Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2005.11.03>

Przegląd Organizacji, Nr 11 (790), 2005, ss. 12-14

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Zarębska

Wprowadzenie

Obecnie konkurowanie na rynkach staje się coraz trudniejsze. Skuteczne zarządzanie strategiczne, profesjonalne systemy komputerowe, rozbudowana baza logistyczna czy działania marketingowe nie wystarczają, by odnieść sukces na rynku. To, co determinuje przewagę nad innymi, dotyczy ludzi i wszystkiego, co jest z nimi związane. Dlatego też współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem coraz częściej idą w kierunku rozwoju potencjału społecznego, zarządzania wiedzą, zarządzania przez kulturę organizacyjną czy zarządzania przez wartości. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera zarządzanie tożsamością organizacyjną. Ciągłe jednak nie ma jednoznacznego modelu identyfikowania i zarządzania tym – wydaje się – najważniejszym obszarem organizacji.

Brak zgodności pomiędzy poglądami na temat tożsamości organizacyjnej

Dotychczasowe spojrzenie na tożsamość organizacyjną definiowało ją w dwóch podstawowych aspektach: teoretycznym i praktycznym¹⁾.

Badacze-teoretycy tożsamości organizacyjnej koncentrują się głównie na jej składowych, choć nie ma zgody co do liczby tych składowych. Najbardziej znanymi szkołami są tu szkoła amerykańska i angielska bazujące na postrzeganiu *corporate identity* przez pryzmat tzw. AC²ID Test^{TM2)}. Podejście to postrzega tożsamość organizacyjną jako mieszankę pięciu typów tożsamości: tożsamości rzeczywistej (*actual identity*), tożsamości przekazywanej (*communicated identity*), tożsamości postrzeganej (*conceived identity*), tożsamości doskonałej (*ideal identity*) oraz tożsamości pożądananej (*desired identity*)³⁾. Nieco inne podejście do tożsamości organizacyjnej i jej składowych przedstawia inne amerykańskie źródło, które różnicuje ją tylko na cztery obszary: komunikację i tożsamość wizualną przedsiębiorstwa (*communication and visual identity*), zachowania (*behaviour*), kulturę organizacyjną (*corporate culture*) oraz warunki rynkowe (*market conditions*)⁴⁾. Wydaje się jednak, że niezależnie od liczby elementów można znaleźć wspólny punkt odniesienia pomiędzy tymi różnymi spojrzeniami na *corporate identity*⁵⁾.

Z kolei praktyczne spojrzenie na tożsamość organizacyjną skupia się bardziej na podejściu zorientowanym procesowo. Liczą się w nim nie tyle poszczególne składowe, co proces kreowania tożsamości i zarządzania nią w rzeczywistości rynkowej. W tym kontekście tożsamość może być definiowana jako bezpośrednie, jawne zarządzanie (*explicit management*) we wszystkich możliwych obszarach organizacji, przez co przedsiębiorstwo – poprzez doświadczenia i percepcję – jest prezentowane wszystkim swoim odbiorcom⁶⁾. Jednak w praktyce sprowadza się to najczęściej do skupiania się na wizualnych aspektach tożsamości i pomijania innych⁷⁾. Co więcej, tożsamość przedsiębiorstwa jest wyraźnym przejawem wizerunku przedsiębiorstwa, jako wynik współdziałania wszystkich odczuć, wrażeń, jakie ludzie mają na temat firmy. W tym kontekście wizerunek firmy składa się zatem z czterech wymiarów: wizerunek klasy produktów (*product class image*), wizerunek marki (*brand image*), wizerunek użytkownika marki (*brand user image*), wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*) oraz wizerunek narodowości organizacyjnej (*image of the nationality of corporate body*)⁸⁾. Jest to dość marketingowe spojrzenie na problematykę *corporate identity*. A u podstaw zarządzania tożsamością leży tworzenie odpowiedniego „kształtu” estetyki organizacji (lub jej marki), która wyraża „charakter” tejże organizacji (lub jej marki). Pod wpływem tych działań dochodzi do wytworzenia oczekiwanych, satysfakcjonujących klienta przeżyć i doświadczeń, które budują stabilny system wzajemnych relacji⁹⁾.

Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną

Zaproponowana koncepcja tożsamości organizacyjnej spaja powyższe rozważania, a dodatkowo pokazuje znacznie szerszą perspektywę, z której można rozważać zarządzanie przedsiębiorstwem. Wyjaśnia ona ponadto, dlaczego zarządzanie przedsiębiorstwem oparte wyłącznie na strategii, kulturze czy kompetencjach nie zawsze przynosi pożądane rezultaty. Spojrzenie to plasuje tożsamość na najwyższym poziomie organizacyjnym, co przedstawia rysunek 1.

Model ten obrazuje poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie. Każdy z poziomów jest zależny od pozostałych, a czym wyższy poziom, tym większe jego od-

Rys. 1. Miejsce tożsamości organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

działanie na organizację i trwalsze zmiany, jeśli zostanie on zmodyfikowany.

Poziomem najwyższym jest poziom tożsamości doskonałej, na którą składa się całokształt działań związanych z kreowaniem i zarządzaniem *corporate identity*. Poniżej plasuje się poziom wartości odnoszący się do kultury organizacyjnej, jej podstawowych założeń, norm, wartości i tematów tabu. Trzecim poziomem są przekonania, jakie noszą w sobie poszczególni pracownicy i organizacja jako całość. Wpływają one bezpośred-

nio na poziom motywacji pracowniczej, ale są też przez nią kształtowane. Następny poziom dotyczy umiejętności i obejmuje szeroko pojęte kompetencje organizacyjne, proces ich kształtowania i zarządzania nimi. Wszystkie wyżej wymienione poziomy warunkują zachowania organizacyjne, w tym strategię działania, ale także sposób komunikowania tożsamości organizacyjnej za pomocą reklam, działań *public relations* i sponsoringu w środowisku. Efektem tych zachowań są natomiast określone efekty na najniższym poziomie – w środowisku – w postaci pozycji konkurencyjnej, stopnia dojrzałości produktów oferowanych na rynku, relacji z otoczeniem itd. Przedsiębiorstwo ma na nie tylko częściowy wpływ, ponieważ efekty te są dodatkowo wzmacniane lub osłabiane przez czynniki niezależne, nazwane ogólnie atrakcyjnością sektora (wielkość sektora, natężenie konkurencji itp.).

Tożsamość doskonała stanowi całokształt działań związanych z kreowaniem i zarządzaniem *corporate identity* w przedsiębiorstwie. Można ją przedstawić za pomocą elementów składowych, co pokazuje rysunek 2. Koncepcja ta rzuca nowe światło na postrzeganie problematyki zarządzania tożsamością w organizacji.

Tożsamość rzeczywista związana jest z rolą, jaką pełni organizacja w środowisku. Jest to odpowiedź na pytanie *Czym organizacja jest?* Tożsamość ta dąży do tożsamości pożądanej, będącej odzwierciedleniem wizji organizacji, czyli odpowiedzi na pytanie *Czym organizacja chce być?* Wizja pozwala zogniskować działania w pożądanym kierunku, ale także nadaje sens podejmowanej aktywności¹⁰. Najbardziej naturalne zdefiniowanie wizji polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy, najbardziej fundamentalna aspiracja, która – aby być skuteczna – powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować¹¹ i który sprawia, że wierzą oni, że jest on prawdziwy i osiągalny¹². Wizja zatem, to obraz nowego poziomu, który jest opisany jako szczęśliwy i pełen sukcesu. W tym kontekście jest ona zatem nieco idylliczna, przypomina nawet „nierealne sny”. Ale w specyficznym czasie i miejscu – o ile uczestnicy organizacji podejmą trud, by ją urzeczywistnić – staje się możliwa do zrealizowania.

Wizja składa się z dwóch, fundamentalnych elementów. Jeden z nich ma dostarczyć konceptualnego oparcia do zrozumienia celu organizacji (w tym kontekście wizja zawiera mapę drogową prowadzącą do celu). Natomiast drugi element ma wymiar emocjonalny – wizja ma stanowić element motywacyjny, który będzie popychać uczestników organizacji do działania i z którym będą mogli oni się identyfikować¹³.

Tożsamość rzeczywistą i tożsamość pożądaną scala misja, która jest dostosowana do wizji. Misja determinuje – nie tylko poprzez strategię, ale wartości organizacji – sukces rynkowy przedsiębiorstwa¹⁴. Literatura najczęściej koncentruje się na formie, jaką przybiera misja i tym, co stanowi jej kluczowe elementy, a nie na procesie budowy samej misji¹⁵. Ponadto bywa ona mylona z wizją organizacji i nie ma jednoznaczności, czy wizja determinuje misję, czy na odwrót¹⁶. Jednakże z uwagi na fakt, że misja (od łacińskiego

Rys. 2. System zarządzania tożsamością organizacyjną

Źródło: opracowanie własne.

missio, czyli „ważne, odpowiedzialne zadanie do spełnienia”¹⁷⁾) jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji, można stwierdzić, że jest ona sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii¹⁸⁾.

W procesie dążenia do tożsamości pożądanej, posiadając określoną misję, organizacja komunikuje otoczeniu to, czym jest. Działanie to umiejscowione jest na poziomie zachowań i odbywa się za pomocą działalności *public relations*, reklam, sponsoringu i odnosi określony efekt na poziomie środowiska (*image*, reputacja, postrzeganie marki).

Zasady zarządzania tożsamością organizacyjną

Zgodnie z przedstawioną koncepcją poziomów organizacyjnych skuteczne zarządzanie tożsamością organizacyjną jest możliwe przy zachowaniu następujących zasad.

■ Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga harmonijnego kształtowania działań na poziomie środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań, wartości i tożsamości. Efekt tych działań widoczny jest w efektywności organizacji.

■ Przedsiębiorstwa koncentrujące się tylko na wybranych poziomach (środowiska, zachowań i umiejętności) są mniej skuteczne niż przedsiębiorstwa patrzące całościowo. Dodatkowo zmiany na niższych poziomach organizacyjnych przy jednoczesnym braku działań na poziomach wyższych skutkują oporami wobec zmian, niską skutecznością zmian (większymi kosztami zmian).

■ Przejście organizacji na wyższy poziom zarządzania jest możliwe w wyniku rozwoju organizacyjnego, ale też do niego prowadzi.

■ Zmiana sposobu zarządzania (przejście na wyższy poziom modelu) możliwa jest stopniowo i musi obejmować wszystkie poziomy poniżej.

■ Brak powiązań pomiędzy jakimikolwiek składowymi tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa powoduje dysonanse i zaburzenia w funkcjonowaniu firmy, co może osłabić jej efektywność.

■ Efektywna zmiana tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa musi obejmować zmianę lub modyfikację wszystkich jej elementów składowych, tj. tożsamości rzeczywistej, tożsamości pożądanej, tożsamości przekazywanej oraz tożsamości postrzeganej.

Zakończenie

Wdrażanie koncepcji zarządzania tożsamością organizacyjną wymaga dużego wysiłku zarówno od menedżerów, jak i od samych pracowników. Wiele polskich przedsiębiorstw nie jest jeszcze wystarczająco „dojrzała” na wdrożenie takiego sposobu zarządzania. Zarządzanie przez tożsamość wymaga trzech elementów: wiedzy, motywacji i narzędzi. Warto jednak inwestować w te obszary, gdyż efekty zarządzania tożsamościowego skutecznie wyróżniają przedsiębiorstwo z otoczenia.

dr inż. Anna Zarebska

Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej na ten temat zob. A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką*, „Przegląd Organizacji”, 2005/4.
- ²⁾ Test ten jest znany również pod nazwą DR BALMER'S AC²ID TestTM, a wcześniejsze jego wersje były publikowane w opracowaniu J.M.T. BALMER i G.B. SOENEN, *The ACID Test of Corporate Identity Management*TM, „Journal of Marketing Management”, 15/1-3 (1999), s. 69–92, [w:] J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, vol. 44, nr 3, wiosna 2002.
- ³⁾ Szerzej na ten temat zobacz A. ZARĘBSKA, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji”, 2003/1, s. 14.
- ⁴⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 81.
- ⁵⁾ Szerzej na ten temat zobacz A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką*, „Przegląd Organizacji”, 2005/4, s. 17.
- ⁶⁾ W. OLINS, *The New Guide to Identity*, Gower, Hampshire 1995, s. 3.
- ⁷⁾ J. BALMER, G. SOENEN, *A New Approach to Corporate Identity Management*, „International Centre for Corporate Identity Studies”, Working Paper, 1998/5, [w:] T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 77.
- ⁸⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 77.
- ⁹⁾ B. SCHMITT, A. SIMONSON, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 75.
- ¹⁰⁾ Szerzej na temat roli wizji w zarządzaniu tożsamością zob. A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. MARKIEWICZ, M. WAWER (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 97–105.
- ¹¹⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 234–235.
- ¹²⁾ W.P. BELGARD, K.K. FISHER, S.R. RAYNER, *Vision, Opportunity, and Tenacity: Three Informal Processes that Influence Transformation*, [w:] R. KILMANN, T. COVIN (red.), *Corporate Transformation*, Jossey-Bass, San Francisco 1988, s. 135.
- ¹³⁾ N. TICHY, M. DEVANNA, *The Transformation Leader*, Wiley, New York 1986, s. 130, [w:] T.D. JICK, *The Vision Thing*, Harvard Business School Publ, 1989.
- ¹⁴⁾ A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad misją w kontekście tożsamości współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, (w druku).
- ¹⁵⁾ R.D. IRELAND, M.A. HITT, *Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development*, „Business Horizons”, maj–czerwiec 1992, s. 34–42.
- ¹⁶⁾ A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. MARKIEWICZ, M. WAWER (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 97–105.
- ¹⁷⁾ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Misja>.
- ¹⁸⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 234–235.