne, w których odgrywają swoje role organizacyjne oraz wynikające z niej wartościowania, emocje i postawy. Andrzej K. Koźmiński podkreśla, że ponowoczesny świat organizacji jest chaotyczny, zmienny, podzielony na fragmenty o zamazanych granicach. Taka zmienność wprowadza bardzo dużo niepokoju, związanego z walką z globalną konkurencją [Kostera 1996, s. 9].

Jak w takim chaosie można rozumieć tożsamość organizacyjną? Robert G. Dunn zwraca uwagę na chroniczną niestabilność tożsamości, na jej rozproszenie i wieloznaczność [Dunn 1998]. Losy tożsamości, rozumiane przez współczesnych myślicieli, obracają się wokół kwestii relacji pomiędzy jednostką, grupą i społecznością, w szczególności w jaki sposób jednostka pokonuje społeczne zakłócenia i niepewności towarzyszące modernizacji i wzrastania społeczeństwa masowego [Dunn 1998, s. 52]. Zmiany tożsamości są bowiem spowodowane środkami masowego przekazu. Fiske napisał, że telewizja jest potężną instytucją postmodernistyczną mającą wpływ na ludzkie, intersubiektywne widzenie rzeczywistości. To właśnie przez media następuje transfer wiedzy i tożsamości. Dlatego też wiele organizacji, przede wszystkim przedsiębiorstw, banków, przekazuje swój wizerunek poprzez reklamy telewizyjne. Można wysunąć przypuszczenie, że to właśnie media przekazują i kreują wizerunek przedsiębiorstwa. Innymi „kreatorami” organizacji stają się konsultanci, którzy – posługując się etykietami, przyjętymi wzorcami, stawiając diagnozę – dokonują segregacji: odrzucają starą tożsamość i konstruują nową, pobudzającą wyobraźnię, pragnienia, przywołują wizerunek czegoś nowego [Kostera 1996, ss. 206–207]. W kreowaniu nowej tożsamości rzadko zwraca się uwagę na sukcesy inne niż ekonomiczne, np. na utrzymanie miejsc pracy, jak trafnie zauważyła Monika Kostera [1996, ss. 228–229].

W podejściu postmodernistycznym tożsamość organizacyjna jest postrzegana jako zbiór wyobrażeń na temat tego, jak pracownicy postrzegają siebie w organizacji [Zarebska 2009, s. 33]. I w tym aspekcie również pojawia się problem, ponieważ praca ludzka została zwirtualizowana. Proces ten przyczynił się do utraty poczucia stabilności i zaufania do wspólnoty [Sułkowski 2012, s. 178]. Zygmunt Bauman twierdzi: „Ze sporą dozą niepokoju mówi się dzisiaj często o rozpadzie więzi społecznych i upadku skutecznych form zbiorowego działania, widząc w tym nieprzewidziany efekt uboczny nieznannej wcześniej lekkości i płynności, coraz większej ruchliwości, nieobliczalności, nieuchwytności i ulotności mocy. Ale rozpad więzi społecznych jest nie tylko skutkiem, lecz także warunkiem nowej techniki sprawowania władzy, która brak zaangażowania i sztukę błyskawicznej ucieczki uczyniła głównym narzędziem działania” [Bauman 2006, s. 24].

Splątane kontakty elektroniczne doprowadzają do kruchości kontaktów międzyludzkich, brakuje społecznego budowania tożsamości organizacyjnej. Następuje defragmentacja poczucia tożsamości oraz zerwanie ciągłości. Refleksja o tym, za kogo się uważamy jako organizacja, jest chwilowa i fragmentaryczna [Whetten, Godfery 1998, ss. 42–43].

Łukasz Sułkowski zwrócił uwagę, że w zarządzaniu postmodernizm zajmuje marginalne miejsce, choć często pojawia się w związku z problematy-

ką kultury w zarządzaniu. Postmodernizm przyczynia się do postawienia na pierwszym miejscu problematyki poznania oraz procesów społecznych. Stąd dominująca może stać się metodyka jakościowa lub w ogóle brak zastosowania metodyki [Sułkowski 2012, ss. 120–121]. Postmodernistyczni badacze jakościowi w większości odrzucają ilościowe metody i założenia. Twierdzą, że narzędzia badawcze stosowane przez pozytywistów i postpozytywistów służą jedynie do reprodukcji tylko jednego rodzaju nauki, tym samym rzucając cień na inne możliwości badawcze i interpretacyjne. Dlatego też postmoderniści poszukują innych metod, posługując się prawdopodobieństwem, emocjonalnością, odpowiedzialnością, praktyką polityczną, etyką troski. Tożsamość organizacyjna w tym ujęciu może być badana i postrzegana jako indywidualny punkt widzenia. Poprzez obserwację i wywiad można dojrzeć organizację w działaniu, natomiast stosując studia przypadku, zwraca się uwagę na specyfikę poszczególnych przypadków. Postmodernistyczny badacz w sposób bogaty i obszerny może opisać tożsamość organizacyjną [Denzin, Lincoln 2010, ss. 35–36]. Niebezpieczeństwem może okazać się fakt, że ponowoczesne przełamywanie granic konwencjonalnej nauki społecznej może wyprodukować nieuporządkowane teksty na temat tożsamości organizacyjnej. Takie eksperymenty mogą być nie do końca bezpieczne, a jedynie przydatne dla konsumpcji, refleksji i korzyści rdzennych odbiorców [Denzin, Lincoln 2010, s. 308].

## Podsumowanie

Podsumowując, można zauważyć, że tożsamość organizacyjna jest nową koncepcją w zarządzaniu, która jednak szybko się rozwija. Badacze operują przede wszystkim na gruncie paradygmatów alternatywnych, w stosunku do dominującego w naukach o zarządzaniu podejścia neopozytywistyczno-funkcjonalistycznego. Najwięcej jest koncepcji bazujących na interakcjonizmie symbolicznym, można również znaleźć postmodernistyczne i krytyczne odniesienia do tożsamości organizacyjnej.

Tabela 1. Paradygmaty tożsamości organizacyjnej (skrót „TO” oznacza „tożsamość organizacyjną”)

	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretacyjny	Paradygmat postmodernistyczny
Kluczowy problem	Jak TO wpływa na działania organizacji i ludzi?	Jak społecznie tworzymy poczucie tego kim jesteśmy („my”)?	1. Problematyzacja, zerwanie ciągłości, defragmentacja poczucia tożsamości
Definicja tożsamości	1. Zinstytucjonalizowana wiara w to, kim jesteśmy 2. Obiektywne wymiary – cele, zasady organizacyjne, rdzeń działalności	Ciągle renegotjowany społecznie zbiór znaczeń dotyczący tego, kim jesteśmy jako organizacja	Chwilowa i fragmentaryczna refleksja o tym, za kogo się uważamy jako organizacja
Podstawowe założenia	1. TO to fakt społeczny 2. TO jest obiektywna, obserwowalna i można nią manipulować	1. Ludzie mają potrzebę uzgadniania stabilnych znaczeń 2. TO jest społecznie konstruowana 3. Grupy społeczne dążą do TO przez uzgadnianie wspólnych znaczeń	1. Nieokreśloność znaczeń 2. TO przypadkowy i chwilowy zbiór znaczeń 3. TO przybiera formy paradoksu 4. Wielość i różnorodność
Cele badania TO	1. Odkryć 2. Opisać 3. Zmierzyć 4. Użyć (zarządzać)	Odstąpić znaczenia i struktury tworzenia znaczeń, które są negocjowalne między członkami organizacji	1. Prowokować 2. Pobudzić refleksyjność 3. Dać głos „milczącym”
Dane	1. Obserwacja działań wpływających na TO 2. Analiza stwierdzeń 3. Studia demograficzne 4. Dane psychometryczne	1. Dane znaczące dla członków organizacji – symbole 2. Dane istotne dla badaczy: - symbole - schematy interpretacji	1. Język i dyskurs 2. Pęknięcia, nieciągłości 3. Braki, nieobecność
Konsekwencje	1. Kluczowość TO – kluczowe wartości, przekonania są wpajane 2. Trwałość TO – trudna do zmiany 3. Wyróżnianie przez TO – przyjęte i podlegające zarządzaniu	1. Kluczowość TO – grupa przyjmuje kluczowe znaczenia 2. Trwałość TO – kontekst społeczny wyznacza trwałość 3. Wyróżnianie przez TO – wprowadza kategorie podobieństwa i różnicy	1. Kluczowość TO – stale zmieniają się 2. Trwałość TO – stale dekonstruowana i rekonstruowana 3. Wyróżnianie przez TO – szacunek dla „innych”, fragmentacja
Metafora	1. Przedmiot 2. Aktywa, zasób	1. Mózg: hologram 2. Improwizacja na scenie	Kolaż – zestawienie nieoczekiwanych elementów

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

---

## Bibliografia

- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 86.
- Bauman Z. (2006), *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, s. 24.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2010), *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 35–36, 308.
- Dunn R.G. (1998), *Identity Crises: A Social Critique of Postmodernity*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 299.
- Gitling M. (2013), *Człowiek w organizacji, ludzie–struktury–organizacje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 264.
- Grandys E. (2011), *Teoria grafów w zarządzaniu produkcją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 153.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 9, ss. 206–207, 228–229.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 10–11, 136.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menadżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 268.
- Sojak S. (2003), *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, 1, s. 115.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss. 104, 113, 120–121, 178.
- Whetten D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in organizations: building theory through conversations*, Sage Publishing, London, ss. 42–43.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa, ss. 23, 32–33, 53, 179.