

## Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania

### Wstęp

Problematyka tożsamości podmiotów gospodarczych jest stosunkowo rzadko poruszana w obszarze nauk o zarządzaniu, niemniej jednak w ostatnim dwudziestoleciu zwiększyła się liczba opracowań naukowych poświęconych tej tematyce. Studia nad badaniem tożsamości przedsiębiorstw podzielić można na trzy główne nurty: tożsamość przedsiębiorstwa (ang. *corporate identity*), tożsamość organizacyjna (ang. *organisational identity*) oraz identyfikacja wizualna (ang. *visual identity*) [Balmer, 2001]. Pomimo wysiłków podejmowanych przez naukowców (ale również i praktyków) w celu pełnego zrozumienia i wyjaśnienia zjawisk związanych z formowaniem się tożsamości w przedsiębiorstwach, nie wypracowano dotąd jednej spójnej definicji tożsamości. Co więcej, multidyscyplinarność tego pojęcia spowodowała duże zamieszanie terminologiczne w literaturze. „Tożsamość” jest bowiem jednym z tych terminów w nauce, którego względnie pełen sens uchwycić można tylko dzięki transdyscyplinarnemu podejściu. Mówienie o tożsamości z perspektywy tylko jednej nauki to, zdaniem autorki daleko posunięte ograniczenie prowadzące do pozbawienia tego terminu większości potencjału wyjaśniającego. Taka różnorodność ujęcia tego tematu z jednej strony pozwala na uzyskanie pełnego obrazu tożsamości (w różnych jej aspektach), z drugiej zaś hamuje wszelkie próby integracji stosowanych podejść.

Koncepcja tożsamości przedsiębiorstw nie osiągnęła jeszcze pełni dojrzałości, na co zwraca uwagę Balmer, używając metafory „mgły” na opisanie stopnia rozwoju studiów w tym obszarze. Autor wymienia piętnaście czynników, które w najwyższym stopniu przyczyniły się do powstania owej mgły, wśród których znalazły się między innymi: zamieszanie terminologiczne, istnienie różnych paradygmatów tożsamości, dyscyplinarne podejście i brak wymiany poglądów między naukowcami z różnych dziedzin, bardzo częste łączenie tożsamości z wizerunkiem oraz efekt „mody”,

---

\* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. Narutowicza 11/12 80-233 Gdańsk, Anna.Lis@zie.pg.gda.pl

który spowodował nadużywanie tego pojęcia w literaturze i praktyce gospodarczej. Balmer zwraca również uwagę na zaniedbania związane z nieuwzględnieniem tożsamości we wczesnych stadiach formowania teorii zarządzania oraz słabości tradycyjnych modeli zarządzania tożsamością, podkreślając dodatkowo konieczność rozróżnienia tych elementów, które składają się na tożsamość biznesową, od tych, które należy uwzględnić w zarządzaniu tożsamością [Balmer, 2001].

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba ustalenia, czym jest tożsamość grupowa odnoszona do przedsiębiorstw (funkcjonujących na różnych poziomach zagregowania) i co się na nią składa. Autorka przedstawia różne podejścia w studiach nad tożsamością przedsiębiorstw, wskazując przy tym na bogatą rodzinę terminów pokrewnych tożsamości oraz występujące między nimi różnice. Dużo miejsca poświęca również na omówienie „tożsamości miks”, a więc tych elementów organizacji, które składają się na jej tożsamość. Autorka eksponuje również kwestię tożsamości grupowej w organizacjach na wyższym poziomie zagregowania i w oparciu o klasyfikację Olinsa opisuje proces formowania się tożsamości w takich organizacjach, prezentując trzy różne modele tożsamości: monolityczny, wspierający i markowy. Zastosowanie każdego z tych modeli determinuje wielkość zmian w przedsiębiorstwach partnerskich, począwszy od zmiany struktury i formy prawnej, poprzez organizację i system identyfikacji wizualnej, a skończywszy na głębokich przemianach w obszarze kulturowym, i jeszcze szerzej – tożsamościowym.

## 1. Tożsamość przedsiębiorstwa i koncepcje pokrewne

Literatura z zakresu tożsamości przedsiębiorstwa obejmuje różne szkoły i różne ujęcia tego samego tematu. Oprócz trzech wskazanych wcześniej głównych nurtów (tożsamość przedsiębiorstwa, tożsamość organizacyjna i identyfikacja wizualna) w literaturze można wskazać na bogatą rodzinę terminów związanych z tożsamością, na którą składają się między innymi: osobowość organizacyjna, wizerunek przedsiębiorstwa, reputacja przedsiębiorstwa, komunikacja organizacyjna oraz marka przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Przegląd pojęć związanych z tożsamością przedsiębiorstwa można znaleźć w następujących opracowaniach: [Abratt, 1989; Balmer, 2001; Fombrun, van Riel, 1997; Grunig, 1993; Melewar, Jenkins, 2002].

Jak zauważył Balmer, zagadnienia związane z tożsamością przedsiębiorstw dojrzały przede wszystkim wzdłuż wąskich, pionowych i dyscyplinarnych paradygmatów, podczas gdy tożsamość wymaga przyjęcia szerokiego i interdyscyplinarnego podejścia [Balmer, 2001]. Taka mnogość różnorodnych podejść w studiach nad tożsamością przedsiębiorstw (a przy tym niewielki stopień wymiany wiedzy między naukowcami reprezentującymi poszczególne szkoły) spowodowała duże zamieszanie terminologiczne. W literaturze nadal brakuje porozumienia odnośnie dokładnego znaczenia tożsamości i terminów jej pokrewnych, a w związku z tym precyzyjnego ich rozgraniczenia<sup>2</sup>. Terminy te pozostają w dalszym ciągu niejasne i niejednoznaczne, a ze względu na podobny zakres znaczeniowy używane są często zamiennie (na przykład tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa) [Abratt, 1989].

Dlatego pierwszym ważnym krokiem w kierunku wypracowania spójnej i uniwersalnej definicji tożsamości odnoszonej do tworców ponadjednostkowych, jakim są przedsiębiorstwa i ich agregaty (a więc tożsamości grupowej) jest wnikliwa analiza wszystkich pojęć pokrewnych tożsamości i ich staranne rozróżnienie. W poniższej tabelicy zostały przedstawione wstępne definicje podstawowych pojęć związanych z tożsamością przedsiębiorstwa.

**Tabela 1. Przegląd pojęć pokrewnych tożsamości**

Koncepcje	Kluczowe pytania i opis
Tożsamość przedsiębiorstwa ( <i>corporate identity</i> ) [Balmer, 1998]	<i>Czym jesteśmy?</i> Obejmuje szereg dalszych pytań dotyczących przedsiębiorstwa, jego struktury, strategii, etosu, rynku, działalności, historii, reputacji, relacji z innymi instytucjami.
Tożsamość organizacyjna ( <i>organisational identity</i> ), osobowość organizacyjna ( <i>corporate personality</i> ) [Whetten, Godfrey, 1998; Olins, 1978]	<i>Kim jesteśmy?</i> Mieszanka dominujących subkultur w organizacji. Stosunek pracowników do innych tożsamości organizacyjnych (firm holdingowych, spółek zależnych, wydziałów). Tożsamość kulturowa, przemysłowa, płciowa itd.
Identyfikacja wizualna ( <i>visual identity</i> ) [Chajet i Schachtman, 1998]	<i>Jakie są symbole organizacji i system identyfikacji?</i> Wizualne (i słowne) komunikaty dotyczące tego, czym i kim jest, była i chce być dana organizacja, odzwierciedlenie tego w strategii.

<sup>2</sup> Zwraca na to uwagę między innymi: [Abratt, 1989; Balmer 2001; Van Riel, Balmer, 1997].

Koncepcje	Kluczowe pytania i opis
Wizerunek przedsiębiorstwa ( <i>corporate image</i> ) [Grunig, 1993]	<i>Jak jesteśmy obecnie postrzegani i profilowani?</i> W odniesieniu do bezpośredniej percepcji organizacji przez pojedyncze jednostki, grupy i sieci.
Reputacja przedsiębiorstwa ( <i>corporate reputation</i> ) [Fombrun, Van Riel, 1997]	<i>Jakie charakterystyczne cechy nas odróżniają?</i> Trwała percepcja organizacji przez pojedyncze jednostki, grupy i sieci.
Komunikacja organizacyjna ( <i>corporate communications</i> ) i całościowa komunikacja organizacyjna ( <i>total corporate communications</i> ) [Van Riel, 1995; Balmer, Gray, 1999]	<i>Czy istnieje zintegrowana komunikacja? Czy istnieje zgodność między komunikacją pionową i poziomą w organizacji?</i> Komunikacja zintegrowana odnosi się do komunikacji w zarządzaniu, organizacji i marketingu. Komunikacja pionowa i pozioma odnoszą się do komunikacji organizacyjnej, działań i zachowań firmy oraz relacji z otoczeniem (osobami trzecimi).
Marka przedsiębiorstwa ( <i>corporate brand</i> ) [Macrae, 1999]	<i>Jaką obietnicę/jaki komunikat niesie nasza marka?</i> Czy te obietnice są odzwierciedlone w rzeczywistości, wyrażane w zaangażowaniu kierownictwa i są skutecznie komunikowane?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Balmer, 2001].

Najszerszymi z zaprezentowanych powyżej pojęć są niewątpliwie: tożsamość przedsiębiorstwa i tożsamość organizacyjna. Tożsamość przedsiębiorstwa stanowi mieszankę tych materialnych i niematerialnych elementów, które wyróżniają przedsiębiorstwo na rynku i uwypuklają jego odrębność (*distinctiveness*). Jest ona kształtowana przez działania założycieli i liderów, przez tradycję i środowisko i jest ściśle związana ze strategią, strukturą, komunikacją i kulturą organizacji [Balmer, 2001].

Tożsamość organizacyjna jest pojęciem bardzo zbliżonym do tożsamości przedsiębiorstwa (podkreśla unikatowość danego przedsiębiorstwa), ale w większym stopniu odnosi się do tego, co pracownicy czują się i myślą o ich organizacji, koncentrując się na kwestiach związanych z kulturą organizacyjną [Balmer, 2001]. Tożsamość organizacyjna formowana jest wokół takich elementów przedsiębiorstwa, które są centralne, trwałe i charakterystyczne (*central, enduring and distinctive*) [Albert i Whetten, 1985]. W literaturze podkreśla się często ścisły związek między tożsamością a osobowością organizacyjną. W literaturze osobowość organizacyjna odnosi się przede wszystkim do wyobrażeń

i wierzeń wszystkich pracowników w danej organizacji [Olins, 1978; Abratt, 1989].

Pozostałe pojęcia mają dużo mniejszy zakres definicyjny, a ponieważ odnoszą się do podobnych obszarów firmy, ważne jest ich dokładne rozdzielenie. Bardzo zbliżonymi, a przez to często mylonymi pojęciami są wizerunek i reputacja firmy. Wizerunek przedsiębiorstwa odzwierciedla jego tożsamość. Wizerunek odnosi się do tego, jak dane przedsiębiorstwo jest postrzegane przez interesariuszy; jest to obraz firmy ukształtowany na rynku, w oparciu o podstawowe wartości oraz działania podejmowane przez organizację. Reputacja ma nieco węższe znaczenie i utożsamiana jest z pozytywnym wizerunkiem organizacji. Ze względu na to, iż korzystna reputacja daje organizacji przewagę konkurencyjną [Van Riel i Balmer, 1997], tym samym uzyskanie dobrej reputacji wśród kluczowych interesariuszy firmy powinno stać się nadrzędnym celem zarządzania tożsamością w każdym przedsiębiorstwie.

Obok reputacji innym niezwykle istotnym celem zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa jest wykreowanie pozytywnej marki firmy, która wywodziłaby się z tożsamości i byłaby z nią w pełni zgodna (marka przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem istoty i atrybutów tożsamości organizacji). Marka przedsiębiorstwa ściśle wiąże się z jego wizerunkiem i reputacją, wszystkie trzy bazują na subiektywnej percepcji organizacji przez inne podmioty funkcjonujące na rynku. Nie należy jednak mylić marki przedsiębiorstwa z marką produktów obecnych w jego portfolio. W odróżnieniu od marek produktów, marka firmy ukierunkowana jest na wszystkich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz sieci współzależnych jednostek, jest przekazywana w oparciu o całościową komunikację organizacji (ang. *total corporate communication*) i wybiega poza tradycyjny zestaw narzędzi marketing-mix [Balmer, 2001]. Stworzenie silnej marki, utożsamianej z daną organizacją wymaga w każdym przypadku zaangażowania wszystkich pracowników, łącznie z najwyższym kierownictwem, jak również znacznego wsparcia finansowego. Wszystkie przedsiębiorstwa powinny podejmować działania ukierunkowane na komunikowanie i rozpowszechnianie, różnicowanie i wzmocnienie swojej marki, tym bardziej, co potwierdzają między innymi badania przeprowadzone przez Melewar i Karaosmanoglu [Melewar, Karaosmanoglu, 2006], marka przedsiębiorstwa jest dużo bardziej istotna dla klientów niż ogólna tożsamość firmy. Jak pisał Kennedy [Kennedy, 1977, s. 130; cyt. za Christensen, Askegaard, 2001]: „W dobie

technologii i konkurencji, mamy coraz częściej do czynienia z szerokim wyborem podobnych modeli i cech, w każdym przedziale cenowym dla wszystkich rodzajów produktów. Jest jasne, że gdy nie ma wyraźnych różnic w cenie, jakości, modelu i cechach, na decyzję zakupu może coraz bardziej wpływać pozytywna reputacja marki i producenta”.

Dla ukształtowania jednoznacznie pozytywnego wizerunku i umocnienia marki przedsiębiorstwa na rynku niezbędna jest skuteczna komunikacja, obejmująca wszystkie obszary działalności firmy. W literaturze często podkreśla się ścisły związek między komunikacją a tożsamością<sup>3</sup>. Komunikacja obejmuje wszystkie kanały przepływu informacji z przedsiębiorstwa do różnych grup interesariuszy. W ten sposób przedsiębiorstwo przekazuje, a więc komunikuje swoją tożsamość. Zgodnie z podejściem Balmera w odniesieniu do komunikacji przedsiębiorstwa należałoby mówić raczej o „całościowej komunikacji przedsiębiorstwa”, obejmującej trzy główne obszary: komunikację pierwotną (wywołaną przez produkty i zachowania przedsiębiorstwa), komunikację wtórną (działania podejmowane przez firmę w celu nawiązania kontaktu z interesariuszami) oraz komunikację trzeciego rzędu (przekazy o organizacji nadawane przez inne podmioty) [Balmer, 2001]. Pierwsze dwa typy komunikacji mogą być częściowo kontrolowane przez firmę (w takim przypadku komunikaty są celowo nadawane przez organizację w celu poprawy relacji z interesariuszami), podczas gdy komunikacja trzeciego rzędu odbywa się poza kontrolą przedsiębiorstwa (niezamierzony wpływ na percepcję interesariuszy).

Jedynym obszarem tożsamości przedsiębiorstwa, który może być w pełni kontrolowany przez firmę jest tożsamość wizualna (system identyfikacji wizualnej). System identyfikacji wizualnej stanowi część komunikacji przedsiębiorstwa, które poprzez określoną symbolikę stara się wysłać odpowiedni komunikat na temat swojej tożsamości, sprawiając, iż staje się ona znana i rozpoznawalna. Symbole stosowane przez przedsiębiorstwa w ramach systemu identyfikacji wizualnej można podzielić na pięć głównych kategorii: nazwa organizacji, slogan, jej symbol (znak i logotyp), kolorystyka i typografia [Melewar, Karaosmanoglu, 2006]<sup>4</sup>. Należy przy tym zauważyć, iż zagadnienia tożsamości przedsię-

---

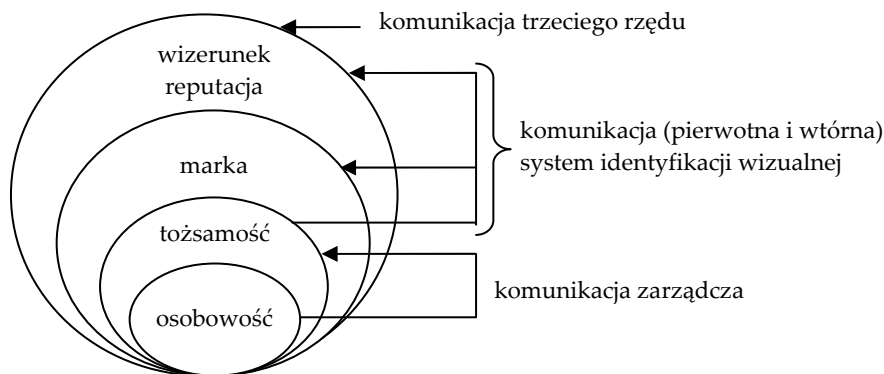
<sup>3</sup> Podkreśla to między innymi: [Cornelissen i Harris, 2001; Balmer, 2001].

<sup>4</sup> System identyfikacji może być rozbudowany o kolejne elementy, wyróżniające przedsiębiorstwo na rynku takie jak opakowania, druki firmowe, wizytówki, stemple, identy-

biorstw wywodzą się z symboliki, pierwotnie bowiem tożsamość była w organizacyjnej nomenklaturze synonimem logo i identyfikacji wizualnej. Symbolice nadaje się coraz większą rangę: początkowo stosowana była przez organizacje dla zwiększenia ich widoczności na rynku, obecnie zaś służy do komunikowania strategii firmy [Van Riel, Balmer, 1997]. Balmer zauważa, iż system identyfikacji wizualnej wykorzystywany jest przez przedsiębiorców do akcentowania zmian zachodzących w trzech głównych obszarach organizacji: w strategii, kulturze i komunikacji (w niektórych wypadkach zmiany w systemie identyfikacji wizualnej mogą wynikać również ze zmiany trendów w zakresie projektowania graficznego) [Balmer, 2001].

Na poniższym rysunku wskazano zależności między omawianymi terminami, wychodząc od osobowości i tożsamości przedsiębiorstwa.

**Rysunek 1. Rodzina pojęć związanych z tożsamością przedsiębiorstwa – wzajemne relacje**



Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Elementy składowe tożsamości przedsiębiorstwa

W odniesieniu do wcześniej zaprezentowanej definicji tożsamości przedsiębiorstwa, warto rozwinąć myśl, czym są owe materialne i niematerialne elementy, które determinują tożsamość. Ale podobnie jak w przypadku samej definicji tożsamości, tak i tutaj nie ma pełnej zgodności odnośnie tego, co składa się na tożsamość przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, iż większość naukowców wymienia bardzo podobne elemen-

---

fikatory i ubiór pracowników, wystrój punktów sprzedaży, szyldy reklamowe, środki transportu, oznaczenia środków transportu, architekturę budynków.

ty, a różnice wynikają przede wszystkim z innego rozłożenia akcentów. Dużo większe różnice w wyodrębnianiu podstawowych składników tożsamości uwidaczniają się w między naukowcami a praktykami [Mellor i Jenkins, 2002]. Podejście przyjęte przez praktyków jest bardziej ukierunkowane na proces i obejmuje przede wszystkim materialne (trwale) elementy tożsamości, co prowadzi często do nadmiernej koncentracji na wizualnych aspektach tożsamości, z pominięciem innych obszarów. Akademickie podejście jest bardziej zorientowane na strukturę i uwzględnia większą liczbę składowych tożsamości. W poniższej tabelicy przedstawiono przegląd literatury w tym zakresie.

**Tablica 2. Elementy składające się na tożsamość przedsiębiorstwa**

Autorzy	Elementy tworzące tożsamość przedsiębiorstwa
[Balmer i Soenen, 1999]	1) dusza, 2) umysł, 3) głos
[Birkigt i Stadler, 1986]	1) osobowość, 2) zachowanie, 3) komunikacja, 4) symbolizm
[Schmidt, 1995]	1) kultura, 2) zachowania, 3) warunki rynkowe i strategię, 4) produkty i usługi, 5) komunikacja i projektowanie
[Steidl i Emory, 1997]	1) umysł <sup>5</sup> , 2) duch <sup>6</sup> , 3) ciało <sup>7</sup>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Balmer, 2001].

Zgodnie z podejściem Balmera i Soenena mieszanka tożsamości firmy zawiera trzy podstawowe elementy [Balmer i Soenen 1999]:

- 1) dusza, rozumiana jako subiektywne elementy tożsamości przedsiębiorstwa, w tym wartości posiadane przez pracowników, które znajdują odzwierciedlenie w mnogości podkultur i mieszanka różnych rodzajów identyfikacji obecnych w organizacji (kluczowe wartości, kultury, wewnętrzne obrazy, „pokrewieństwo” pracowników, historia) – *wartości i identyfikacje* (wzmianka autorki),
- 2) umysł, czyli świadome decyzje podjęte przez organizację, w ramach realizacji misji, wizji i strategii (wizja i filozofia, strategia, wyniki w zakresie produktów i usług, wyniki przedsiębiorstwa, marka, właściciel przedsiębiorstwa) – *strategia i działania* (wzmianka autorki),
- 3) głos, jakim są różnorodne sposoby komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z zewnętrznymi interesariuszami (kontrolo-

<sup>5</sup> Filozofia i strategia, poprzez które organizacja uzyskuje wsparcie klientów.

<sup>6</sup> Wartości organizacji.

<sup>7</sup> Infrastruktura fizyczna, która jest potrzebna do realizacji działań biznesowych.



wana komunikacja, niekontrolowana komunikacja, symbolizm, zachowania pracowników i przedsiębiorstwa, komunikacja pośrednia) – *komunikacja i system identyfikacji wizualnej* (wzmianka autorki).

Inny podział składowych tożsamości zaproponowany przez Balmera, określane mianem „mieszanki tożsamości” (ang. *the identity mix*) obejmuje takie główne kategorie jak: kultura, strategia, struktura i komunikacja [Balmer, 2001]<sup>8</sup>. Autor zwraca jednocześnie uwagę na konieczność rozdzielenia tych elementów, które składają się na tożsamość przedsiębiorstwa od tych, które należy uwzględnić w zarządzaniu tożsamością. Mówiąc o zarządzaniu tożsamością przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę dodatkowe czynniki, takie jak: środowisko (otoczenie), interesariusze oraz reputacja (definiowana bardzo szeroko – jako reputacja spółki holdingowej, spółek zależnych i jednostek biznesowych, kraju pochodzenia, a także organizacji partnerskich, np. partnerów sojuszu) [Balmer, Soenen, 1999]. Dopiero w takim układzie można mówić o zarządzaniu tożsamością przedsiębiorstwa (ang. *the business identity management mix*).

Jeszcze inną klasyfikację składowych tożsamości zaproponowali Melewar i Karaosmanoglu [Melewar, Karaosmanoglu, 2006]. Na podstawie przeglądu literatury wyodrębnili siedem głównych wymiarów tożsamości, jakimi są:

- 1) komunikacja – kontrolowana, niekontrolowana, pośrednia,
- 2) symbolika – system identyfikacji wizualnej, wdrożenie systemu,
- 3) kultura – filozofia, wartości, misja, podstawowe zasady, podstawowe wytyczne, historia, założyciel, kraj pochodzenia, subkultury,
- 4) zachowania – organizacji, pracowników, kierownictwa,
- 5) struktura – struktura marek, schemat organizacyjny,
- 6) tożsamość przemysłowa,
- 7) strategia – strategia dyferencjacji, pozycjonowania.

Najbardziej rozbudowaną i różnorodną kategorią w prezentowanej klasyfikacji jest kultura organizacyjna – ten obszar tożsamości został podzielony na dziewięć głównych składowych. Pierwszy komponent – filozofia – związany jest ściśle z podstawowymi wartościami i wierzeniami w organizacji i obejmuje język, rytuały i ideologie, które formują kulturę i tworzą tożsamość firmy. Kolejne grupy elementów: podstawowe zasady mają istotny wpływ na wszelkie działania podejmowane

---

<sup>8</sup> Balmer uzupełnia tę listę o trzy kolejne elementy, jakimi są: historia, działalność gospodarcza, zakres rynku [Balmer, 2001].

przez przedsiębiorstwo, zwłaszcza w odniesieniu do realizacji celów i misji, podczas gdy podstawowe wytyczne służą do objaśnienia znaczenia owych zasad na wszystkich poziomach organizacji. Zdaniem Melewar, Karaosmanoglu istnieje również wyraźny związek między historią a kulturą, ponieważ kultura rozwija się w danej organizacji poprzez interakcje między poszczególnymi jednostkami w czasie. Formowanie się tożsamości grupowej jest długotrwałym procesem, dlatego historia stanowi bardzo ważny element składowy (podłoże) tożsamości i kultury przedsiębiorstwa. Z historią wiąże się osoba założyciela, którego wpływ na formowanie się tożsamości organizacji jest w wielu przypadkach kluczowy i trwały. Nie bez znaczenia jest również „efekt pochodzenia” i kultura narodowa, z której wywodzi się przedsiębiorstwo (zwłaszcza założyciel i osoby decyzyjne). Melewar i Karaosmanoglu zwrócili też uwagę na obecne w firmie subkultury, dzieląc perspektywę różnicowania, zgodnie z którą kultura nie może być traktowana jako monolit, a organizacja powinna być postrzegana jako połączenie różnych subkultur. Każda organizacja składa się przecież z jednostek ludzkich (pracowników), które stanowią całkowicie integralne i odrębne podmioty, posiadające odmienne systemy wartości i zachowań.

### **3. Modele tożsamości w organizacjach na wyższych poziomach zagregowania**

Wspólna tożsamość grupowa może kształtować się (i być świadomie kształtowana) nie tylko na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, ale także w „organizacjach na wyższych poziomach zagregowania”<sup>9</sup>. Powyższy termin autorka odnosi do wszelkich zgrupowań przedsiębiorstw (i instytucji), które występując pod jednym szyldem działają wspólnie, dla realizacji określonych celów<sup>10</sup>. Tego typu organizacje złożone są z szeregu podmiotów znajdujących na niższych poziomach zagregowania, te zaś składają się z działających jednostek ludzkich, którym można przypisać określone tożsamości indywidualne. Identyfikacja jednostek ludzkich z jakimkolwiek tworem o zasięgu ponadjednostkowym prowadzi do wykształcenia u nich tożsamości grupowej. Dlatego zarówno w przypadku przedsiębiorstw, jak i organizacji wyższego rzędu

---

<sup>9</sup> Określanych przez autorkę zamiennie mianem „organizacji złożonych” oraz „organizacji wyższego rzędu”.

<sup>10</sup> Do tej kategorii autorka zalicza między innymi alianse strategiczne, konsorcja, sieci franchisingowe, organizacje wirtualne, inicjatywy klastrowe, grupy producenckie.

du tożsamość oznaczać będzie „intersubiektywnie podzielaną, względnie jednolitą wizję organizacji zawierającą się w identyfikacjach jednostek ludzkich tę strukturę tworzących” [Lis, Lis, 2013]. Im wyższy poziom zagregowania tym bardziej złożone są procesy związane z formowaniem się tożsamości grupowej i tym trudniej zarządza się taką tożsamością.

Analiza literatury przeprowadzona przez autorkę artykułu wskazuje na niedostatek zarówno opracowań teoretycznych, jak i empirycznych badań naukowych poświęconych tożsamości grupowej na wyższych poziomach zagregowania. W odniesieniu do organizacji złożonych, w literaturze najwięcej miejsca poświęcono na omówienie tożsamości przedsiębiorstw nadrzędnych (holdingi, spółki-matki), natomiast niewiele jest opracowań na temat tożsamości podmiotów zależnych, tożsamości sojuszy (ang. *the identity of alliance*) i konsorcjów (ang. *the identity of consortium*), z uwzględnieniem relacji między poszczególnymi podmiotami oraz szerzej – tożsamości przemysłowej (ang. *the industrial identities*). Zwraca na to uwagę Balmer, pisząc o „nieuzasadnionym skupieniu się na tożsamości holdingów i organizacji macierzystych”, z pominięciem spółek zależnych i wzajemnych relacji między wymienionymi podmiotami [Balmer, 2001].

Relacje między jednostką nadrzędną a jednostką zależną i proces kształtowania tożsamości w takiej strukturze dość dobrze opisuje klasyfikacja wprowadzona przez Olinsa [Olins, 1978]. W klasyfikacji tej uwzględnia się podział tożsamości na trzy rodzaje: tożsamość monolityczną (ang. *monolithic*), wspierającą (z ang. *endorsed*) i markową (ang. *branded*). Różnice między tymi trzema kategoriami uwidaczniają się nie tylko w przyjętej formie prawnej, ale również w systemie identyfikacji wizualnej.

Model monolityczny zakłada pełną integracją wszystkich działań w ugrupowaniu, z ukierunkowaniem na budowę wspólnej tożsamości i stworzeniem jednej marki dla całej organizacji. W takiej strukturze dąży się do tego, aby ujednoczyć (w miarę możliwości) wszystkie składowe tożsamości. W modelu monolitycznym duży nacisk kładzie się na wypracowanie wspólnego systemu identyfikacji, który ma symbolizować jedność całej organizacji oraz skuteczną komunikację (działania marketingowe, *public relations*), dzięki której do otoczenia (a przede wszystkim do kluczowych interesariuszy) płynie spójny przekaz o wspólnej tożsamości.

W modelu zależnym integracja obejmuje tylko niektóre elementy tożsamości, w zależności od ustaleń między partnerami, co pozwala stronom na zachowanie autonomii kulturowej, a więc i tożsamościowej. Taka integracja jest zatem stosunkowo płytka i polega przede wszystkim na wprowadzeniu jednolitego systemu identyfikacji wizualnej, który ma symbolizować jedność danej organizacji.

Model markowy stosowany jest przez firmy, które chcą zjednoczyć swoje siły w celu wypromowania na rynku określonych marek produktów. Tworzenie takiej grupy nie pociąga za sobą większych zmian w organizacji przedsiębiorstwa i każdy z partnerów funkcjonuje nadal jako odrębny i niezależny podmiot gospodarczy. W ten sposób nie dochodzi do większej konfrontacji kultur poszczególnych organizacji, ani tym bardziej ich tożsamości.

### **Zakończenie**

Każde przedsiębiorstwo (bez względu na poziom zagregowania) jest tworem ponadjednostkowym, co oznacza, iż należy mu przyporządkować kategorię „tożsamości grupowej” jako pierwiastka zarazem odróżniającego to przedsiębiorstwo od innych podmiotów rynkowych, jak i spajającego składające się nań jednostki w efektywnie działającą całość. Budowa tożsamości grupowej jest w każdym przypadku zadaniem bardzo trudnym, a poziom tej trudności wzrasta wraz z poziomem agregacji – im bardziej złożona organizacja, tym więcej wysiłku wymaga wypracowanie wspólnej tożsamości i efektywne nią zarządzanie.

Istotnym problemem w organizacjach na wyższych poziomach zagregowania jest przede wszystkim integracja kulturowa partnerów. Przedsiębiorstwa będące częścią organizacji wyższego rzędu stanowią bowiem odrębne podmioty, złożone z pojedynczych jednostek ludzkich, które poprzez funkcjonowanie w danej społeczności (jaką jest przedsiębiorstwo) przyswajają sobie filozofię, system wartości i zasady w niej obowiązujące, a więc innymi słowy „uczą się kultury” przedsiębiorstwa, a z czasem zaczynają się z nim identyfikować. Jak zauważył Hofstede „kultura jest zawsze zjawiskiem społecznym, ponieważ jest przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. [...] jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede, s. 17]. Przystąpienie do organizacji wyższego rzędu (szczególnie w modelu monolitycznym) może oznaczać „wstrząs tożsamości”.

Ze względu na konieczność stworzenia spójnej i jednolitej tożsamości przedsiębiorstwa partnerskie (w imię dobra wspólnego) stają często przed groźbą utraty własnej tożsamości. Istnieje również inne niebezpieczeństwo, związane z „niedopasowaniem kulturowym” partnerów, wynikającym ze sprzecznych celów, wartości, norm kulturowych, które uniemożliwia jakąkolwiek integrację kulturową, a zatem i tożsamościową.

### Literatura

1. Abratt R. (1989), *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management” vol. 5 no. 1, s. 63-76.
2. Albert S., Whetten D. (1985), *Organisational identity*, in Cummings L.C., Staw B.M. (eds), „Research in Organisational Behaviour” vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, s. 263-95.
3. Balmer J.M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, „European Journal of Marketing” vol. 35 iss. 3 s. 248-291.
4. Balmer J.M.T. (1998), *Corporate identity and advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” vol. 4, s. 963-96.
5. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), *Corporate identity and corporate communication: creating a strategic advantage*, „Corporate Communications: An International Journal” vol. 4, no. 4, s. 171-176.
6. Balmer J.M.T., Soenen G.B. (1999), *The acid test of corporate identity management™*, „Journal of Marketing Management” vol. 15, no. 1-3, s. 69-92.
7. Birkigt K., Stadler M. (1986), *Corporate Identity*, Grundiagen, Funktionen und Beispoelen, Verlag, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
8. Chajet C., Schachtman T. (1998), *„Image by Design”*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
9. Cornelissen J., Harris P. (2001), *The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects*, „Journal of Marketing Management” vol. 17, no. 1/2, s. 49-71.
10. Fombrun C., Van Riel C.B.M. (1997), *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review” vol. 1, no. 1, 2, s. 5-13.
11. Grunig J.E. (1993), *Image and substance: from symbolic to behavioural relationships*, „Public Relations Review” vol. 19, no. 2, s. 121-39.
12. Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

13. Kennedy S.H. (1977), *Nurturing corporate images. Total communication or ego trip?*, „European Journal of Marketing” vol. 11, no. 1, s. 120-164.
14. Christensen L.T., Askegaard S. (2001), *Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing” vol. 35, iss. 3 s. 292-315.
15. Lis A., Lis A. (2013), *Tożsamość struktur klastrów – rozważania teoretyczne i praktyczne implikacje*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1(51).
16. Macrae C. (Ed.) (1999), „Journal of Marketing Management”, special edition on Brand reality, vol. 15, no. 1-3.
17. Melewar T.C., Karaosmanoglu E., (2006), *Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners’ perspectives*, „European Journal of Marketing” vol. 40, iss. 7, s. 846-869.
18. Melewar T.C., Jenkins E. (2002), *Defining the corporate identity concept*, „Corporate Reputation Review” vol. 1, no. 1, s. 76-94.
19. Olins W. (1978), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London.
20. Schmidt C. (1995), *The Quest for Identity*, Cassell, London.
21. Steidl, P., Emory G. (1997), *Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future*, Business & Professional Publishing, Warriewood, Australia.
22. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing” vol. 31, iss. 5, s. 340-355.
23. Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London.
24. Whetten D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in Organisation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

### Streszczenie

Niniejszy artykuł stanowi naukową refleksję nad pojęciem tożsamości grupowej, odnoszonej do przedsiębiorstw oraz ich agregatów, określanych przez autorkę mianem „organizacji na wyższych poziomach zagregowania”. Głównym celem artykułu jest przegląd literatury z zakresu tożsamości przedsiębiorstwa, a na tej podstawie próba ustalenia, czym jest taka tożsamość i co się na nią składa. Na wstępie autorka przedstawia definicje tożsamości przedsiębiorstwa oraz tożsamości organizacyjnej i zestawia je z innymi koncepcjami pokrewnymi (takimi jak osobowość organizacyjna, identyfikacja wizualna, wizerunek, reputacja i marka przedsiębiorstwa oraz komunikacja organizacyjna), wskazując na występujące między nimi różnice. W dalszej części autorka sku-

pia się na tych obszarach organizacji, które wpływają na formowanie się tożsamości, wymieniając główne składowe „tożsamości miks” (*the identity mix*), jak również te elementy, które należy uwzględnić w zarządzaniu tożsamością (*the identity management mix*). Ważnym punktem pracy jest prezentacja trzech modeli tożsamości zaproponowanych przez Olinsa: modelu monolitycznego, wspierającego i markowego, z których każdy może być zaimplementowany w organizacji złożonej.

### **Słowa kluczowe**

tożsamość, miks tożsamości, kultura

### **Identity management in organizations at different levels of aggregation (Summary)**

The paper is a scientific reflection on the concept of group identity, referred to the enterprises and their aggregates, defined by the author as „the organizations at higher levels of aggregation”. The main objective of this paper is to review the literature in the field of corporate identity and, on this basis an attempt to answer the questions: what is the identity and what are its main components? The author describes a various approach to the study of corporate identity, presents definitions of corporate identity and organizational identity and compares them with other related concepts (such as corporate personality, visual identity, corporate image, brand and communication), indicating the differences between them. In the following, the author focuses on those areas of the organization that influence on identity formation, describing the main components of the identity mix, as well as those elements that should be considered in the management of identity (the identity management mix). Important topic of the paper is the presentation of the models of identity proposed by Olins: the monolithic model, the endorsed model and the branded model. All these models can be implemented in the organizations at a higher level of aggregation. The use of these models involves not only changes in the organization (i.e. the organizational scheme, legal form), but also in the culture, and more broadly: in the identity.

### **Keywords**

identity, identity mix, culture

