

**Łukasz Sułkowski**

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## **TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA A KULTURA ORGANIZACYJNA – PROBLEMY METODOLOGICZNE**

### **1. Wstęp**

Badania kultury organizacyjnej stanowią jeden z kluczowych wątków współczesnego zarządzania. Dzieje się tak pomimo licznych problemów natury epistemologicznej i metodologicznej, jakie napotyka odniesienie sfery kulturowej do poziomu organizacji. Niektórzy badacze proponują wprowadzenie pojęcia tożsamości organizacyjnej w miejsce lub obok kultury organizacyjnej [Strategor 1997]. Powstaje zatem kwestia wzajemnych zależności pomiędzy sferą kultury i tożsamości organizacyjnej.

### **2. Określenie tożsamości organizacyjnej**

Pojęcie „tożsamość” rozpowszechniło się w naukach społecznych ponad pół wieku temu za sprawą klasyka i ojca założyciela nurtu interpretatywnego – G.H. Meada [Mead 1975]. Odnosiła się ona do samoświadomości człowieka i była definiowana jako: „koncepcja siebie” [Brittan 1977], „symboliczna interpretacja jednostki, odnosząca się do tego, czym się jest we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być” [Rodríguez Tome, 1980, s. 61], „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich syntezą” [Bausinger 1983]. Chociaż „tożsamość” w badaniach Meada odnosiła się wyłącznie do jednostek, to jednak wielu badaczy optuje za przeniesieniem tego pojęcia na grunt zbiorowości. R. Jenkins posługuje się określeniem „kolektywnie podzielanych tożsamości” [Jenkins 1996]. Jeśli rzeczywiście w grupie społecznej mamy do czynienia z powstaniem świadomości „my”, wzajemną identyfikacją oraz wspólnotą wartości i norm, to możemy mówić o „tożsamości zbiorowej”. Wśród najczęściej definio-

wanych i badanych rodzajów tożsamości można znaleźć: tożsamość narodową, etniczną czy religijną. Jednak pojawiły się również aplikacje na gruncie nauk o zarządzaniu. M.J. Hatch i M. Schultz wskazują, że również organizacja dysponuje tożsamością [Hatch, Schulz 2004]. Obok wspomnianych autorek badania nad tożsamością organizacyjną prowadzili m.in.: S. Albert, D.A. Whetten, B.E. Ashforth, F. Mael, J.E. Dutton, J.M. Dukerich M. Alvesson, M.G. Pratt, A. Rafaeli, D.A. Gidia, B. Czarniawska-Joerges (por. [Organizational Identity... 2004]). W Polsce badania na ten temat zainicjowali K. Konecki [2001] i M. Kostera [1996].

Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”. Jest to zatem symboliczna, zbiorowa interpretacja ludzi tworzących organizację, odnosząca się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być. Tożsamość pozostaje w warunkach stabilnych w organizacji przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. *Explicite* problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by efekt tych poszukiwań, stanowiący owoc zbiorowego konsensusu dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej [Albert, Whetten 2004]. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać następujące kryteria.

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

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

3. Kryterium ciągłości czasowej. Tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej. Organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze, te zaś są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji pomimo dokonujących się zmian [Albert, Whetten 2004, s. 90-91].

4. 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).

### 3. Związki pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną

Wspomniana definicja i kryteria tożsamości rodzą problem związków pomiędzy kulturą a tożsamością organizacyjną. Przecież kultura organizacyjna definio-

wana na gruncie perspektywy interpretatywno-symbolicznej jest również zbiorową interpretacją negocjującą podzielane wartości i podtrzymującą ciągłość. Kultura organizacyjna i tożsamość bazują na kluczowych wartościach i powstają dzięki współzależności spontanicznych i intencjonalnych działań zbiorowych.

Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną. Jest tak zarówno w przypadku historycznej definicji E. Jacquesa [1952, s. 25], jak i określeń E. Scheina [1982, s. 12] oraz H. Schenpleina [1988]. Wskazane sformułowania dotyczące kultury spełniają również wybrane kryteria wyróżniania tożsamości organizacyjnej zaproponowane przez S. Alberta i D.A. Whettena (tab. 1).

Tabela 1. 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 (3) i konstytucji społecznej (4)
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 (1), ciągłości czasowej (3) i konstytucji społecznej (4)
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji (1), ciągłości czasowej (3) i konstytucji społecznej (4)

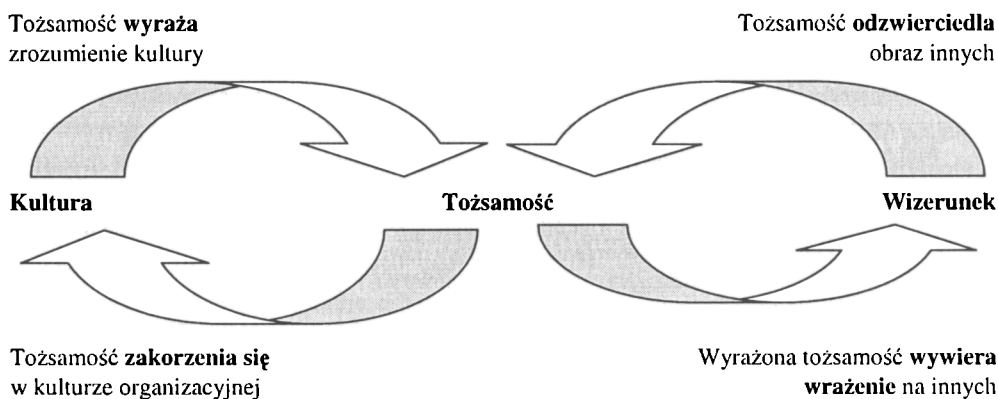
Źródło: opracowanie własne.

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. Strateg 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) [Strategor 1997, s. 503]. Jest to określenie nawiązujące do psychospołecznego rozumienia tożsamości.

M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie 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” [Hatch, Schultz 2000, s. 24-25].



Rys. 1. Dynamika tożsamości organizacyjnej

Źródło: [Hatch, Schultz 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 odwzorowania (*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 [Hatch, Schultz 2004, s. 379].

Zatem pomiędzy kulturą organizacyjną a tożsamością organizacyjną zachodzą związki, jednak, jak wskazuje większość teoretyków, nie stanowią one opisu tego samego fenomenu. Jeżeli uzasadnione jest podejmowanie analiz zarówno kultury, jak i tożsamości organizacyjnej, to warto postawić pytanie o różnice pomiędzy sposobami ich poznawania.

#### 4. Problemy metodologiczne badań kultury i tożsamości organizacyjnej

Kultura organizacyjna to „koszmar” dla metodologa-funkcjonalisty. Wśród kłopotów poznawczych, których przysparza pojęcie, wspomnieć można:

- Wieloznaczne, niejasne, a często sprzeczne definicje samej kultury, a także jej składników, typów, modeli i znaczeń.
- Wielość paradygmatów, w obrębie których opisywana jest kultura organizacyjna.
- Sprzeczne wyniki badań kultur organizacyjnych, które nie prowadzą, jak na razie, do syntezy i są słabo aplikowane [Sułkowski 2005, s. 149-160].

Jednocześnie jednak nie można tego pojęcia się wyzbyć z dyskursu o zarządzaniu, gdyż jest ono zbyt ważne. Teoria organizacji bez analizy jej kultury jest niemożliwa. Wydaje się, że pewnym rozwiązaniem może być wprowadzanie i operacjonalizacja pojęć węższych od kultury, takich jak właśnie tożsamość organizacji.

Można wskazać na kilka istotnych różnic pomiędzy obszarami tożsamości i kultury organizacyjnej, które rodzą konsekwencje natury metodologicznej. Kultura organizacyjna jest szerszym i mniej jednoznacznym pojęciem niż tożsamość organizacyjna. Niejednoznaczność pojęcia kultury wynika m.in. z jej oglądania z różnych niewspółmiernych perspektyw poznawczych [Sułkowski 2004]. Czym innym jest kultura organizacyjna rozumiana jako zmienna niezależna, a czym innym – interpretowana jako zmienna wewnętrzna albo metafora rdzenna [Kostera 1996]. Tożsamość jest pojęciem stworzonym w ramach paradygmatu interpretacyjno-symbolicznego. Dlatego większość koncepcji teoretycznych i badań tożsamości operuje podobnym aparatem pojęciowym. Kluczowe pojęcia to: sens, interpretacja, rozumienie, język czy zbiorowy konsens. Podejmowanie badań tożsamości przy założeniach funkcjonalistycznych nie ma głębszego sensu. Znajduje to również odzwierciedlenie w sferze metodologicznej. Badania kultury organizacyjnej obejmują wszystkie dostępne metody badań społecznych. Znajdziemy wśród nich np. międzykulturowe ankietowe badania porównawcze o charakterze reprezentatywnym (ilościowe), ale również pogłębione studia przypadków (jakościowe). Rezultaty uzyskiwane z badań ilościowych i jakościowych kultury organizacyjnej są często niewspółmierne. Rodzą też wątpliwości co do adekwatności stosowanych metod badawczych. W badaniach tożsamości organizacyjnej zdecydowanie dominują metody interpretacyjne (jakościowe) (choć są wyjątki: [Konecki 2001, s. 209-234]). Przede wszystkim chodzi o antropologię organizacyjną, na którą składają się metody i techniki: studiów przypadku, wywiadów swobodnych, pogłębionych i grupowych oraz analiz dyskursu. Wnioski z nich płynące mają raczej charakter nie reprezentatywny, lecz hermeneutyczny. Zatem, badanie tożsamości organizacyjnej jest również badaniem kultury organizacyjnej, choć nie odwrotnie. Tożsamość organizacyjna odnosi się bowiem wyłącznie do interpretacyjnego rozumienia kultury organizacyjnej.

## 5. Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest pojęciem bardzo „obciążonym” teoretycznie i empirycznie. Tworzy rozległą „rodzinę wyrazów”, która bardzo utrudnia operacjonalizację. Rezultaty badań są często niewspółmierne, a ich przełożenie na praktykę napotyka znaczne trudności. Wobec tego sensowne wydaje się prowadzenie, obok badań kultury organizacyjnej, innych analiz opierających się na bardziej jednoznacznych pojęciach. Taką propozycją może być właśnie „tożsamość organizacji”. Opiera się ona na paradygmacie interpretacyjno-symbolicznym, z charakterystyczną dla niego jakościową i hermeneutyczną metodologią, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie większej spójności teorii oraz badań. Takie rozwiązanie nie podważa oczywiście celowości prowadzenia badań kultury organizacyjnej na gruncie różnych paradygmatów.

## Literatura

- Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford-New York 2004.
- Bausinger H., *Sensless Identity*, [w:] *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, “Acta Universitatis Upsaliensis”, Uppsala, 1983, s. 337 (za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, UŁ, Łódź 1989).
- Brittan A., *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 102 (za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, UŁ, Łódź 1989).
- Hatch M.J., Schultz M., *The Dynamics of Organisational Identity*, [w:] *Organisational Identity. A Reader*, eds. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford-New York 2004.
- Hatch M.J., Schultz M., *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.
- Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, Fryden Press, New York 1952.
- Jenkins R., *Social Identity*, Routledge, London 1996.
- Konecki K., *Tożsamość organizacyjna polskich przedsiębiorstw: zmiany i zagrożenia*, [w:] *Niepokojująca współczesność*, red. A. Mieszalska, K. Kowalewicz, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 209-234.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Mead G.H., *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford-New York 2004.
- Rodriguez Tomé H., Bariaud F., *La structure de l'identité à l'adolescence*, [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse 1980 (za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, UŁ, Łódź 1989).
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie” 1988 nr 7/8.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.

---

Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.

Sułkowski Ł., *Proble:n niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 4.

## **ORGANIZATIONAL IDENTITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE – METHODOLOGICAL ISSUES**

### **Summary**

The organizational culture is a notion which is very “laden” theoretically and experientially. Organizational culture creates extensive “family of words” which make research difficult to make. Its obtained results are often disproportionate, and their transfer to the practice meets considerable difficulties. In that case “the identity of the organization” should be a useful term. It is based on the interpretative-symbolical paradigm, with a qualitative and hermeneutical methodology characteristic. In the area of organizational identity it is possible to obtain greater cohesion of the theory and research.