

# Organizacja w poszukiwaniu tożsamości

<https://doi.org/10.33141/po.2005.03.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (782), 2005, ss. 7-10  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Łukasz Sułkowski

Rozwój nurtu badań społecznych w naukach o zarządzaniu doprowadził do wzrostu znaczenia idei tożsamości organizacyjnej. Kilkadziesiąt lat badań nadal niejasnym fenomenem kultury organizacyjnej nie nastroja optymistycznie. Czy przeniesienie kolejnej nie wykrywanej koncepcji z humanistyki do nauk o zarządzaniu przyniesie jakiegokolwiek korzyści poznawcze. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie trzeba zastanowić się nad:

- określeniem tożsamości organizacyjnej,
- celowością wprowadzania pojęcia tożsamości organizacyjnej,
- związkami pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną.

„Tożsamość” jest kluczowym pojęciem nurtu interpretatywnego w naukach społecznych. Lokowana jest przede wszystkim na poziomie świadomości jednostkowej. Definiowana jest jako: „koncepcja siebie”<sup>1)</sup>, „symboliczna interpretacja jednostki, odnosząca się do tego, czym się jest we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być”<sup>2)</sup>, „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich syntezą”<sup>3)</sup>. „Tożsamość” jest pojęciem znaczącym w naukach społecznych, choć niejednoznaczny i tworzącym raczej „strefę problematyki” niż jeden rdzeń pojęciowy<sup>4)</sup>. Wśród ogromnej literatury i liczby badań dotyczących tożsamości trzeba wspomnieć o klasykach, takich jak: G.H. Mead<sup>5)</sup>, H. Tajfel i J. Turner<sup>6)</sup> oraz E. Goffman<sup>7)</sup>. Badania tożsamości prowadzone na gruncie psychologii społecznej i socjologii dotyczyły tworzenia się i rozwoju „ja społecznego” przez jednostki. Czy należy zatem odnosić je do poziomu aktora zbiorowego, jakim niewątpliwie jest organizacja. Wielu badaczy optuje za przeniesieniem pojęcia tożsamości na grunt zbiorowości, w tym i organizacji. R. Jenkins posługuje się określeniem „kolektywnie podzielanych tożsamości”<sup>8)</sup>. M.J. Hatch i M. Schultz nawiązując do koncepcji G.H. Meada wskazują, że organizacja dysponuje tożsamością („ja przedmiotowe” i „ja podmiotowe”)<sup>9)</sup>. J. Dutton i J. Dukerich opisują proces odzwierciedlania się tożsamości organizacji w jej wizerunku<sup>10)</sup>. Zatem można dostrzec proces zakorzeniania się koncepcji tożsamości w teorii nauk o zarządzaniu.

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 rozróżnianie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej.

Tożsamość organizacji pozostaje w warunkach jej stabilności 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 dotyczące: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej<sup>11)</sup>. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać trzy kluczowe kryteria.

■ Kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji. Tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne”, wokół których powstał konsens członków organizacji.

■ Kryterium stwierdzania zróżnicowania. Tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji. Identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania.

■ 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, mimo dokonujących się zmian<sup>12)</sup>.

■ Do tych trzech kryteriów zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whettena można dodać czwarte. Tożsamość organizacji jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corp*) jest przejawem funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Czy bez pojęcia tożsamości analizując społeczne aspekty organizowania można się obyć. B.E. Ashforth i F. Mael wskazują, że proces uzyskiwania społecznej tożsamości jest podstawowym warunkiem podejmowania jakiegokolwiek działań grupowych. „Grupa psychologiczna” definiuje w kategoriach członkostwa. Utożsamianie się z grupą jest również najważniejszym mechanizmem partycypacji. Wśród przejawów pojawiania się społecznej tożsamości wskazać można: poczucie odrębności grupy, dążenie do jej utrzymania oraz prestiż grupy<sup>13)</sup>. Pojęcie tożsamości jest ściśle związane z określeniem identyfikacji, czyli utożsamiania się z grupą (*identification*). Teorie społecznej iden-

tyfikacji wzbogacają rozumienie tożsamości organizacyjnej. Jednak w większości badań nad kulturą organizacyjną i przywództwem identyfikacja z organizacją była mieszana z internalizacją jej wartości oraz z zaangażowaniem. Identyfikacja z grupą oznacza utożsamianie się z nią, a internalizacja to przyjmowanie i asymilowanie wartości wyznawanych przez grupę. Identyfikacja z organizacją nie musi skutkować internalizacją wartości organizacyjnych, a utożsamianie się z całą organizacją nie warunkuje utożsamiania się z jej członkami. Zaangażowanie z kolei odnosi się do podejmowania względnie dużego wysiłku w pracy na rzecz organizacji i jego źródłem może, ale nie musi, być identyfikacja z grupą. Rozróżnienie tych trzech pojęć pozwala wskazać na identyfikację jako źródło tożsamości organizacyjnej, zaś na internalizację jako mechanizm jej wzmacniania i rozpowszechniania na adeptów. Powstawanie tożsamości organizacyjnej dokonuje się w procesach komunikacji i negocjacji znaczeń, co sugeruje, że jest ona silnie osadzona na poziomie grupy i zespołu, podczas gdy jej występowanie na poziomie całości dużych organizacji rodzi według wielu autorów problemy teoretyczne<sup>14</sup>. Zatem wydaje się, że rozważań na temat tożsamości nie powinno się pomijać analizując funkcjonowanie organizacji. Problemem pozostaje celowość tworzenia teorii „tożsamości organizacji” rozumianej jako całość oraz badania procesów tworzenia się, utrzymywania i zmian tożsamości grupowej.

Rozważania na temat względnie trwałych i kluczowych wartości wyróżniających organizację odwołują się nie tylko do pojęcia tożsamości organizacyjnej (*identity*), ale również misji (*mission*), wizji (*vision*), kultury organizacyjnej (*corporate culture*) i wizerunku (*image*). Niezbędne jest rozróżnienie tych pojęć i wskazanie punktów wspólnych.

Misja i wizja organizacji to sformułowania zaczerpnięte z zarządzania strategicznego. Są one definiowane w różny sposób. L.W. Rue i P.G. Holland zauważają, że misja określa istotę i sens istnienia organizacji poprzez sformułowanie najogólniejszych celów i domen działalności<sup>15</sup>. J. Brillman określa wizję jako krótką formułę precyzującą główne powołanie i cele organizacji<sup>16</sup>. Misja organizacji powinna opierać się na kulturze i tożsamości organizacji, choć musi zawierać jedynie takie wartości, które zostały uznane za wartości upowszechniania, tworzące pozytywny wizerunek organizacji. Wizja tworzona jest zwykle przez zarządzających, nie musi być upowszechniana i speł-

nia rolę projekcji rozwoju organizacji opierającej się na założonych celach oraz wartościach. Oba te określenia są zatem bliskoznaczne, odnoszą się do uświadamianych, perspektywnych i wyrażanych celów oraz kluczowych wartości. Misja i wizja są rozmyślnie tworzone, uświadamiane i zazwyczaj upowszechniane z myślą o realizacji w przyszłości. Misja różni się zatem od tożsamości organizacji, choć często spełnia znaczącą rolę w jej formowaniu<sup>17</sup>.

Można dostrzec sprzężenie zwrotne pomiędzy misją organizacji a jej tożsamością i kulturą. Kultura organizacyjna i tożsamość bazują na kluczowych wartościach i powstają dzięki współzależności spontanicznych i intencjonalnych działań zbiorowych. Zatem kwestia rozróżnienia pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną nastrocza pewne problemy. Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną. Przykładowo, tak jest zarówno w przypadku historycznej definicji E. Jacquesa<sup>18</sup>, jak i określeń E. Scheina<sup>19</sup> oraz H. Schenpleina<sup>20</sup>. Wskazane sformułowania kultury spełniają również wybrane kryteria wyróżniania tożsamości organizacyjnej zaproponowane przez S. Alberta i D.A. Whetena (tabela).

Porównując określenia kultury organizacyjnej z kryteriami definiowania tożsamości organizacyjnej można dostrzec podobieństwa, ale i pewne różnice. Wszystkie trzy 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 do tożsamości jako kluczowe wartości („esencję”). Różnicę stanowi brak kryterium wyróżniania organizacji przez unikatową konfigurację wartości, która jest cechą tożsamości.

Mimo bliskości określeń kultury i tożsamości organizacyjnej wydaje się jednak, że celowe jest wyraźne rozdzielenie tych pojęć. Strategor odróżnia kulturę od tożsamości, lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy)<sup>21</sup>. Jest to określenie nawiązujące do psychospołecznego rozumienia tożsamości.

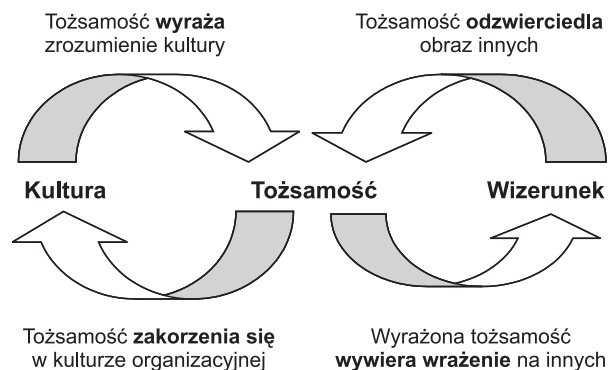
M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jed-

**Tab. Definicje kultury organizacyjnej a kryteria definiowania tożsamości organizacyjnej**

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Porównanie do tożsamości organizacyjnej
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować.	Spełnione kryteria ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
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.	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system.	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

nocześnie na ich wzajemną zależność. „Tożsamość organizacyjna nie jest ani całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji, jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer”<sup>22</sup>.



### Rys. Dynamika tożsamości organizacyjnej

Źródło: M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.

Współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością i wizerunkiem znajduje odzwierciedlenie w czterech procesach interpretacyjnych dokonujących się pomiędzy tymi sferami. Po pierwsze, chodzi o odzwierciedlanie (*mirroring*) obrazów samej organizacji tworzonych przez innych w jej tożsamości. Odzwierciedlanie wiąże wizerunek organizacji (jej obraz w oczach innych – otoczenia) z jej tożsamością. Po drugie, mamy do czynienia z procesem zakorzeniania się (*reflecting*) tożsamości w kulturze organizacyjnej. Tożsamość wywiera piętno na kształt wartości, norm i wzorów kulturowych organizacji; musi zostać osadzona w kulturze. Prowadzi to do wyrażania (*expressing*) kultury organizacyjnej przez tożsamość. Kultura organizacyjna jest znana i upowszechniana przez wyrażone sformułowania tożsamości oparte na kulturze. Z kolei tożsamość wywiera wrażenie (*impressing*) na innych poprzez wizerunek. Cały model ma charakter sprzężenia zwrotnego<sup>23</sup>. Wydaje się, że celowe byłoby dodanie misji i wizji, które również stanowią rodzaj wyidealizowanego obrazu organizacji i jej przyszłości, tyle że częściej tworzonego na użytek wewnętrzny. Zatem obok wizerunku organizacji do zarządzania wrażeniami służą również misja lub wizja i powinny obok *image'u* znaleźć się w proponowanym schemacie.

Przyjęcie takiego sposobu rozumienia i różnicowania tożsamości organizacyjnej pozwala dokonać transferu pojęcia tożsamości do nauk o zarządzaniu. Na ile jest to owocny przeszczep? Warto zastanowić się nad zastosowaniami koncepcji tożsamości organizacyjnej.

Tożsamość organizacyjna stanowi wyraz dążenia wspólnoty organizacyjnej do poszerzenia swojego wpływu, a zarazem jest odbiciem gry wewnętrznych interesów. Dlatego pozostaje niestabilna, zmienna i w różny sposób wyrażana w zależności od kontekstu. Znajduje to odbicie w postaci koncepcji wielości i elastyczności tożsamości organizacyjnych<sup>24</sup>. M.G. Pratt i A. Rafaeli proponują wielowarstwową koncepcję tożsamości organizacyjnej, której przejawem są badania

symboli i artefaktów organizacyjnych, np. ubrań i strojów<sup>25</sup>. D.A. Gioia, M. Schultz i K. Corley opisują „adaptacyjną niestabilność” sposobów definiowania tożsamości organizacyjnej, pozwalającą z jednej strony podtrzymać ciągłość poczucia przynależności do tej samej organizacji, a z drugiej przystosowywać się do zmian w otoczeniu<sup>26</sup>. „Praca nad tożsamością” (*identity work*) występuje w każdej interakcji organizacyjnej, zarówno mającej charakter rutynowego podtrzymywania istniejących wzorców działań i interpretacji, jak i ich radykalnych zmian<sup>27</sup>. Badania N. Monin oraz B. Czarniawskiej-Joerges eksploatują koncepcję narracyjnego tworzenia tożsamości organizacyjnej<sup>28</sup>. Obiecująca wydaje się być również sfera analiz związków pomiędzy kreowaniem władzy i kontroli organizacyjnej a tożsamością<sup>29</sup>, a także komunikacją i tożsamością<sup>30</sup>.

Bardzo interesujący obszar badań stanowi poszukiwanie dysfunkcji w procesach rozwoju tożsamości organizacyjnej. M.J. Hatch i M. Schultz piszą o dwóch zasadniczych możliwościach: organizacyjnym narcyzmie i organizacyjnej hiperadaptacji. Autorki definiują za A.D. Brownem organizacyjny narcyzm jako brak woli lub zdolności organizacji do odpowiedzi na jej własny wizerunek krążący w otoczeniu<sup>31</sup>. Wiąże się to z utratą zainteresowania opiniami zewnętrznych interesariuszy, koncentracją na podtrzymywaniu własnego poczucia wartości, snuciem fantazji na temat swej wielkości oraz zaburzeniem percepcji i interpretacji informacji z otoczenia. M.J. Hatch i M. Schultz diagnozują narcyzm jako przejaw zaburzeń tożsamości organizacyjnej, odznaczający się jej zdominowaniem przez odniesienie do kultury organizacyjnej. W relacji kultura – tożsamość – wizerunek, ten ostatni element traci na znaczeniu. Koncentracja na tworzeniu silnej kultury, osadzeniu tożsamości w kulturze (*reflecting*) oraz wyrażaniu kultury przez tożsamość (*expressing*) bez troski o wizerunek są mechanizmami narcyzmu organizacyjnego<sup>32</sup>. Narcyzm zagraża organizacji. Autorki przytaczają przykład Royal Dutch Shell, który ignorował protesty ekologów sprzeciwiających się zatopieniu wyeksploatowanej platformy naftowej w Morzu Północnym. Inżynierska kultura i tożsamość Shella doprowadziły do narcystycznego sprzężenia całkowicie odrzucającego informacje o gwałtownie pogarszającym się wizerunku firmy. Dopiero seria kolejnych kryzysów w firmie doprowadziła do głębokiej refleksji, otwarcia się na kontakty z interesariuszami i odrzucenia narcyzmu. Przeciwnieństwem narcyzmu jest organizacyjna hiperadaptacja, która oznacza ściśle sprzężenie tożsamości z wizerunkiem organizacji. Organizacja skoncentrowana na wizerunku zewnętrznym, opiniach interesariuszy i wynikach badań rynkowych może zatracić sens własnego istnienia. Konieczność ciągłego adaptowania się do zmian zewnętrznych przyczynia się do oderwania od dziedzictwa kulturowego. M.J. Hatch i M. Schultz wskazują na niebezpieczeństwa hiperadaptacji polegające na utracie ciągłości, zewnętrznej sterowności i osłabieniu kultury organizacyjnej. Jako przykłady działań hiperadaptacyjnych przytaczane są: próby wprowadzenia New Coke w miejsce klasycznej Coca-Coli oraz przejściowe zerwanie z dziedzictwem kulturowym firm Gucci i Yves Saint Laurent<sup>33</sup>. Opinie na temat „utrąty kultury organizacyjnej” są jednakże różnicowane. M. Alvesson sugeruje, że zastąpienie kultury organizacyjnej przez zmieniający się szybko wizeru-

nek zależny od percepcji klientów jest normalnym warunkiem współczesnej elastyczności organizacji i nie ma znaczących cech dysfunkcyjnych<sup>34</sup>. Niezależnie od opinii na ten temat badanie zależności między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacji wydaje się być ciekawym i nie wyeksploatowanym obszarem.

Niektórzy autorzy posługują się określeniami zbliżonymi do tożsamości organizacyjnej, np. „organizacyjny charakter”<sup>35</sup>. Wydaje się jednak, że są to niezbyt udane próby. Określenie „tożsamość”, mimo całej wieloznaczności, jest zakorzenione w dyskursie interpretacyjnych nauk społecznych i z tej racji może być przenieszone na grunt zarządzania. Dostępnych jest wiele badań i analiz organizacji czerpiących z nurtu antropologii organizacyjnej oraz socjologii organizacji. Dlatego na obecnym etapie mnożenie kolejnych określeń mających w sposób syntetyczny opisywać istotę organizacji wydaje się zbędne. Chyba że przyjmemy założenie, że jest to rodzaj metafory, której podstawowym celem jest pobudzenie do myślenia, a nie wyjaśnienie lub zrozumienie.

Reasumując, wydaje się, że problemy tożsamości organizacji szybko zyskały na znaczeniu, zarówno w analizach teoretycznych, jak i praktycznych zastosowaniach. Zatem celowe wydaje się zaadaptowanie tej problematyki w Polsce. Szczególnie ciekawe wydają się być aplikacje dotyczące antropologii organizacyjnej, kultury organizacyjnej, przywództwa oraz tworzenia i podtrzymywania wizerunku organizacji.

dr hab. Łukasz Sułkowski  
profesor Społecznej Wyższej Szkoły  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## PRZYPISY

- 1) A. BRITTAN, *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 102; [za:] Z. BOKSZANSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12-13.
- 2) H. RODRIGUEZ TOME, F. BARIAUD, *La structure de l'identité à l'adolescence*, [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. TAP, Privat, Toulouse 1980, s. 61; [za:] Z. BOKSZANSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12.
- 3) H. BAUSINGER, *Senseless Identity*, [w:] *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, „Acta Universitatis Upsaliensis”, Uppsala, 1983, s. 337; [za:] Z. BOKSZANSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12.
- 4) F. FRANÇOIS, *Identité et hétérogénité de l'espace discursif*, [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. TAP, Privat, Toulouse 1980, s. 345; [za:] Z. BOKSZANSKI, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 13.
- 5) G.H. MEAD, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- 6) H. TAJFEL, J. TURNER, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, [w:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, red. W.G. AUSTIN, S. WORCHEL, Oxford University Press, Oxford 1979.
- 7) E. GOFFMAN, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, PIW, Warszawa 1981.
- 8) R. JENKINS, *Social Identity*, Routledge, London 1996.
- 9) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 380.
- 10) J. DUTTON, J. DUKERICH, *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, nr 34, s. 517-554.
- 11) S. ALBERT, D.A. WHETTEN, *Organizational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 90.
- 12) Tamże, s. 90-91.
- 13) B.E. ASHFORTH, F. MAEL, *Social Identification Theory and the Organisation*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 134-142.
- 14) Tamże, s. 150.
- 15) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York 1989, s. 7-8.
- 16) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79.
- 17) L. LEUTHESSER, C. KOHLI, *Corporate Identity: the Role of Mission Statements*, „Business Horizons”, maj-czerwiec 1997, s. 59.
- 18) E. JACQUES, *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1952, s. 25.
- 19) E. SCHEIN, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1982, s. 12.
- 20) H. SCHENPLEIN, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie” 1988, nr 7/8.
- 21) Strategia, *Zarządzanie firmą: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 503.
- 22) M.J. HATCH, M.S. SCHULTZ, *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 2000, s. 24-25.
- 23) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.
- 24) *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 4-5.
- 25) M.G. PRATT, A. RAFAELI, *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 275-312.
- 26) D.A. GIOIA, M. SCHULTZ i K. CORLEY, *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 349-376.
- 27) R.P. McDERMOTT, J. CHURCH, *Making Sense and Feeling Good: The Ethnography of Communication and Identity Work*, [w:] *Communication and Identity*, red. L. THYAYER, „Communication”, vol. 2, nr 2.
- 28) N. MONIN, *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London, New York 2004, s. 167, 190-191. B. CZARNIAWSKA-JOERGES, *Narratives of Individual and Organisational Identities*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 407-435.
- 29) M. ALVESSON, H. WILLMOTT, *Identity Regulations as Organisational Control Producing the Appropriate Individual*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 436-465.
- 30) G. CHENEY, L.T. CHRISTENSEN, *Organisational Identity: Linkages Between Internal and External Communication*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 510-557.
- 31) A.D. BROWN, *Narcissism, Identity and Legitimacy*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22, s. 643-686.
- 32) M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. HATCH, M. SCHULTZ, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 392-395.
- 33) Tamże, s. 398-399.
- 34) M. ALVESSON, *Organisation: From Substance to Image*, „Organization Studies”, nr 11, s. 373-394.
- 35) V. SRINIVASAN, *Organisational Character: the Key to Transforming Organisations of the Future*, „Human Resources Development and Management”, vol. 3, nr 1/2003.