

Justyna Berniak-Woźny

Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 2, 1-14

2011

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.

Justyna Berniak-Woźny*

Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji

Streszczenie

Koncepcja tożsamości organizacyjnej stanowi obecnie jeden z podstawowych kierunków badań nad organizacjami. Intensywny rozwój tego obszaru wiedzy dał menedżerom bardzo skuteczne, ale i trudne narzędzie, pozwalające na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, skuteczne pozycjonowanie organizacji i marki oraz budowanie jednego z najwartościowszych aktywów biznesu. Celem artykułu jest przegląd stanu wiedzy oraz badań nad koncepcją tożsamości organizacyjnej, próba zdefiniowania tej koncepcji oraz jej powiązań z innymi zjawiskami organizacyjnymi: wizerunkiem organizacyjnym, reputacją organizacyjną oraz kapitałem reputacji organizacyjnej. W artykule prezentuję również najważniejsze propozycje definicji tożsamości organizacyjnej-mix, które ukazują jej interdyscyplinarność, łącząc ją z takimi obszarami, jak kultura organizacyjna, zachowanie organizacyjne, czy komunikacja. Wychodząc z założenia, że firmy mające dobry wizerunek osiągnęły to dzięki systematycznemu i spójnemu zarządzaniu, analizuję kluczowe modele zarządzania tożsamością organizacyjną.

Słowa kluczowe: tożsamość organizacyjna, wizerunek organizacyjny, reputacja organizacyjna, mix tożsamości organizacyjnej, modele zarządzania tożsamością organizacyjną

Wprowadzenie

Celem artykułu jest omówienie szeroko rozumianej koncepcji zarządzania tożsamością organizacyjną, która staje się obecnie jednym z głównych obszarów badań nad organizacjami. Artykuł składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy rozdział jest poświęcony genezie koncepcji tożsamości organizacyjnej, jej definicji oraz związku z tożsamością organizacyjną, reputacją organizacyjną oraz kapitałem reputacji organizacyjnej. W drugim roz-

dziale zamieściłam przegląd najważniejszych propozycji tożsamości-mix, czyli elementów, z których jest zbudowana koncepcja tożsamości organizacyjnej. Trzeci rozdział jest poświęcony analizie kluczowych modeli zarządzania tożsamością organizacyjną, tj. modelu Abratta, modelu Stuart oraz modelu Balmera i Graya. Opisuję także ich wpływ na praktykę budowania i zarządzania programami tożsamości organizacyjnej.

* Mgr/MBA Justyna Berniak-Woźny, Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University, e-mail: Justyna.Berniak@pou.pl.

1. Koncepcja tożsamości organizacyjnej

1.1. Geneza koncepcji tożsamości organizacyjnej

W ciągu ostatnich trzydziestu lat trwały gorące dyskusje na temat szeroko rozumianej tożsamości organizacyjnej. Pojęcie to obejmuje główne atrybuty organizacji, między innymi podstawowe wartości organizacji i kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty (por. Stuart i Whetten [1985]; Dutton i Dukerich [1991]). Dla członków organizacji tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych cech organizacji oraz jej status w porównaniu z innymi organizacjami [Konecki 2002].

Początkowo koncentrowano się na zarządzaniu wizerunkiem firmy i w tym kontekście dostrzegano znaczenie tożsamości organizacyjnej [Abratt 1989]. Następnie zwrócono uwagę na znaczenie tożsamości w procesie budowania konkurencyjności organizacji. W konsekwencji powstało wiele modeli zarządzania tożsamością, wizerunkiem i reputacją organizacyjną (por. Kennedy [1977]; Dowling [1986] i [1993]; Abratt [1989]; Stuart [1999]; Balmer i Gray [1999]).

W ostatnich latach koncepcja tożsamości organizacyjnej pojmowana jest w sposób interdyscyplinarny (por. Balmer i Greyser [2002]; Brown et al. [2006]; Cornelissen et al. [2007]; He i Balmer [2006]; Hall [1996]) i stanowi punkt wyjścia dla wielu koncepcji z zakresu zarządzania i marketingu, w szczególności w zakresie komunikacji (np. Abratt [1989]; Balmer [1998]; Van Riel i Balmer [1997]), zachowania organizacyjnego (por. Hatch i Schultz [1997], [2002]), marketingu (por. Baker i Balmer [1997]; Wilson [1997]; Balmer i Greyser [2006]), zarządzania marką (por. Kapfe-

rer [1992]; King [1991]) oraz wizerunku firmy (por. Barich i Kotler [1991]; Worcester [1997]).

1.2. Pozycja koncepcji tożsamości organizacyjnej i jej związek z innymi zjawiskami organizacyjnymi

Wzrost zainteresowania koncepcją tożsamości organizacyjnej nastąpił wraz z rozwojem badań społecznych z zakresu nauk o zarządzaniu i socjologii [Alt-korn 2002]. Zainteresowanie to wynika w dużej mierze ze znaczenia tożsamości firmy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej [Christensen i Askegaard 2001]. Zazwyczaj problem budowania tożsamości organizacyjnej i zarządzania nią pojawia się w strategicznych momentach funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. fuzjach i przejęciach, zmianach w otoczeniu biznesowym lub w momencie zdiagnozowania istotnych problemów z wizerunkiem [Balmer i Greyser 2002].

W takich sytuacjach skuteczne zarządzanie tożsamością organizacyjną przekłada się na budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (por. Du Gay [1996]). Przejawem utrwalenia koncepcji tożsamości organizacyjnej jest wprowadzenie jej definicji przez British Standards Institute [BSI 7000 Part 10]. Pojęcie to zostało również usankcjonowane przez Międzynarodową Grupę ds. Tożsamości Organizacyjnej [International Corporate Identity Group (ICIG)], która wydała w 1995 roku numer "Strathclyde Statement" poświęcony temu zagadnieniu.

Ze względu na interdyscyplinarność koncepcji tożsamości trudno wskazać jej jednoznaczną definicję (por. Abratt [1989]; Davies et al. [2001]). Przez wielu autorów jest używana zamiennie z pojęciem wizerunku i reputacji firmy [Wartick 2002]. Według Davisa [2001, ss. 113-114]

tożsamość firmy to jej wewnętrzny obraz i dotyczy wyłącznie wewnętrznych interesariuszy (pracowników). Natomiast obraz firmy postrzegany przez interesariuszy zewnętrznych to wizerunek firmy. Reputacja organizacyjna, w opinii tego autora, odnosi się do wszystkich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) i stanowi połączenie tożsamości i wizerunku.

Aby krótko zaprezentować te pojęcia i pokazać ich wzajemne relacje oprę się modelu reputacji firmy (rys. 1) autorstwa Barnetta, Jarmiera i Lafferty'ego [2006]. Według tych autorów tożsamość organizacyjna leży u podstaw procesu budowania reputacji firmy, która w rezultacie tworzy kapitał reputacji organizacyjnej rozumiany jako kwota, o którą rynkowa wartość firmy przewyższa wartość likwidacji jej kapitału. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych kapitał reputacji wyceniany jest na dziesiątki miliardów dolarów. Do firm o najwyższym kapitale reputacji zaliczają się między innymi ExxonMobil, General Electric, Philip Morris, IBM, AT&T, Merck, Coca-Cola czy Procter&Gamble [Filipek, 2008].

Pojęcie tożsamości organizacyjnej. Podstawy koncepcji tożsamości firmy zostały stworzone jeszcze w latach 80. XX wieku przez Alberta i Whettona [1985]. Koncepcję tę rozwinął Fombruma [1996], który definiuje tożsamość firmy jako

„zbiór wartości i zasad, które pracownicy i menedżerowie wiążą z firmą”, ograniczając tym samym pojęcie tożsamości do wewnętrznych interesariuszy firmy. Według Fombruma i Van Riela [2004, ss. 65-166] na tożsamość firmy składają się:

- cechy, które są postrzegane przez pracowników jako rdzenne,
- cechy, które odróżniają firmę od innych organizacji (w oczach pracowników),
- cechy, które są trwałe i łączą teraźniejszość i przeszłość z przyszłością.

Gioia et al. [2000, s. 63] rozszerzają tę koncepcję na wszystkich interesariuszy i definiują tożsamość firmy jako „to, co jest rdzenne, charakterystyczne i trwałe dla firmy”. W podobny sposób tożsamość firmy pojmują Markwick i Fill [1997, s. 397], definiując ją jako prezentację organizacji w stosunku do różnych grup interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) i sposób, w jaki odróżnia się ona od pozostałych przedsiębiorstw.

Odmienną wizję przedstawiają Steidl i Emery [1997], według których tożsamość oznacza prawdziwą organizację, sposób, w jaki ta organizacja funkcjonuje lub po prostu jest. Podobnie tożsamość definiują Gray i Balmer [1997], według których oznacza ona rzeczywistość i wyjątkowość organizacji. Zgodnie z ich wizją tożsamość jest zintegrowana z wizerunkiem, reputacją i komunikacją firmy. Komunikacja organizacyjna jest natomiast procesem umożliwiającym postrzeganie tożsamości firmy przez interesariuszy i budowanie jej wizerunku i reputacji [Balmer i Gray 1999].

Pojęcie wizerunku organizacyjnego. Według Graya i Balmera [1998] wizerunek to „to, co przychodzi na myśl, gdy słyszymy nazwę lub widzimy logo”

Rysunek 1. Model reputacji firmy



Źródło: Barnett et al. [2006, s. 33].

organizacji. Bromley [1993] definiuje wizerunek firmy jako „wewnętrzny stan umysłu, który wynika z działań komunikacji organizacyjnej (skutecznej lub nie), by się zaprezentować” interesariuszom firmy. Przeobrażenie tożsamości firmy w jej wizerunek, to zadanie komunikacji organizacyjnej. Należy jednak podkreślić, że wizerunek można kształtować, ale nie można go kontrolować, gdyż wpływ na niego ma wiele czynników mikro- i makroekonomicznych [Bernett et al. 2006]. Moffit [1994a i 1994b] uważa, że wizerunek firmy to pojedyncza opinia, postawa, zachowanie lub uczucie związane z organizacją w danym czasie. Oznacza to, że w jednym momencie można podziwiać organizację za jej działalność prospołeczną, a za chwilę oceniać ją negatywnie za złej jakości produkty.

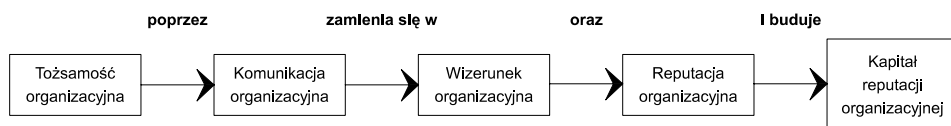
Pojęcie reputacji organizacyjnej. Reputacja firmy oznacza zdolność do dostarczania wartościowych wyników swoim interesariuszom [Fombrun i Van Riel 1997] i odzwierciedla osiągnięcia przedsiębiorstwa w różnych obszarach, takich jak społeczna odpowiedzialność, warunki pracy, produkty, usługi, wyniki finansowe, sposób zarządzania itp. (por. Caruana [1997]; Fombrun et al. [1999]). Wyniki badań pokazują jednak, że dla interesariuszy reputacja firmy bardzo czę-

sto zawiera się w jednym kryterium oceny, który przyćmiewa pozostałe i stanowi jakby etykietę organizacji (por. Pucheva [2008], Groenland [2002]).

Istnieje bilateralny związek pomiędzy wizerunkiem organizacyjnym i reputacją organizacyjną [Rondova 1997]. Reputacja organizacyjna jest sumą wizerunków przedsiębiorstwa budowanych przez wszystkich jego interesariuszy (wewnętrznych oraz zewnętrznych) (por. Balmer [1998]; Bromley [1993]; Fombrun i Shanley [1990]; Saxton [1998]). Reputacja firmy może mieć wpływ na jej wizerunek (por. Barich i Kotler [1991]; Mason [1993]).

Kapitał reputacji organizacyjnej. Petrick et al. [1999, s. 60] zdefiniował kapitał reputacji organizacyjnej jako „część nadwyżki wartości rynkowej, która może zostać przypisana postrzeganiu firmy, jako odpowiedzialnemu krajowemu i globalnemu obywatelowi organizacyjnemu (ang. *corporate citizen*)”. Kapitał ten został oszacowany dla Coca-Coli na 52 miliardy dolarów, dla Eastman Kodak na 11 miliardów dolarów, a dla Wrigley's na 12 miliardów dolarów. Oznacza to, że kapitał reputacji organizacyjnej jest jednym z ważniejszych aktywów, dlatego tak istotne jest właściwe nim zarządzanie. Firmy mające tego świadomość są w stanie zainwestować

Rysunek 2. Model budowania kapitału reputacji organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne.

ogromne środki w budowanie reputacji organizacyjnej. MFS Invest Management zapłacił agencji 8 milionów dolarów, by pomogła „dotrzeć do umysłów klientów i opracować przeznaczone dla nich materiały” [Flass 2000].

Powiązania między omówionymi koncepcjami można przedstawić na przykładzie modelu budowania kapitału reputacji organizacyjnej (rys. 2). Zgodnie z tym modelem tożsamość organizacyjna w wyniku zastosowania komunikacji organizacyjnej zamienia się kolejno w wizerunek i reputację organizacyjną, by w końcu zbudować kapitał reputacji organizacyjnej.

2. Tożsamość organizacyjna-mix

Po zdefiniowaniu tożsamości organizacyjnej i usytuowaniu tej koncepcji wśród pokrewnych zjawisk organizacyjnych (tj. wizerunku organizacyjnego i reputacji organizacyjnej) należy określić tożsamość organizacyjną-mix (czyli elementy, które tworzą tę koncepcję). Poniżej prezentuję przegląd najważniejszych propozycji tożsamości-mix, tj. Birkigta i Stadlera [1986], Schmitta et al. [1995], Balmera i Soenen [1999] oraz Balmera [2001].

Propozycja Birkigta i Stadlera [1986] opiera się na 3 elementach: zachowaniu organizacyjnym (ang. *behaviour*), komunikacji organizacyjnej (ang. *communications*) oraz symbolice (ang. *symbolism*). Autorzy ci kładą nacisk na wpływ komunikacji organizacyjnej na zachowanie organizacyjne, politykę komunikacji oraz wizualizację i symbolikę wykorzystywane w komunikacji. Propozycja ta jest bardzo przydatna w procesie definiowania kanałów, które organizacja może wykorzystać w przekazywaniu swojej tożsamości. Warta omówienia jest rów-

nież propozycja Schmitta et al. [1995], dla których tożsamość-mix tworzy pięć elementów:

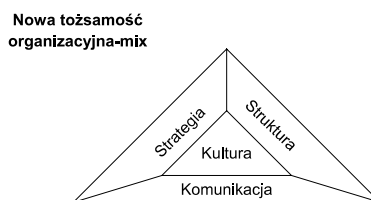
- kultura organizacyjna,
- zachowanie organizacyjne,
- otoczenie rynkowe i obrane strategie,
- oferowany produkt lub usługi,
- komunikacja i wizualizacja.

Model ten koncentruje się nie tylko na tym, w jaki sposób tożsamość jest przekazywana, ale także łączy ten proces z otoczeniem rynkowym.

Balmer i Soenen [1999] proponują takie elementy tożsamości-mix, jak: umysł (ang. *mind*), dusza (ang. *soul*) i głos (ang. *voice*). Propozycja ta koreluje z japońskim modelem Mitsubishi (N/D), w którym wyróżnia się: tożsamość umysłu (czyli to, co organizacja chce osiągnąć), tożsamość strategiczną (czyli strategię, która zostanie przyjęta, by tożsamość umysłu stała się faktem) oraz tożsamość zachowania (czyli całe spektrum zachowań podjętych przez organizację).

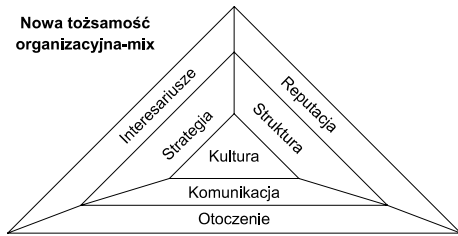
Balmer [2001], odwołując się to poprzednich propozycji, wyróżnił następujące elementy tożsamości-mix (rys. 3): strategię (ang. *strategy*), strukturę (ang. *structure*), komunikację (ang. *communication*) i kulturę (ang. *culture*) oraz

Rysunek 3. Tożsamość organizacyjna-mix



Źródło: Balmer [2001, s. 263].

Rysunek 4. Zarządzanie tożsamością organizacyjną-mix



Źródło: Balmer [2001, s. 263].

składowe zarządzania tożsamością-mix (rys. 4): reputację (ang. *reputations*), otoczenie (ang. *environment*) i interesariuszy (ang. *stakeholders*).

3. Zarządzanie tożsamością organizacyjną

Wychodząc z założenia, że firmy mające dobry wizerunek osiągnęły to dzięki systematycznemu i spójnemu zarządzaniu nim [Fombrun i Rindova 1998], badacze skupili się na opracowaniu modeli zarządzania tożsamością i wizerunkiem, czyli pokazujących, w jaki sposób określić właściwą tożsamość organizacyjną, a następnie, jak ją efektywnie komunikować. Zarządzanie tożsamością organizacyjną jest uznawane za istotny czynnik budowania relacji z interesariuszami (por. Wood [2004]).

Skuteczne zarządzanie tożsamością pozwala wykreować korzystny wizerunek organizacyjny (por. Abratt [1989]; Balmer [1995]; Birkigt i Stadler [1986]; Dowling [1994]; Steidl i Emory [1997]; Tyrrell [1995]; Van Rekom [1997]) oraz zbudować korzystną reputację, co przekłada się na wzrost przychodów firmy (por. Balmer i Stotvig [1997]; Van Riel i Balmer [1997]; Gray i Balmer [1998]). Potencjalnych ce-

łów i korzyści z zarządzania tożsamością firmy jest jednak znacznie więcej. Według ICIG cele zarządzania tożsamością organizacyjną to:

- wspieranie poczucia indywidualności,
- różnicowanie się w konkurencyjnym otoczeniu,
- zapewnianie platformy dla spójnej komunikacji organizacyjnej,
- kształtowanie wizerunku firmy spójnego z etosem organizacji,
- kształtowanie zrozumienia i zaangażowania wśród interesariuszy,
- przyciąganie i utrzymywanie klientów i pracowników,
- uzyskiwanie wsparcia rynków finansowych.

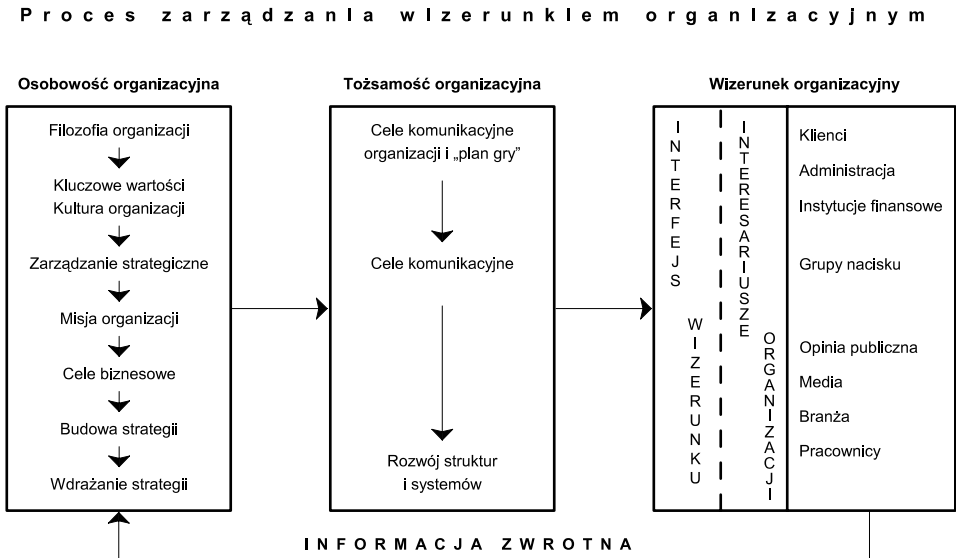
Pierwszy z modeli zarządzania tożsamością i wizerunkiem został opracowany przez Kennedy [1997], a następnie przez Abratta [1989], Dowlinga [1986 i 1993], Bakera i Balmera [1997], Marwicka i Filla [1997], Van Riel i Balmera [1997], Stuart [1998, 1999] oraz Balmera i Graya [1999]. Poniżej omawiam modele, które wywarły największy wpływ na rozwój koncepcji zarządzania tożsamością organizacyjną, czyli model Abratta, Stuart oraz Balmera i Graya.

3.1. Model Abratta

Model Abratta pokazuje wzajemne relacje między osobowością organizacyjną, tożsamością organizacyjną oraz wizerunkiem organizacyjnym. Zrozumienie, w jaki sposób te obszary wzajemnie na siebie oddziałują, pozwala na świadome i efektywne zarządzanie procesami ich tworzenia.

Abratt definiował pojęcie tożsamości organizacyjnej jako zbiór znaków szczególnych (fizycznych oraz dotyczących zachowań organizacyjnych), dzięki którym

Rysunek 5. Model Abratta



Źródło: Abratt [1989, s. 71].

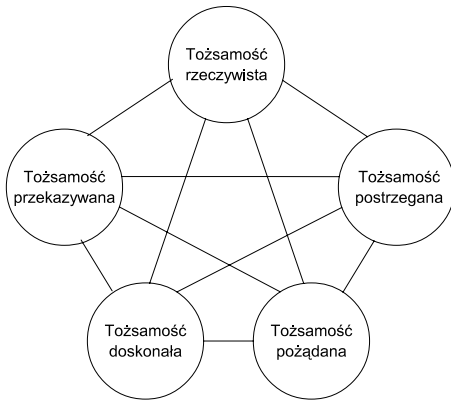
można rozpoznać organizację i wyróżnić ją spośród innych i które można wykorzystać do reprezentowania firmy. Tak pojmowana tożsamość organizacyjna jest daleka od współczesnych definicji tej koncepcji. Niemniej jednak model Abratta (rys. 5) stanowi przełom w rozwoju modeli zarządzania tożsamością organizacyjną.

Niewątpliwą zasługą Abratta jest wprowadzenie do modelu zarządzania tożsamością organizacyjną pojęcia osobowości organizacyjnej, którą rozumiał jako zbiór takich elementów, jak filozofia, misja, kluczowe wartości i cele. Niestety inni badacze nie rozwinęli tego pojęcia. Elementy osobowości organizacji bardzo często zawierają się jednak we współczesnych koncepcjach tożsamości organizacyjnej (por. Dowling [1994]; Fombrun [1996]; Gioia et al. [2000]). Abratt zauważył, że pojęcia tożsamości i wizerunku

organizacji są wykorzystywane zamiennie i po raz pierwszy wprowadził do modelu interfejs koncepcji tożsamości i wizerunku.

Opracowany przez tego badacza model zarządzania tożsamością organizacyjną ma jednak słabe strony. Model kładzie nacisk na formalną komunikację i pomija mechanizm informacji zwrotnej. Zabrakło również odniesień do makro- i mikrooczenia organizacji. W kontekście bardziej współczesnych modeli brakuje kolejnego elementu w procesie zarządzania tożsamością organizacyjną — koncepcji reputacji organizacyjnej.

Niemniej model Abratta stanowi istotny wkład w rozwój koncepcji zarządzania tożsamością organizacyjną i jest podstawą dla późniejszych modeli (np. Stuart [1998] i [1999]). Stał się on również punktem wyjścia dla narzędzia nazwanego testem zarządzania tożsamością or-

Rysunek 6. Pięcioelementowy model tożsamości

Źródło: Zarębska [2008, s. 14].

organizacyjną AC2ID. Narzędzie to zostało stworzone przez Balmera i Soenena [1999]. Nazwa AC2ID jest akronimem pięciu rodzajów tożsamości:

- actual identity (tożsamość rzeczywista),
- communicated identity (tożsamość przekazywana),
- conceived identity (tożsamość postrzegana),
- ideal identity (tożsamość doskonała),
- desired identity (tożsamość pożądana).

Warto zwrócić uwagę na odejście od tradycyjnego ujęcia tożsamości. Angielscy badacze dzielą pojęcie tożsamości organizacyjnej na pięciopłaszczyznowy model (rys. 6).

Każdy z tych pięciu elementów modelu ma inne cechy:

- tożsamość rzeczywista — to powszechnie znane atrybuty organizacji: forma własności, styl zarządzania kierownictwa, struktura organizacyjna, rodzaj działalności, rynki, na których jest obecna, jakość oferowanych produk-

tów i usług, czyli elementy działalności biznesowej; tożsamość rzeczywista zawiera w sobie również zbiór wartości zarządu i pracowników;

- tożsamość przekazywana — ujawniana w formalnej i nieformalnej komunikacji organizacyjnej; jej elementami są reklama, sponsoring, PR, WOM, publicity itp.;
- tożsamość postrzegana — to część tożsamości odnosząca się do jej odczuwalnych przejawów, tj. do wizerunku organizacyjnego, reputacji organizacyjnej oraz tożsamości marki; przez pryzmat tych czynników organizacja jest postrzegana na zewnątrz;
- tożsamość doskonała — odnosi się do najkorzystniejszego pozycjonowania organizacji na rynku w określonym przedziale czasu; dużą rolę odgrywa w niej planowanie strategiczne, zdolności organizacyjne oraz sposób postrzegania konkurencji;
- tożsamość pożądana — tożsamość pożądana ma związek z wizją organizacji, którą mają jej właściciele i menedżerowie [Balmer i Greyser 2002].

Wykorzystanie testu AC2ID przebiega w trzech etapach:

- ujawnienie 5 autonomicznych tożsamości,
- zbadanie połączeń między tymi tożsamościami,
- zidentyfikowanie działań, które należy podjąć, by zminimalizować niespójności.

Zakłada się, że ta procedura powinna również uświadomić menedżerom i konsultantom, które zmiany są pilne i nieodzowne, a które są tylko korzystne i pożądate.

3.2. Model Stuart

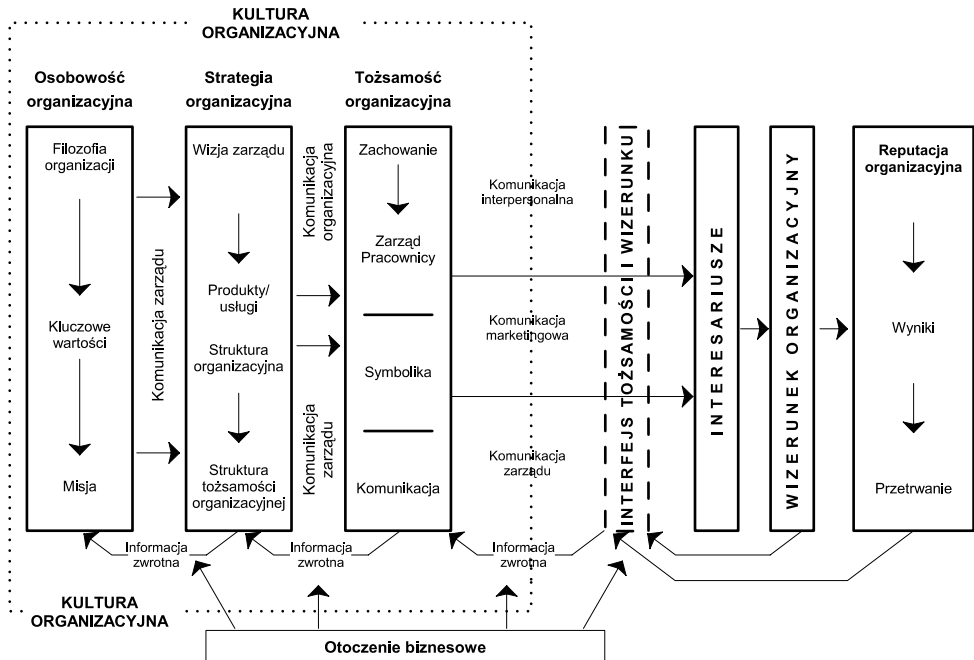
Helen Stuart rozwinęła teorię Abratta, tworząc jeden z najbardziej kompleksowych modeli zarządzania tożsamością organizacyjną (rys. 7).

Główną zmianą jest uwzględnienie kultury organizacyjnej jako kontekstu dla całego procesu oraz dodanie do procesu zarządzania tożsamością organizacyjną kolejnego etapu — reputacji organizacyjnej.

Główne elementy modelu Stuart to:

- osobowość organizacyjna, na którą składają się filozofia, kluczowe wartości oraz misja organizacji;
- strategia organizacji obejmująca wizję zarządu, produkty i usługi, strukturę organizacyjną oraz strukturę tożsamości organizacyjnej;
- tożsamość organizacyjna, czyli sposób wyrażania osobowości organizacyjnej z wykorzystaniem przyjętej strategii organizacyjnej;
- zarządzanie i komunikacja organizacyjna, wynikające z tożsamości organizacyjnej składającej się ze zbioru zachowań (pracowników i zarządu), symboliki oraz planu komunikacji;
- marketing, zarządzanie i komunikacja interpersonalna — wykorzystywane do przełożenia rzeczywistej tożsamości na wizerunek organizacyjny różnych grup interesariuszy;
- interfejs tożsamości organizacyjnej i wizerunku organizacyjnego — moment prawdy dla organizacji;
- wizerunki organizacyjne — przekształcane w reputację organizacyjną,

Rysunek 7. Model Stuart



Źródło: Stuart [1999, s. 206].

która wpływa na wyniki finansowe oraz konkurencyjność organizacji;

- otoczenie biznesowe — (mikro- i makroekonomiczne) ma wpływ na każdym etapie procesu zarządzania tożsamością organizacyjną;
- kultura organizacyjna jest ukazana jako kontekst procesu, a nie jego element.

Podstawową zaletą modelu Stuart jest zebranie różnych koncepcji wprowadzonych przez poprzednich autorów, np. koncepcji osobowości organizacyjnej oraz interfejsu tożsamości i wizerunku Abratta [1989]. Stuart wykorzystwała również koncepcję kultury organizacyjnej Dowlinga [1993], ale potraktowała ją jako kontekst procesu (jak to ujęli Hatch i Schultz [1997]). W takim ujęciu kultura organizacyjna oznacza zbiór wartości, przekonań, założeń wspólnych dla wszystkich pracowników organizacji. Koncepcja ta określa przekonania pracowników i wyjaśnia, dlaczego organizacja zachowuje się w określony sposób.

Słabą stroną modelu jest podejście do wizerunku i reputacji organizacyjnej

jak do celu samego w sobie, a nie środka kształtowania pożądanego zachowania otoczenia (interesariuszy) w stosunku do organizacji.

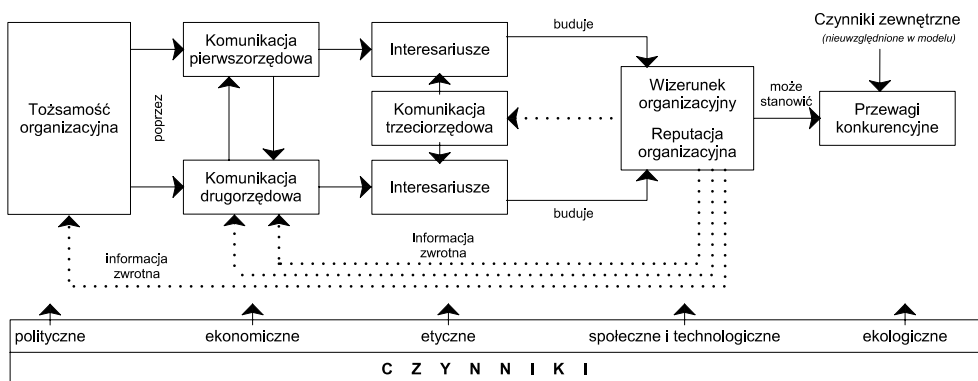
Porównując modele Abratta i Stuart, można zauważyć większą złożoność modelu Stuart, co przekłada się na konieczność uwzględnienia znacznie większej liczby czynników w procesie budowania i wdrażania programów tożsamości organizacyjnej.

3.3. Model Balmera i Graya

Model procesu tożsamości organizacyjnej i komunikacji organizacyjnej (rys. 8) Balmera i Graya [1999] w przeciwieństwie do modelu Stuart nie kończy się na reputacji, ale wskazuje cel, jakim jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jego ogromną zaletą jest nazwanie czynników otoczenia biznesowego mającego wpływ na proces zarządzania tożsamością organizacyjną. Według Balmera i Graya są to:

- skrócenie cyklu życia produktu,
- deregulacje (np. sektora ubezpieczeń),
- programy prywatyzacyjne,

Rysunek 8. Model procesu tożsamości organizacyjnej i komunikacji organizacyjnej



Źródło: Balmer i Gray [1999, s. 175].

- zwiększona konkurencja wśród organizacji państwowych i non profit (uczelnie, szpitale itp.),
- zwiększona konkurencja w sektorze usług,
- globalizacja i utworzenie stref wolnego handlu,
- fuzje i przejęcia,
- niedobór wysoko wykwalifikowanego personelu,
- oczekiwania społeczne w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu,
- przełamanie granic między zewnętrznymi a wewnętrznymi perspektywami organizacji.

W przypadku części firm ważne są wszystkie wymienione czynniki, a w przypadku innych — tylko nieliczne. Nie ma jednak firmy, na którą żaden z wymienionych czynników nie wpływa w sposób istotny. Stanowią one siłę napędową w procesie zarządzania tożsamością organizacyjną.

Istotnym wkładem Balmera i Graya jest również wprowadzenie podziału komunikacji na:

- pierwszorzędowną — obejmującą: produkt i usługi, zachowania rynkowe i pozarynkowe, zachowanie w stosunku do pracowników, zachowania pracowników w stosunku do pozostałych interesariuszy;
- drugorzędową — dotyczącą komunikacji formalnej (reklama, PR, promocja sprzedaży itp.) oraz systemu identyfikacji wizualnej;
- trzeciorzędową — dotyczącą komunikacji nieformalnej (np. Word of Mouth, wizerunek w mediach, komunikacja organizacyjna konkurencji).

W opinii autorów modelu wykazuje on nierozłączność koncepcji tożsamości, wizerunku i reputacji organizacyjnej w budowaniu i utrzymywaniu przewagi

konkurencyjnej. Uwidacznia również kluczową rolę trzech składowych systemu komunikacji (komunikacja pierwszorzędowa, drugorzędowa i trzeciorzędowa) traktowanych jako łącznik pomiędzy tożsamością organizacyjną, wizerunkiem i reputacją organizacyjną.

Wnioski

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat pojęcie tożsamości organizacyjnej zyskało ogromne uznanie wśród badaczy akademickich i praktyków biznesu.

Ze względu na równoległe prowadzenie badań nad tą koncepcją z perspektywy różnych dyscyplin (marketing, komunikacja, zachowanie organizacyjne, zarządzanie marką itd.) możemy zaobserwować istotne rozbieżności w definiowaniu koncepcji tożsamości organizacyjnej i pokrewnych koncepcji, takich jak wizerunek organizacyjny oraz reputacja organizacyjna.

Niewątpliwie jednak opracowane koncepcje tożsamości-mix i zarządzania tożsamością-mix, jak również modele zarządzania tożsamością organizacyjną pozwoliły zintegrować i uporządkować te zagadnienia. Intensywny rozwój tego obszaru wiedzy daje współczesnym menedżerom bardzo skuteczne, ale i trudne narzędzie, pozwalające na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, skuteczne pozycjonowanie organizacji i marki oraz budowanie jednego z najważniejszych aktywów współczesnego biznesu.

Bibliografia

- Abrott R. [1989], *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, "Journal of Marketing Management", Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
- Albert S., Whetten D.A. [1985], *Organizational Identity*, in: Cummings L.L., Altkorn J. [2002], *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Baker M.J., Balmer J.M.T. [1997], *Visual Identity: Trappings or Substance*, special edition on Corporate Identity of the "European Journal of Marketing", Vol. 5 and 6, No. 3, pp. 366-382.
- Balmer J.M.T. [1998], *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, "Journal of Marketing Management", Vol. 14, No. 8, pp. 963-996.
- Balmer J.M.T. [2001], *Corporate identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing through the Fog*, "European Journal of Marketing", Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Balmer J.M.T., Soenen G.B. [1999], *The Acid Test of Corporate Identity Management™*, "Journal of Marketing Management", Vol. 15, No. 1-3, pp. 69-92.
- Balmer J.M.T., Stotvig S. [1997], *Corporate Identity and Private Banking; A Review and Case Study*, "International Journal of Banking", special edition on Corporate identity in financial services, Vol. 15, No. 5, pp. 169-184.
- 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, pp. 171-176.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. [2002], *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, "California Management Review", Vol. 44, No. 3, pp. 72-86.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. [2006], *Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation*, "European Journal of Marketing", Vol. 40, Nos 7 and 8, pp. 730-741.
- Barich H., Kotler P. [1991], *A Framework for Marketing Image Management*, "Sloan Management Review", Vol. 32, No. 2, pp. 94-104.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. [2006], *Corporate Reputation: the Definitional Landscape*, "Corporate Reputation Review", Vol. 9, No. 1, pp. 26-38.
- Birkight K., Stadler M.M. [eds] [1986], *Corporate Identity*, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen, Landsberg am Lech, Verlag.
- Bromley D.D. [1993], *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D. [2006], *Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: an Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, "Journal of the Academy of Marketing Sciences", Vol. 34, No. 2, pp. 99-106.
- Caruana A. [1997], *Corporate Reputation: Concept and Measurement*, "Journal of Product and Brand Management", 6[2], pp.109-118.
- Christensen L.T., Soren A. [2001], *Corporate Identity and Corporate Image Revisited. A Semiotic Perspective*, "European Journal of Marketing", pp. 35, 292-315.
- Cornelissen J.P., Haslam, A., Balmer, J.M.T. [2007], *Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products*, "British Journal of Management", Vol. 18, S. 1, pp. 1-94.
- Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S. [2001], *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*, "Corporate Reputation Review", 4[2], p. 113.
- Dowling G.R. [1986], *Managing Your Corporate Images*, "Industrial Marketing Management", Vol. 15, No. 2, May.
- Dowling G.R. [1993], *Developing Your Image Into a Corporate Asset*, "Long Range Planning", Vol. 26, No. 2, pp. 101-109.
- Dowling G.R. [1994], *Corporate Reputations, Strategies for Developing the Corporate Brand*, "Kogan Page", London, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.
- Du Gay P. [1996], *Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management* in Hall S., Du Gay P. [eds], *Questions of Cultural Identity*, pp. 151-196, London, Sage.
- Filipek J. [2008], *Reputacja tworzy kapitał firmy*, CODES Consulting http://old.fob.org.pl/artykul-reputacja-tworzy-kapital-firmy-160_751.
- Flass R., [2000], *MFS Enlists Allen&Gerristen*, "Adweek", Vol. 37, Issue 49, p. 8.
- Fombrun C., Shanley M. [1990], *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, "Academy of Management Journal", Vol. 33, pp. 233-256.
- Fombrun C.J. [1996], *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, "Harvard Business School Press", Boston.
- Fombrun S., Van Riel C. [1997], *The Reputational Landscape*, "Corporate Reputation Review", Vol. 1, Nos 1 and 2, pp. 5-13.

- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. [1999], *The reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation*, "The Journal of Brand Management", 7(4), pp. 241-255.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. [2004], *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, Pearson Education, New Jersey.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G. [2000], *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, "The Academy of Management Review", 25(1), pp. 63-82.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. [1998], *Managing Corporate Image and Corporate Reputation, Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.
- Groenland E.A.G. [2002], *Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions*, "Corporate Reputation Review", 4(4), pp. 308-315.
- Hall S. [1996], in: Hall S., du Gay P. [eds], *Questions of Cultural Identity*, Sage, London, pp. 1-17.
- Hatch M.J., Schultz M. [1997], *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*, "European Journal of Marketing", special edition on Corporate identity, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356-365.
- Hatch M.J., Schultz M. [2002], *The dynamics of organizational identity*, *Human Relations*, Vol. 55, pp. 989-1018.
- He H.W., Balmer J.M.T. [2006], *Managerial Perceived Identity/Strategy Dissonance. Antecedents and Cognitive Responses*, Working Paper 05/07, Bradford School of Management, Bradford.
- Kapferer J.N. [1992], *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kennedy S.H. [1977], *Nurturing Corporate Images: Total Communications or Ego Trip?*, "European Journal of Marketing", Vol. 11, pp. 120-164.
- King S. [1991], *Brand-building in the 1990s*, "Journal of Marketing Management", Vol. 7, pp. 3-13.
- Konecki K., Tobera P. [red.] [2002], *Tożsamość organizacyjna, w: Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Markwic N., Fill C. [1997] *Towards a Framework for Managing Corporate Identity*, "European Journal of Marketing", 31(5/6), pp. 396-409.
- Melewar T.C., Jenkins E. [2002], *Defining the Corporate Identity Construct*, "Corporate Reputation Review", 5(1), pp. 76-93.
- Mason, C.J. [1993], *What Image Do You Project*, "Management Review", No. 82, November, pp. 10-16.
- Mitsubishi Model of Corporate Identity (n/d), Mitsubishi, Japan.
- Moffitt M.A. [1994a], *A Cultural Studies Perspective Towards Understanding Corporate Image: A Case Study of State Farm Insurance*, "Journal of Public Relations Research", 6(1), pp. 41-66.
- Moffitt M.A. [1994b], *Collapsing and Integrating Concepts of 'Public' and 'Image' into a New Theory*, "Public Relations Review", 20(2), pp. 159-170.
- Petrick J.A., Scherer R.F., Brodzinski J.D., Quinn J.F., Ainina M.F. [1999], *Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage*, "The Academy of Management Executive", Vol. 13, Issue 1, pp. 58-69.
- Puncheva P. [2008], *The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process*, "Business Society" September 2008, Vol. 47, No. 3, pp. 272-290.
- Rindova V.P. [1997], *The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nos 1 and 2, pp. 188-194.
- Schmitt B.H., Simonson A., Marcus J. [1995], *Managing Corporate Image and Identity, Long Range Planning*, Vol. 28, No. 5, pp. 82-92.
- Saxton K. [1998], *Where Do Reputations Come From?*, "Corporate Reputation Review", Vol. 1, No. 4, pp. 393-399.
- Staw B.M. [ed.], *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc., Greenwich.
- Steidl P., Emery G. [1997], *Corporate Image and Identity Strategies — Designing the Corporate Future*, Warriewood, New South Wales, Business and Professional Publishing Pty Limited.
- Stuart H. [1998], *Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms*, "Journal of Communication Management", Vol. 2, No. 4, pp. 357-371.
- Stuart H. [1999], *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, "Corporate Communications: an International Journal", special edition on Corporate identity.
- Tyrrell T. [1995], *Managing Corporate Identity*, in: Crainer J. [ed.], *The Financial Times Handbook of Management*, FT. Pitman Publishing, London, pp. 442-450.
- Van Rekom J. [1997], *Deriving an Operational Measure of Corporate Identity*, "European Journal of Marketing", special edition on Corporate identity, Vol. 31, Nos 5 and 6, pp. 410-422.

- Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. [1997], *Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management*, "European Journal of Marketing", special edition on Corporate identity, Vol. 31, Nos 5 and 6, pp. 340-355.
- Wartick S. [2002], *Measuring Corporate Reputation*, *Business & Society*, 41, pp. 371-392.
- Wilson A. [1997], *The Culture of the Branch Team and Its Impact on Service Delivery and Corporate Identity*, "The International Journal of Bank Marketing", Vol. 15, No. 5, pp. 146-152.
- Zarębska A. [2008], *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Diffin, Warszawa.
- Wood E. [2004], *Corporate Identity* (Chapter 7), w: Theaker A. [eds], *The Public Relations Handbook*, Second Edition, Routledge, pp. 95-114.
- Worcester R.M [1997], *Managing the Image of Your Bank: the Glue That Binds*, "The International Journal of Bank Marketing Special Edition on Corporate Identity in Financial Services", Vol. 15, No. 5, pp. 146-152.

Corporate identity and corporate identity management models

Summary

The concept of corporate identity became one of the most popular direction of organisational research. Intensive research in this field gave the contemporary managers very effective but also challenging tool enabling successful organisation and brand positioning and creation of one of the most valuable corporate assets. The paper provides the review of available research on the corporate identity, the definition of the concept and its relations to other concepts — corporate image, corporate reputation and corporate reputation capital. Further on, the review of the most popular concepts of identity mix (components of corporate identity) and its relations with other concepts like corporate culture, corporate behaviour and corporate communication is provided. Assuming that the good corporate image is reached through the systematic and consistent way of its management the key corporate identity management models are reviewed and analysed.

Key words: corporate identity, corporate image, corporate reputation, corporate identity mix, corporate image management models