

Bogusław Bembenek

Tożsamość organizacyjna klastra

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 7-25

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW BEMBENEK

Politechnika Rzeszowska

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA KLASTRA

Słowa kluczowe: klastery, tożsamość, kultura organizacyjna.

Wprowadzenie

Funkcjonowanie klastra w warunkach turbulentnego otoczenia stawia przed menedżerem i liderem tej struktury wiele strategicznych wyzwań, m.in. potrzebę identyfikacji i rozwoju tożsamości organizacyjnej. W obliczu złożoności procesów gospodarczych, zachodzących na rynkach krajowych i międzynarodowych, ukształtowana tożsamość organizacyjna stanowi podstawę sprawnego zarządzania klastrem, w tym pozwala na trwałe wyróżnianie się klastra w otoczeniu i przyciąganie uwagi kluczowych interesariuszy do jego działalności. Według M. Trockiego tożsamość organizacyjna jest także skutecznym spoiwem scalającym organizację¹.

Celem artykułu jest próba podkreślenia potrzeby budowy tożsamości organizacyjnej w klastrze. Rozważania prowadzono w oparciu o wyniki badań teoretycznych i empirycznych.

¹ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 182.

1. Istota tożsamości organizacyjnej

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego stanowiska w zakresie definiowania tożsamości organizacyjnej. Najczęściej termin ten określany jest jako²:

- schemat poznawczy lub percepcja głównych wyróżniających cech organizacji, obejmujący także jej status w porównaniu do innych organizacji;
- poczucie silnej przynależności do organizacji, zespołu, lojalność wobec współpracowników, postrzeganie siebie jako cennego zasobu, doznanie afiliacji oraz szacunku i uznania ze strony innych partnerów;
- zbiorowa interpretacja ludzi tworzących organizację odnosząca się do tego: czym organizacja jest i jaka chciałaby być, co stanowi o odrębności organizacji, co czyni organizację rozpoznawalną na rynku, z czym pracownicy się identyfikują;
- uświadomienie sobie wspólnych właściwości z organizacją, w której jednostka funkcjonuje;
- rezultat internalizacji dominujących wzorców bycia sobą w organizacji.

Tożsamość organizacyjna jako integralna kategoria współczesnego zarządzania oznacza samookreślenie i samorozumienie organizacji, co sprzyja budowaniu klimatu wzajemnego bezpieczeństwa i zaufania oraz stanowi fundament procesu tworzenia strategii rozwoju³. Według J. Altkorna tożsamość organizacyjna jest zestawem atrybutów, które organizacja przekazuje otoczeniu, przez co dotyczy jej własnego, wykreowanego przez nią obrazu⁴. Z kolei C.J. Fombrun i C.B. Van Riel do składników tożsamości organiza-

² Zob. S. Winch, *Negocjacje i tożsamość jako wymiary typologii organizacji gospodarczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 144.

³ M. Bratnicki uważa, iż tożsamości nie można nazwać „organizacyjną” do czasu, aż nie będą jej wspólnie podzielać wszyscy członkowie. Zob. M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 40.

⁴ Według tej definicji wizerunek stanowić będzie percepcję tożsamości przez otoczenie, czyli sposób, w jaki publiczność odbiera komunikowaną przez organizację tożsamość, głównie za pomocą technik *public relations*. Zob. J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

cyjnej zaliczają cechy, które: są postrzegane przez członków organizacji jako rdzenne, odróżniają organizację od innych organizacji, są trwałe i łączą teraźniejszość i przeszłość z przyszłością⁵.

W opinii M. Trockiego skuteczna tożsamość organizacyjna, składająca się z tożsamości wizualnej, informacyjnej, postaw i zachowań, zorientowana zewnątrz i wewnątrz, wymaga spełnienia kilku wymogów, m.in. wyróżnianie się wśród innych, przestrzeganie spójności i jednoznaczności oraz ciągłości komunikowania się, wykreowanie symbolizmu ułatwiającego zrozumienie⁶. S. Albert i D.A. Wheten proponują dodatkowo uwzględnić w charakterystyce tożsamości organizacyjnej takie kryteria, jak⁷:

- konsensus pomiędzy członkami organizacji, dotyczący kwestii „egzystencjalnych”, czyli tego, co ich łączy, oraz tego, co ich różni od innych organizacji,
- czas – kontynuacja oraz ciągłość przekazu różnic i podobieństw,
- przekonanie o zasadności przyjętych kryteriów w ocenie tego, co łączy, i tego, co dzieli,
- identyfikacja z organizacją,
- funkcjonowanie grupy społecznej.

Nie ma praktycznie możliwości egzystencji bez tożsamości. Każda organizacja ma swą indywidualną tożsamość, problemem jest jednak fakt, iż nie zawsze jest ona odpowiednio przez nią zidentyfikowana i ukształtowana. P.L. Félix konstatuje, iż w obrębie ukształtowanej już tożsamości organizacyjnej możemy wyróżnić trzy istotne jej aspekty⁸:

- deklarowaną tożsamość – tworzoną przez elementy, z których w kontrolowany sposób korzysta organizacja, aby zaprezentować się przed

⁵ Zob. J. Berniak-Woźny, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2, s. 3.

⁶ Z badań wynika, iż najłatwiejsze jest budowanie wspólnej tożsamości wizualnej, trudniejsze – tożsamości informacyjnej, zaś najtrudniejszym zadaniem jest uzyskanie wspólnej tożsamości kulturowej, to znaczy wspólnej tożsamości postaw i zachowań. Wymaga to bowiem identyfikacji wspólnych wartości, wzorców postaw i zachowań oraz wdrożenia ich do praktyki działalności organizacji. Zob. M. Trocki, *op. cit.*, s. 183, 190.

⁷ Tożsamość organizacyjna obejmuje główne i wyróżniające atrybuty organizacji, m.in.: kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania, produkty. Zob. S. Winch, *op. cit.*, s. 144.

⁸ S. Gande, P. Felix, I. Galois, F. Tourancheau, *Capturing organisational identity. A new diagnostic tool*, <http://www.krauthammer.com/articles/capturing-organisational-identity> (17.07.2012).

grupami interesariuszy („kim chcemy być i jak chcemy być postrzegani?”);

- doświadczaną tożsamość – czyli zbiorowy wizerunek organizacji doświadczany przez jej członków, suma pozytywnych i negatywnych doświadczeń („kim jesteśmy?”);
- przypisaną tożsamość – powstałą na podstawie cech przypisanych organizacji przez zewnętrznych interesariuszy („kim jesteśmy w oczach innych?”).

Tożsamość organizacyjną można rozpatrywać w dwóch wymiarach, tj. wewnętrznym i zewnętrznym. Wyrazem tego jest bardziej rozbudowana koncepcja tożsamości organizacyjnej przedstawiona przez J. Balmera i G. Soenena, którzy dokonali identyfikacji i charakterystyki pięciu kluczowych jej rodzajów, takich jak⁹:

- tożsamość rzeczywista – kształtowana na bazie powszechnie znanych atrybutów organizacji tj.: forma własności, styl zarządzania, struktura organizacyjna, rodzaj działalności, rynki docelowe, jakość wyrobów, system wartości wszystkich członków organizacji;
- tożsamość przekazywana – ujawniana w formalnej i nieformalnej komunikacji;
- tożsamość postrzegana - będąca częścią tożsamości odnoszącej się do jej odczuwalnych przejawów, tj. wizerunku, reputacji, tożsamości marki;
- tożsamość doskonała – odnosząca się do najkorzystniejszego pozycjonowania organizacji na rynku w określonym czasie;
- tożsamość pożądana – mająca związek z wizją organizacji.

G. Nizard, uznając, iż tożsamość organizacyjna jest wypadkową tego, czym organizacja chce być, i tego, na co otoczenie jej pozwala, wskazuje, że w zależności od sektora, w którym dana organizacja jest aktywna, oraz jej sukcesów, wartości i klimatu organizacyjnego, tożsamość organizacyjna może mieć charakter dynamiczny i pozytywny lub zubożający i defensywny¹⁰. W opinii A. Lelonkiewicz rozwój tożsamości organizacji może przebiegać zarówno spontanicznie, bez wyraźnie zarysowanej strategii, która powsta-

⁹ Zob. J. Berniak-Woźny, *poz. cyt.*, s. 8.

¹⁰ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 68.

je w wyniku bieżącego działania, jak i w sposób kontrolowany, gdzie tożsamość jest wynikiem zamierzonych poczynań, mających na celu uświadomienie otoczeniu określonych wartości¹¹. Zarządzanie tożsamością organizacyjną wymaga zatem dwutorowego spojrzenia na indywidualność organizacji, to jest konfrontowania postrzegania jej wizerunku przez podmioty zewnętrzne z wewnętrzną reakcją na te spostrzeżenia oraz definiowaniem organizacji przez jej członków¹². Sprawność zarządzania tym niematerialnym zasobem ma bezpośredni wpływ na rozwój kapitału intelektualnego organizacji, kształtowanie relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, kreowanie pozytywnego wizerunku oraz budowę korzystnej reputacji. Według M. Moszkowicza w procesie strategicznego zarządzania tożsamością organizacji powinno uwzględniać się wszystkie jej elementy składowe, to jest¹³: osobowość, zachowanie, prezentację i komunikację organizacji z otoczeniem.

Reasumując, można stwierdzić, iż tożsamość organizacyjna, traktowana jako swoista logika postępowania członków organizacji, która powstaje i ujawnia się z czasem, nadaje organizacji ciągłość funkcjonowania i rozwoju oraz umożliwia jej pełniejszą identyfikację, a zarazem identyfikowanie się z nią jej członków¹⁴.

Gwoli ścisłości należy zauważyć, iż klastry, stanowiąc geograficzne skupisko firm i innych podmiotów (potrójna lub poczwórna helisa), pomiędzy którymi występują powiązania poziome i pionowe, jednocześnie współpracując i konkurując ze sobą w ramach określonego segmentu rynku, korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z tą samą wizją rozwoju branży i regionu¹⁵. W tak definiowanych klastrach tożsamość or-

¹¹ P. Kocoń, *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economy and Management” 2009, No. 1, s. 150.

¹² Zob. A. Stachowicz-Stanusch, A. Sworowska, *Zarządzanie tożsamością a przedsiębiorstwo wirtualne*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/115_Stachowicz-Stanusch_Sworowska.pdf, s. 447 (17.07.2012).

¹³ *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 194.

¹⁴ Tożsamość organizacyjna budowana jest ciągle, również poprzez określone wzorce zachowań, koncentrujące się na widzeniu długofalowych trendów i umiejętności oceny ich implikacji. Zob. B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2002, s. 28–29.

¹⁵ Według I.R. Gordona i P. McCanna każdy klastr branżowy posiada własną logikę funkcjonowania. Zob. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 35.

organizacyjna wynikać może wprost z natury, charakteru tej struktury socjo-technicznej, w której każdy podmiot ma własną osobowość, a działanie zespołowe nacechowane jest swoistą logiką, pozwalającą na realne wyróżnianie się spośród innych organizacji. B. Szymoniuk podkreśla, iż klastry, mimo że stanowią formy luźnych, otwartych organizacji gospodarczych, powinny mieć określoną tożsamość rynkową, a ich rozwój winien przebiegać na podstawie wspólnie zdefiniowanej misji, wizji i wynikających z nich celów, które także wspólnie winny być realizowane przez członków tych organizacji¹⁶. Podobnie uważa E. Skawińska i R. Zalewski, mocno akcentując tę kwestie i przyjmując, iż w miarę upływającego czasu istnienia klastra kształtują się w jego obrębie normy zachowania i procedury działania, które zakorzeniają się oraz powodują, że firmy oraz inni członkowie klastra przyzwyczajają się do nich. Sprzyja temu między innymi silna więź partnerska między członkami klastra i pozycja klastra w otoczeniu¹⁷. Jest to pozytywne zjawisko, gdyż tożsamość klastra jako podmiotu świadomego i celowego stanowi podstawę do kreowania dalszych zachowań strategicznych w tej organizacji.

2. Kultura organizacyjna – nośnik wartości i fundament tożsamości organizacyjnej

W wyniku analizy literatury przedmiotu łatwo dostrzec związek pojęciowy między kulturą organizacyjną a tożsamością organizacyjną. Podkreśla się niejednokrotnie, iż to właśnie kultura organizacyjna, określając w sposób kompleksowy zachowanie organizacji w otoczeniu, kształtuje jednocześnie tożsamość organizacyjną¹⁸. P. Kocoń uważa, iż tożsamość organizacyjna jest efektem działania jej ukształtowanej kultury organizacyjnej, która poprzez tożsamość pokazuje normy i wartości nią kierujące¹⁹.

¹⁶ B. Szymoniuk, *Przedsiębiorstwo w strukturach klastrowych: innowacyjność, konkurencja i współpraca*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008, s. 139.

¹⁷ Zob. E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 182.

¹⁸ Zob. B. Majecka, poz. cyt., s. 29.

¹⁹ P. Kocoń, poz. cyt., s. 150.

Kultura organizacyjna, stanowiąc silną formę przejawiania się tożsamości organizacyjnej, całokształt charakterystycznych cech określających tożsamość, definiowana jest jako²⁰:

- spoiwo łączące wszystkie elementy danej organizacji, podstawowe źródło interpretacji dokonujących się w niej procesów, produkt jej historii, forma opisu organizacji;
- powiązany zespół stylu myślenia, świadomości i działania, w różnym stopniu i zakresie sformalizowany, który przez proces uczenia się i akceptacji przez zbiorowość służy, w sposób jednocześnie rzeczywisty i symboliczny, do przekształcenia jednostek w szczególną i wyodrębnioną wspólnotę;
- zbiór wyobrażeń kształtujących stosunek ludzi do ich dokonań, stosunek między nimi oraz stosunek do symboli, takich jak ceremoniał czy język;
- zwyczajowy i typowy sposób myślenia i działania, mniej lub bardziej podzielany przez wszystkich członków organizacji, który wymaga przyswojenia i akceptacji, przynajmniej częściowej, przez nowo przyjmowanych członków.

Kompleksowe podejście w definiowaniu kultury organizacyjnej zaprezentował E. Schein. Według niego kultura organizacyjna, stanowiąc zespół podstawowych założeń, odkrywany i rozwijany przez członków organizacji, który uczy radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, obejmuje trzy poziomy²¹:

- artefakty – widoczne przejawy kultury, przez które organizacje dokonują wizualizacji swojej kultury, takie jak: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (sposób wykorzystania przestrzeni, sztuka, technologia);
- normy i wartości – zarówno deklarowane, jak i faktycznie przestrzegane;
- podstawowe założenia kulturowe, stanowiące nieuświadomiane i niewidoczny poziom kultury, odnoszące się na przykład do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem.

²⁰ E. Jacque twierdzi, że kultura organizacyjna jest tak silną formą przejawiania się tożsamości, iż powoduje częste wzajemne nakładanie się znaczenia tych dwóch pojęć. Zob. G. Nizard, *op. cit.*, s. 76–82.

²¹ W. Dyer między artefaktami a założeniami kulturowymi wyróżnia dwa poziomy: perspektywy oraz wartości. Zob. G. Aniszewska, *Strategie integracji firm w fuzjach i przejęciach*, SGH, Warszawa 2004, s. 50.

Jądrem kultury organizacyjnej jest system wartości rozumiany zarówno jako system kreujący wartość, tworzący, przechowujący i wymieniający w zrównoważony sposób wartości różnych osób i organizacji, jak i zbiór wartości etycznych, reprezentowany przez moralny kod stosowany przez jednostkę/organizację oraz zbiór wspólnych przekonań i priorytetów grupy ludzi, który kontroluje procesy w danym systemie organizacyjnym²². Z badań własnych²³ prowadzonych w klastrze „Dolina Lotnicza” w 2007 roku wynikało, że ówczesny system wartości klastra tworzyły między innymi takie wartości, jak: partnerstwo, jakość, innowacyjność, kreatywność, rzetelność. Respondenci uznali także, iż do zasad stanowiących nieodłączny element partnerstwa w badanym klastrze zaliczyć można: promuj obopólne korzyści, szanuj swojego partnera, promuj przejrzystość (otwartość i uczciwość), bądź kreatywny, promuj jednakowe prawa, bądź konsekwentny w działaniu.

Pod wpływem kultury organizacyjnej kształtuje się w organizacji klimat organizacyjny odnoszący się do procesu postrzegania i oceniania środowiska organizacji przez jej członków. Według K. Mrozowicza klimat ten dotyczy katalogu aktualnych spostrzeżeń, poglądów i przekonań członków organizacji na temat norm, wartości, reguł oraz zasad zachowania i postępowania, jakie w niej występują, a także jest wyrazem opinii tych członków na temat ich roli w organizacji, wpływając na charakter i zabarwienie relacji międzyludzkich oraz ogólną atmosferę w pracy²⁴. A. Glińska-Neweś dowodzi, iż klimat organizacyjny jest w znacznie większym stopniu uświadamiany przez członków organizacji niż kultura organizacyjna, z której członkowie zazwyczaj nie zdają sobie sprawy²⁵.

²² M. Bielenia-Grajewska, *Aksjologiczne ujęcie destabilizacji organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 13.

²³ Zob. B. Bembenek, *Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra „Dolina Lotnicza”*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Szczecin 2010, s. 228–229.

²⁴ K. Mrozowicz, *Teoria zachowań organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 80.

²⁵ Zob. A. Glińska-Neweś, *Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. M. Czerska, H. Czubasiewicz, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009, s. 1125.

Kultura organizacyjna może pełnić w klastrze wiele bardzo istotnych funkcji związanych chociażby z dostosowaniem zewnętrznym i wewnętrznym, między innymi funkcję²⁶:

- integracyjną, gdzie kultura jest „społecznym klejem” utrzymującym organizację w całości, co umożliwi kształtowanie wspólnych wzorów myślenia, wierzeń, emocji i wartości;
- percepcyjną, dotyczącą sposobu postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji i samego siebie przez członków organizacji poprzez pryzmat wspólnie podzielanych filtrów poznawczych i stereotypów;
- adaptacyjną, dotyczącą opracowania właściwych schematów zachowania i postępowania w określonych sytuacjach oraz przystosowania się do zmiennego otoczenia;
- nadawania tożsamości, związaną z budowaniem spójnego wizerunku organizacji i poczucia wspólnoty jej uczestników;
- katalizatora zmian, związaną z inicjowaniem zmian organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu prezentowane są także inne funkcje kultury organizacyjnej, takie jak: diagnostyczna, wyjaśniająco-informacyjna, prognostyczna, regulacyjna, innowacyjna, strategiczna²⁷. Według E. Scheina kultura organizacyjna spełnia szereg zadań w obrębie dostosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej, między innymi: umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, umożliwia integrację wokół środków przyjętych do realizacji celów organizacji, umożliwia zwiększenie zaangażowania członków organizacji, oferuje wspólny język, schemat pojęciowy, który jest niezbędny w komunikacji, definiuje granice grupy, zawiera kryteria nagradzania i karania, sprzyja zaspokajaniu potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji, gdyż ogranicza niepewność w organizacji²⁸. Na liście funkcji i zadań, jakie realizuje kultura organizacyjna, wciąż pojawiają się nowe propozycje, chociażby z racji tego, że kultura ta ukryta jest w znacznej mierze w umysłach członków organizacji, jest wspólnie podzielana, przekazywana za pomocą procesu socjalizacji, wyuczona, a nie wrodzona w organizacji²⁹.

²⁶ Współcześnie kluczową funkcją kultury organizacyjnej jest redukcja niepewności, zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zob. E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 115–116.

²⁷ P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2002, s. 103, 104.

²⁸ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 125.

²⁹ Tamże, s. 124.

Uwzględniając fakt, iż klaster jako przedsiębiorcza organizacja jest zbiorem doświadczeń i wartości poszczególnych podmiotów, w tym ludzi ją tworzących i funkcjonujących w niej, rodzi się przekonanie, że jego kultura organizacyjna może być wspólnotą norm i wartości, myślenia, symboli, kolektywnie akceptowanych znaczeń, utrwalonego sposobu działania oraz systemu założeń wspólnych dla członków klastra. Tym samym kultura ta jako specyficzny kod genetyczny społeczności klastra może powodować powtarzalność zachowań, emocji, wyobrażeń indywidualnych, jak i zbiorowych. Może być także mechanizmem zapewniającym i przywracającym równowagę organizacji, gdyż sprzyja budowie jej architektury, pozwalając hierarchizować rzeczywistość, zwracając uwagę na to, co jest istotne, a co nie ma znaczenia dla organizacji i jej członków³⁰. Wyróżniającą jej cechą jest względnie trwały charakter. Wynika to z faktu, iż żadna kultura nie jest stale monolitem, i pod wpływem różnych bodźców lub potrzeb (wewnętrznych i zewnętrznych) może się zmieniać. Zmiana ta może mieć charakter samostny, zaplanowany, ale również wymuszony, niezaplanowany. W klastrach, będących przykładem innowacyjnych organizacji, kultura organizacyjna jest bardziej otwarta w porównaniu z kulturami struktur mało innowacyjnych, których kultura jest bardziej zamknięta, ale za to bardziej spójna³¹.

3. Misja i wizja – jako wyraz tożsamości klastra

Misja organizacji, uznawana obecnie za podstawową kategorię zarządzania strategicznego, jest ściśle powiązana z kulturą organizacyjną. Odnosi się przeważnie do przyszłych działań organizacji, zaś kultura organizacyjna, opierając się na przeszłości, określa teraźniejszość organizacji³². Misja jest pojęciem wciąż słabo ustrukturalizowanym. Tym samym w praktyce i teorii zarządzania funkcjonuje wiele definicji misji.

³⁰ Zob. G. Aniszewska, poz. cyt., s. 61–63.

³¹ Por. A. Strychalska-Rudzewicz, *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu...*, s. 1210.

³² O sile kultury organizacyjnej mówi m.in. znajomość i realizacja misji organizacji przez jej członków. Misja powiązana jest z kulturą organizacyjną m.in. przez sposoby jej wyrażania i przekazywania członkom organizacji czy otoczeniu zewnętrznemu. Zob. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 44–45.

Termin ten określany jest między innymi jako³³:

- generalne uzasadnienie racji istnienia i rozwoju organizacji;
- szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się wśród wszystkich innych;
- filozofia działania organizacji dotycząca pozycji rynkowej, zakresu obsługiwanych rynków; stosunku do innowacji i rozwoju technologii, relacji z interesariuszami;
- przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, wyznaczających zakres jej społecznej odpowiedzialności;
- główne wartości, dla których organizacja została powołana bądź które realizuje przez swoją bieżącą i rozwojową działalność;
- określenie własnej tożsamości, widzianej przez pryzmat strategicznych (kluczowych) kompetencji, zdobywanych przez organizację i stanowiących długookresową bazę działania;
- „ogólny cel” syntetyzujący całość działań w organizacji i sprawny identyfikator tożsamości organizacji w turbulentnym otoczeniu.

K. Oblój podkreśla, iż misja organizacji nabiera strategicznego znaczenia z chwilą, gdy spełnia trzy priorytetowe wymogi: wyznacza kierunek rozwoju i dotyczy przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem wszystkich członków organizacji, proces jej realizacji jest wiarygodny³⁴. Również J. Rokita zwraca uwagę na strategiczny wymiar misji, konstatując, iż misja, określając stan istniejący, dotychczasowe, a niekiedy i przyszłe granice organizacji, ustala punkt wyjścia, od którego wytycza się drogę dalszego rozwoju, zależną od postrzegania potrzeb kluczowych interesariuszy, sposobów ich zaspokajania i wynikających z tego ścieżek rozwoju³⁵. Z kolei E. Głuszek formułuje wniosek, iż kluczowym zadaniem misji jest określenie tożsamości organizacji w oparciu o jeden z czterech wzorców³⁶:

- konwencjonalny, gdzie tożsamość określa się poprzez triadę produkt–rynek–technologia;

³³ *Zarządzanie strategiczne*, red. S. Kielczewski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 60–61; *Projektowanie systemów zarządzania*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 9–10.

³⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 235.

³⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 29.

³⁶ *Projektowanie systemów...*, s. 15.

- bazujący na priorytetowych zasadach działania, gdzie tożsamość określa się poprzez reguły, zasady, standardy zachowań;
- oparty na społecznej wrażliwości, gdzie tożsamość jest wynikiem uświadomienia sobie adresatów swoich działań oraz charakteru ich wymagań;
- wynikający z osiągnięć i tradycji, gdzie tożsamość odwołuje się do historii i sukcesów, które tworzą tradycję organizacji.

W celu określenia misji organizacji można posłużyć się zestawem pytań typu³⁷: po co organizacja istnieje, czyje potrzeby zaspokajają, kim są nabywcy jej wyrobów, jakie jest jej społeczne przeznaczenie, co stanowi wartość dla jej interesariuszy, jakie są oczekiwania jej kluczowych interesariuszy, jakie techniki i technologie wykorzystuje?. W treści misji bardzo często znajduje się odniesienie do: historii, sukcesów, zasobów, oferty, kompetencji, filozofii działania organizacji. Według A. Witek-Crabb tylko organizacja, która na co dzień tworzy klimat wzajemnego zaufania i dialogu, jest zdolna stworzyć swą prawdziwą misję i ją realizować³⁸. Odpowiednie sformułowanie treści misji klastra może okazać się fundamentem procesu poprawy sprawności zarządzania tą strukturą. Z badań wynika, iż dobrze opracowana misja powinna: być lapidarna, na tyle ogólna, aby dotyczyła całej organizacji i jej różnorodnej przyszłości, oraz posiadać element marzenia, a jednocześnie wskazywać operacyjną drogę jego realizacji³⁹. Tak sformułowana misja klastra może przyczynić się do⁴⁰: określenia obszaru działania klastra, określenia form zaspokajania potrzeb interesariuszy, identyfikacji właściwych metod i sposobów działania, ukierunkowywania działań na realizację misji i integrację człon-

³⁷ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 133.

³⁸ Z badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej w 88 czołowych amerykańskich firmach wynika, iż trzy czwarte badanych uważa, że ich firma zmierza w innym kierunku, niż wskazuje misja. Jedynie 8% badanych uznało, iż misja była sformułowana w sposób przejrzysty i jednoznaczny. Zob. A. Witek-Crabb, *Dylematy zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. K. Moszkowicz, B. Olszewska, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 951, Wrocław 2002, s. 46.

³⁹ K. Oblój, poz. cyt., s. 242.

⁴⁰ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 21.

ków klastra oraz określenia tożsamości klastra i jego wizerunku. Świadczy to jednocześnie o pełnieniu przez misję wielu różnych funkcji, między innymi⁴¹:

- ukierunkowującej – gdzie misja ułatwia generację i przyjmowanie celów strategicznych, upraszcza procesy decyzyjne dotyczące wyborów rodzajów działalności, pomaga w skupianiu uwagi na tym, co najważniejsze dla organizacji;
- stabilizującej – gdzie misja jest czynnikiem określającym pewność członków organizacji co do trwałych zasad funkcjonowania tej struktury;
- integrującej – gdzie misja, odwołując się do wspólnych potrzeb i wartości uznanych za źródło zbiorowej identyfikacji członków z organizacją, odgrywa rolę czynnika integrującego członków wokół przyjętej strategii rozwoju organizacji;
- inspirującej – gdzie misja wciąż inspiruje do doskonalenia organizacji we wszystkich ważnych obszarach jej działania;
- identyfikującej – gdzie misja jest „wizytówką” organizacji w otoczeniu.

M. Moszkowicz, analizując różne kombinacje misji konstytuujące odmienne koncepcje biznesu, wymienia także inne przykłady funkcji misji, to jest⁴²: strukturyzacyjno-innowacyjną, prognostyczną, normotwórczą i integracyjno-motywacyjną.

Aby misja klastra mogła skutecznie realizować wymienione funkcje, musi stanowić spójny koncept biznesowy, przenikający całą „osobowość” klastra, zaś członków tej organizacji musi łączyć wiara w możliwość jej realizacji oraz przeświadczenie, że jest ona właściwa, to znaczy dobrze łączy wartości wspólne klastra z ich indywidualnymi systemami wartości. Ponadto treść misji powinna być odpowiednio popularyzowana zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym klastra.

Z kolei wizja strategiczna klastra dotyczy wspólnie opracowanego przez jego członków optymistycznego obrazu przyszłego stanu możliwego do spełnienia, przez co jest pewnym wyobrażeniem kształtu tej struktury i jej przy-

⁴¹ *Zarządzanie strategiczne...*, s. 62–67.

⁴² *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu...*, s. 221–223.

szłej pozycji w otoczeniu⁴³. Jako idealna koncepcja klastra w przyszłości uwzględni często odpowiedzi na następujące pytania⁴⁴:

- dokąd zamierzamy dotrzeć?,
- jakie są nasze długookresowe cele?,
- jakie zmiany czekają nas w przyszłości?,
- co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu?,
- kim chcemy być i co jest najważniejsze w naszej postawie?

Z. Pierścionek, traktując wizję strategiczną jako koncepcję intelektualną rozwoju organizacji i akcentując jej indywidualny, twórczy, wizjonerski charakter, wskazuje, iż jej bliskoznacznym pojęciem jest zamierzenie strategiczne⁴⁵.

Według P. Senge wizja organizacji nie może być narzucona jej członkom, gdyż nie będzie w tym przypadku odbicia ich własnych osobistych wizji, a zarazem pełnego zaangażowania na rzecz jej urzeczywistnienia. Tym samym wskazuje on na potrzebę konstrukcji wspólnej wizji. Mówi także, iż „na podstawowym poziomie wspólna wizja stanowi odpowiedź na pytanie: co pragniemy stworzyć? Tak jak osobiste wizje są obrazami czy wyobrażeniami powstającymi w głowach i sercach ludzi, tak samo obrazami są wizje wspólne dzielone przez ludzi w organizacjach. Wspólna wizja tworzy poczucie wspólnoty, które przenika organizację i zapewnia jej spójność w różnorodnych działaniach”⁴⁶. Ponadto warto nadmienić, iż wspólna wizja, w tym świadomość członków klastra tego, iż funkcjonują jako system, zostały uznane przez S.A. Rosenfelda za czynniki strategiczne, decydujące o sile klastra⁴⁷.

⁴³ Wizja powinna pokazywać kierunki rozwoju oraz możliwe do osiągnięcia wyniki, które organizacja musi osiągnąć, aby zająć pożądaną pozycję w otoczeniu w przyszłości. Zob. J. Penc, poz. cyt., s. 135.

⁴⁴ Wizja klastra odnosi się do opisu wizerunku klastra w odległej przyszłości, przy optymistycznym założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Zob. *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011, s. 61.

⁴⁵ Zamierzenie strategiczne to mobilizujące całą organizację marzenie, zawierające duży ładunek uczuciowy, stanowiący źródło emocjonalnej i intelektualnej energii członków tej organizacji. Zob. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 83.

⁴⁶ P. Senge twierdzi, iż wspólna wizja nie jest tożsama z ideą. Wizja może być zainspirowana przez ideę, ale to, co następuje później – jeśli jest wystarczająco ważne, aby uzyskać wsparcie ludzi – przestaje być abstrakcją. Zob. P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 235–236.

⁴⁷ S.A. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1, s. 3–23.

Z badań⁴⁸, którymi objęto polskie klastry w 2010 roku, wynika, iż strategię klastrów często zawierały informacje o ich misji, w tym o cechach wyróżniających i decydujących o ich odrębności. Misja badanych struktur klastrowych dotyczyła najczęściej: umożliwienia współpracy między sektorem biznesu i nauki, zdolności członków klastra do konkutowania z międzynarodowymi przedsiębiorstwami i zwiększenia udziału w rynku krajowym, rozwoju innowacyjności, tworzenia optymalnych warunków rozwoju przedsiębiorstw w ramach klastra, tworzenia warunków umożliwiających transfer wiedzy i budowanie wspólnej marki.

Przykładowo misja Pomorskiego Klastra ICT brzmi: „(...) stwarza szczególnie korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw branży ICT w regionie poprzez dostarczanie wiedzy, wspieranie innowacyjności, stymulowanie współpracy firm i instytucji oraz realizowanie wspólnych celów uczestników klastra”. Z kolei wizją tego klastra jest: „rozpoznawalny w skali światowej, innowacyjny i atrakcyjny pomorski klaster ICT, integrujący partnerów biznesowych i naukowych we wspólnych działaniach, przy wsparciu władz regionalnych i otoczenia biznesu oraz we współpracy z innymi globalnymi partnerami ICT”⁴⁹. W treści misji i wizji pojawia się bezpośrednie odniesienie do roli, jaką klaster chce pełnić na rzecz swego otoczenia, oraz do obrazu przeszłego stanu klastra. Warto dodać, iż sformułowane dla klastra cztery cele strategiczne (ułatwianie dostępu do nowej wiedzy i stymulowanie innowacji, zapewnienie dostępności wykwalifikowanych zasobów ludzkich, rozwój współpracy między uczestnikami klastra i wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, promocja klastra jako atrakcyjnego i innowacyjnego ośrodka ICT) są spójne z przyjętą misją i wizją.

Podsumowując, można stwierdzić, że formułowanie misji i wizji, jako teologicznych elementów strategii klastra, okazuje się dziś już nie tylko potrzebą, a wręcz koniecznością. Wynika to z faktu, iż klastry, które starają się

⁴⁸ Badania dowodzą, iż zdecydowana większość (89%) klastrów objętych badaniami posiadała strategię rozwoju. Projekt *Benchmarking klastrów w Polsce* był realizowany w 2010 r. i obejmował analizę porównawczą 47 działających klastrów. Przeprowadzany był w ramach projektu systemowego PARP *Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji*. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 35.

⁴⁹ Region pomorski jest ważnym ośrodkiem rozwoju branży ICT. Zob. *Wizja, misja i cele Pomorskiego Klastra ICT*, http://www.pomorski-klaster-ict.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=44 (17.07.2012).

o dofinansowanie w ramach środków z budżetu państwa czy środków Unii Europejskiej, muszą wykazać się faktem nie tylko posiadania sformalizowanej strategii, ale też jej realizacji. Ponadto Ministerstwo Gospodarki i podległe mu agendy planują w najbliższej przyszłości zidentyfikować klastry kluczowe⁵⁰ w kraju, a jednym z kryterium oceny tych struktur prawdopodobnie będzie strategia rozwoju klastra. Tym samym wśród przedstawicieli klastrów już dziś powinno wzrosnąć rzeczywiste zainteresowanie analizowaną w tym artykule problematyką, gdyż poprawnie sformułowana misja i wizja jest ważnym narzędziem zarządzania klastrem, inspirującym i mobilizującym do opracowania i wdrożenia ambitnych strategii, w tym celów i sposobów działania. Co prawda można funkcjonować bez sformułowanej misji i wizji, ale pojawia się pytanie: czy warto, czy jest to korzystne dla klastra? W opinii M. Moszkowicza prowadzenie biznesu bez odpowiedniej podstawy w postaci misji, tzw. strategia „łap i uciekaj”, może być z powodzeniem stosowane na bazarze, jednak w zupełności nie odpowiada wymogom współczesnej gospodarki⁵¹.

Wnioski

Konkludując, autor przyjmuje, iż tożsamość organizacyjna klastra może być: wyrażeniem jego charakteru, czyli zespołu cech, które decydują o niepowtarzalności i indywidualności, trwale wyróżniając go spośród innych podmiotów działających na rynku. Tożsamość ta jako organiczny element społecznej całości organizacji i system ludzkich wyobrażeń może stanowić rów-

⁵⁰ W województwie pomorskim przeprowadzono już konkurs na przyznanie statusu klastra kluczowego. Zgodnie z uchwałą nr 1516/271/09 Zarządu Województwa Pomorskiego z 3.12.2009 r. status ten został nadany dwóm klastrom, tj. Pomorskiemu Klastrowi ICT oraz Bałtyckiemu Klastrowi Ekoenergetycznemu. Ocena merytoryczna złożonych wniosków obejmowała: potencjał gospodarczy i konkurencyjność klastra, wskaźniki potencjału i konkurencyjności klastra (tj. znaczenie klastra w regionie, znaczenie branży głównej klastra w regionie, efektywność klastra, dynamikę rozwoju klastra), obecne uwarunkowania rozwoju branży oraz perspektywy na przyszłość, strategię rozwoju klastra, charakterystykę jakości i zasięgu partnerstwa oraz sposób funkcjonowania inicjatywy klastrowej i koordynatora klastra. W ramach II edycji konkursu 14.12.2010 r. Zarząd Województwa Pomorskiego zdecydował o przyznaniu kolejnemu klastrowi, tj. Gdańskiemu Klastrowi Budowlanemu, statusu klastra kluczowego. Zob. <http://klastry.pomorskie.eu/content.php?id=14> (17.07.2012).

⁵¹ *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu...*, s. 211.

niez „produkt” organizacji, a zarazem „powietrze”, dzięki któremu organizacja może „oddychać” i dalej funkcjonować⁵². Decydenci w klastrze winni być świadomi faktu, że codziennej praktyce klastra jego tożsamość może kształtować się w relacjach członków tej struktury z wszystkimi interesariuszami i przejawiać się w charakterze realizowanych, planowanych i nieplanowanych działań, w tym sposobie: podejmowanych, różnorodnych decyzji, reagowania na sytuacje kryzysowe, traktowania innych. Warto podkreślić, iż kształtowanie tożsamości organizacyjnej stanowi niekończący się proces, gdyż tożsamość może być ciągle budowana, wzmacniana, rozwijana, a niekiedy i zmieniana. Ponadto według A. Zarębskiej zarządzanie tożsamością organizacyjną dotyczy dynamicznego sterowania najważniejszymi wartościami niematerialnymi⁵³.

Najtrudniejszym zadaniem, które stoi przed menedżerami i liderami klastrów, okazuje się dziś budowa silnej, wspólnej tożsamości, nie tylko tej wizualnej, ale także tożsamości postaw i zachowań. Wynika to chociażby z faktu, iż ten wymiar tożsamości organizacyjnej kształtuje się stopniowo w poszczególnych fazach cyklu życia i wymaga niekiedy zmiany mentalności.

Autor za cel swego artykułu przyjął podkreślenie istoty i potrzeby budowy tożsamości organizacyjnej klastra. Podjęta przez niego problematyka rodzi wiele dodatkowych pytań, typu: o jakim poziomie rozwoju tożsamości organizacyjnej polskich klastrów można dziś tak naprawdę mówić, wysokim czy marginalnym?, jaki procent klastrów cechuje kontrolowana, a jaki przypadkowo ukształtowana tożsamość, niekiedy niespójna z celami i misją działania?, czy podejmowane są próby przez menedżerów i liderów klastrów w zakresie tworzenia i rozwoju tożsamości?, jaka jest świadomość zarządzających strukturami klastrowymi i samych członków o istocie, funkcjach tożsamości organizacyjnej?, czy są oni świadomi tego, iż wypracowanie własnej tożsamości klastra to proces długotrwały, wymagający: partnerstwa, zaufania, kompromisu, komunikacji, intensywnych interakcji, zaangażowania, zbiorowej indywidualizacji?. Zakładając, iż ostateczna lista pytań będzie obszerniejsza, autor zamierza uzyskać na nie odpowiedzi w trakcie swych dalszych badań naukowych.

⁵² Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 567.

⁵³ A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 68.

Literatura

- Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Aniszewska G., *Strategie integracji firm w fuzjach i przejęciach*, SGH, Warszawa 2004.
- Bembenek B., *Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra „Dolina Lotnicza”*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Szczecin 2010.
- Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.
- Berniak-Woźny J., *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2.
- Bielenia-Grajewska M., *Aksjologiczne ujęcie destabilizacji organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
- Glińska-Neweś A., *Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. M. Czerska, H. Czubasiewicz, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011.
- Kocoń P., *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economy and Management” 2009, nr 1.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
- Mrozowicz K., *Teoria zachowań organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.

- Rosenfeld S.A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Szymoniuk B., *Przedsiębiorstwo w strukturach klastrowych: innowacyjność, konkurencja i współpraca*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Winch S., *Negocjacje i tożsamość jako wymiary typologii organizacji gospodarczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Witek-Crabb A., *Dylematy zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. K. Moszkowicz, B. Olszewska, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 951, Wrocław 2002.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.
- Zarządzanie strategiczne*, red. S. Kielczewski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

ORGANIZATIONAL IDENTITY OF THE CLUSTER

Summary

This article analyzes the essence of the identity of the cluster as an example of an organization with many different members who represent different patterns of behavior and value systems. It was stressed that the identity of the organization which is including major and distinctive attributes of the cluster and is responding to such questions as what is a cluster and what it is for, is the cornerstone of this organization. It was also indicated that the creation of organizational identity in the cluster enables permanent distinguishing out of this structure in a competitive market.

Translated by Bogusław Bembek