

Agnieszka Kozak, Iwona Ostrowska

Katolicki Uniwersytet Lubelski

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA A FUNKCJONOWANIE MENEDŻERA W ŚRODOWISKU PRACY

1. Wstęp

Nie istnieje tzw. uniwersalny globalny menedżer. Co do tego wielu badaczy jest zgodnych. Podobnie nie istnieje „uniwersalna globalna organizacja”. Adekwatną perspektywą aplikacyjną dla analizy funkcjonowania menedżera w organizacjach międzynarodowych może być teoria inteligencji Sternberga. Autor podkreśla, że zachowanie menedżera może być uznane za inteligentne, czyli takie, które maksymalnie wykorzystuje jego kompetencje, tylko wówczas, gdy jest zrelatywizowane do konkretnego środowiska pracy. Oznacza to, że pewne kompetencje, będąc skuteczne w jednej organizacji, w innej mogą być uznane za bezużyteczne. Możemy zatem mówić o inteligentnym zachowaniu w konkretnej instytucji. Podobne stanowisko reprezentuje Gasparski. Według niego: „Jedną z podstawowych kwestii dotyczących przedsiębiorstwa przyszłości jest to, czy ma być ono organizacją utworzoną na kształt skomplikowanego urządzenia technicznego, swego rodzaju maszyny cybernetycznej z większym, czy raczej mniejszym udziałem człowieka (komputery, roboty, e-praca), czy raczej zespołem ludzi, których wyróżnia kultura organizacyjna i których z szerszym środowiskiem społecznym łączy kultura bez przymiotnika” [Gasparski 2005]. Kultura ta wyznacza normy i pożądane w organizacji sposoby zachowania. W przypadku organizacji międzynarodowych mogą być one bardzo specyficzne. Nie można, niestety, stworzyć uniwersalnej listy kompetencji menedżerskich nadającej się do wykorzystania we wszystkich przedsiębiorstwach międzynarodowych. Istniejące w literaturze listy kompetencji [Leboyer 1997] określają zarówno zdolności, jak i specyficzne kompetencje, bezpośrednio ukierunkowane na misje właściwe określonego rodzajowi zatrudnienia. Wydaje się więc, że najlepszym kierunkiem rekrutacji i oceny menedżerów w organizacjach międzynarodowych byłoby opracowywanie indywidualnych list kompetencji, które łączyłyby się ściśle z rodzajami działalności, strategiami i **tożsamością organizacyjną**.

Zadaniem menedżerów w organizacji jest budowanie kultury, czyli tożsamości organizacyjnej, rozumianej jako wspólne założenia, normy i wzory zachowań oraz wartości (wyrażane przez potrzeby). Przyjmowane są dla całego przedsiębiorstwa jako uniwersalne i mają humanistyczny charakter. Wartości zdefiniowane są jako pożądane, transsytuacyjne cele, różniące się pod względem znaczenia, będące zasadami przewodnimi w życiu człowieka. Sterują zachowaniem, także i tym w miejscu pracy. Tak wiele czasu w niej spędzamy, że wartości z nią związane są szczególnie ważne. Wiele badań dotyczących tego zagadnienia skupiało się na problemie różnic między wyznawanymi przez jednostki, grupy i organizacje wartościami oraz na tym, w jaki sposób różnice te wpływają na zachowanie.

Jeśli zachowanie menedżera w jednej organizacji jest zgodne z jej normami, będąc jednocześnie nie do przyjęcia w innej, to bardzo cenną umiejętnością staje się radzenie sobie z różnorodnością kulturową w skali makro, a także z różnicami w kulturze poszczególnych organizacji. W praktyce jednak zarządzanie różnicami kulturowymi nie jest zjawiskiem łatwym. Mogą w nim występować trzy podejścia: 1) ignorowania różnic kulturowych, 2) minimalizowania ich znaczenia, 3) **ich poznania i wykorzystania**. Wydaje się, że jednym z warunków sukcesu menedżerów w zarządzaniu międzynarodowym jest zwrócenie uwagi na konieczność poznania „inności” i odmienności kultury organizacji, do których będą wchodzić. Istotne jest więc wykorzystanie istniejącej tożsamości organizacyjnej firmy. Warto zwrócić uwagę, że budowanie konkretnej tożsamości organizacyjnej (i reprodukcja powszechnie obowiązującego wzorca organizacji międzynarodowej), która pozwoli na identyfikację menedżerów z organizacją, trzeba zacząć od badania postaw i wartości pracowników. Należałoby sięgnąć do trudno dostępnych opisów kultury organizacyjnej, czyli głęboko do tego, co bardzo osobiste, często skrywane, indywidualne, a przede wszystkim nigdzie formalnie nie spisane. To, co ukryte, trzeba odkryć, matematycznie „uśrednić” i uczynić jawnym, dostępnym zarządzaniu.

Proces reprodukcji tożsamości organizacyjnej jest także niewidoczną reprodukcją władzy, sposobu zarządzania, stosunków międzyludzkich, preferowanych wartości. Tożsamość organizacyjna to postrzegane przez jej członków cechy, które uważają za główne, wyróżniające ją i trwałe [Duton, Dukerich, Harquail 1994]. Dla pracowników tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych i wyróżniających cech organizacji, obejmując także jej status w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. Dobór kadry kierowniczej, która mogłaby zmieniać lub kształtować tożsamość danej organizacji w pożądanym kierunku, powinno poprzedzić badanie już istniejącej tożsamości. Wówczas łatwiej dobrać osoby z adekwatnym systemem wartości czy też repertuarem zachowań. Pojęcie tożsamości organizacyjnej pozwala także wyjaśnić zjawisko identyfikacji jednostki z organizacją [Dutton, Dukerich, Harquail 1994]. Więż z organizacją wpływa na polepszenie funkcjonowania pracownika w miejscu pracy, polepsza jego samopoczucie, zmniejsza absencję; pojawiają się także zachowania obywatelskie, ludzie chęt-

niej podnoszą swoje kwalifikacje. Charakterystyczną cechą więzi z organizacją (zaangażowania emocjonalnego) jest to, że osoby o jej wysokim poziomie utożsamiają się z przedsiębiorstwem, angażują się w nie oraz są zadowoleni z bycia uczestnikiem danej organizacji. Przywiązanie emocjonalne do organizacji jest większe, gdy organizacja jest postrzegana jako stawiająca na pierwszym miejscu wartości związane z człowiekiem i budowaniem relacji (humanizacja). Tożsamość organizacyjna jest związana z koncepcją siebie jednostki. Jeśli pozwala ona jednostce na odnalezienie siebie jako podobnej do organizacji, na dostrzeżenie interakcji między wartościami wizji osobistych i organizacji, będzie to miało pozytywny wpływ na jej identyfikację z firmą, a tym samym na podniesienie motywacji do pracy.

2. Prezentacja wyników badań

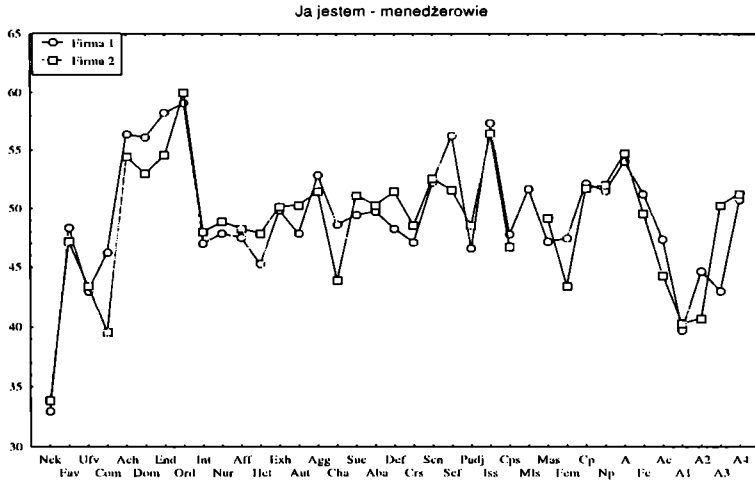
Podstawą prezentowanych badań był model dopasowania osoba-organizacja Edwarda, zawierający predyktory wartości osobistych, wartości organizacji oraz interakcji tych wartości. Jeżeli jednostka zidentyfikuje się z organizacją, będzie postrzegała ją jako zaspokajającą jej potrzeby, jako tę, która jest tożsama z jej „ja”, łatwiej będzie czuć się jej częścią. Nie będzie wówczas odczuwała potrzeby zmian. Utożsamienie się z firmą wpływa na motywację menedżera. Gdy jej brakuje – nie ma efektywności i skuteczności, najważniejszych cech pracy na tym stanowisku.

W pracy zadano pytania: 1. Czy istnieją różnice w postrzeganiu tożsamości organizacyjnej już na poziomie oddziałów jednej organizacji? 2. Czy można wskazać organizacje, w których istnieje wysoki poziom dopasowania jednostki do organizacji?

Badanie tożsamości organizacyjnej i obrazu siebie przeprowadzono za pomocą testu ACL w trzech wersjach: „Ja jestem”, „Moja Firma jest”, „Chciałbym, aby moja Firma była”. Badania prowadzone były w 3 oddziałach tej samej Firmy (stąd Firma 1 i Firma 2 w przedstawionych badaniach oznaczają oddziały). Analizy statystyczne przeprowadzono z użyciem pakietu statystycznego *STATISTICA*. Na użytek referatu przedstawiono wyniki badań 2 firm – Firmy 1, w której obraz siebie i obraz organizacji znacznie się różnią, i Firmy 2, w której widoczny jest wysoki poziom zbieżności obrazu siebie i obrazu organizacji.

Na rys. 1 przedstawiono wyniki badań menedżerów w wersji „Ja jestem” – chodziło o sprawdzenie, czy w obu tych organizacjach pracują ludzie, którzy samych siebie postrzegają podobnie.

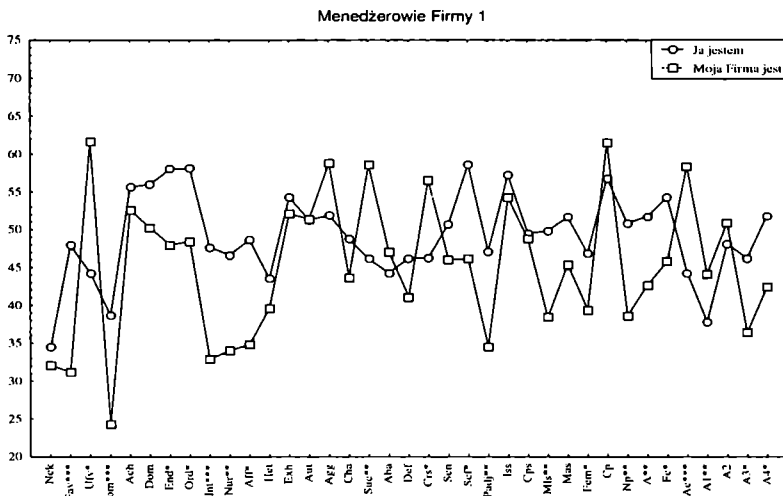
Wyniki badań nie wskazują na występowanie istotnych różnic dotyczących postrzegania siebie przez menedżerów w poszczególnych Firmach. Można więc powiedzieć, że w obu organizacjach pracują ludzie, którzy myślą o sobie podobnie, podobnie postrzegają swoje cechy, potrzeby, cele i wartości, którymi się kierują.



Rys. 1. „Ja jestem”. Wykres ten pokazuje obraz siebie menedżerów w dwóch oddziałach

Źródło: opracowanie własne.

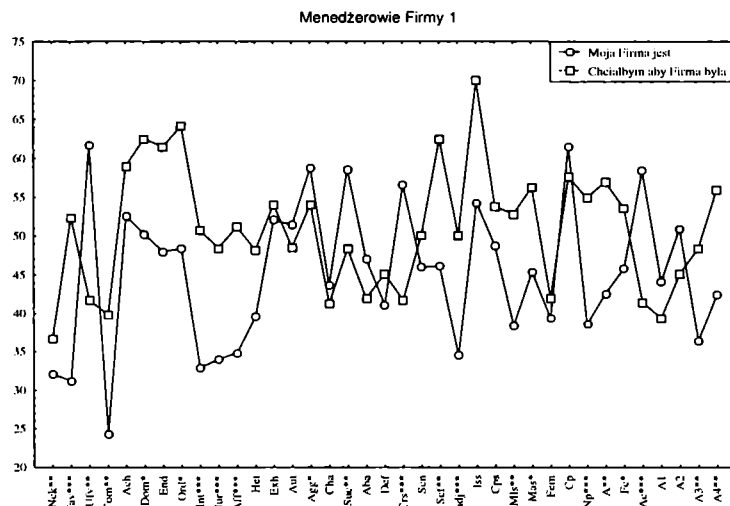
Następne wykresy pokazują zbieżność obrazu siebie z obrazem organizacji, a także deklarowaną potrzebę zmian w organizacji w obu firmach.



Rys. 2. Firma 1 – postrzeganie menedżerów obrazu siebie i tożsamości organizacji – „Ja jestem” i „Moja Firma jest”

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 2 pokazano rozbieżności między postrzeganiem siebie a postrzeganiem cech własnej organizacji przez menedżerów Firmy 1. Wysoki jest poziom niezaspokojenia następujących potrzeb: ambitnych zadań, uporządkowania poczucia działania według planu, jasnej struktury i organizacji pracy, zrozumienia ze strony innych. Menedżerowie wskazują na brak współpracy, poczucia wsparcia od innych. Uwidacznia się brak zaufania w organizacji, brakuje im wsparcia ze strony organizacji w osiąganiu własnych celów. Poszukują osobistych przyjaźni i bliskich relacji. Wskazują na takie cechy klimatu organizacji, jak: przewrażliwienie, nastrojowość, brak głębokich związków między ludźmi, niepokój (te cechy przedstawiają jako wpisane w kulturę organizacji, jako coś, co jest poza nimi). Postrzegają Firmę jako mało ambitną, mało autonomiczną, mało skuteczną, z dystansem, zmienną i kontrolującą. Uważają, że panuje klimat krytykanctwa i zawziętości. Brakuje im pozytywnych relacji z innymi, docenienia i serdeczności.

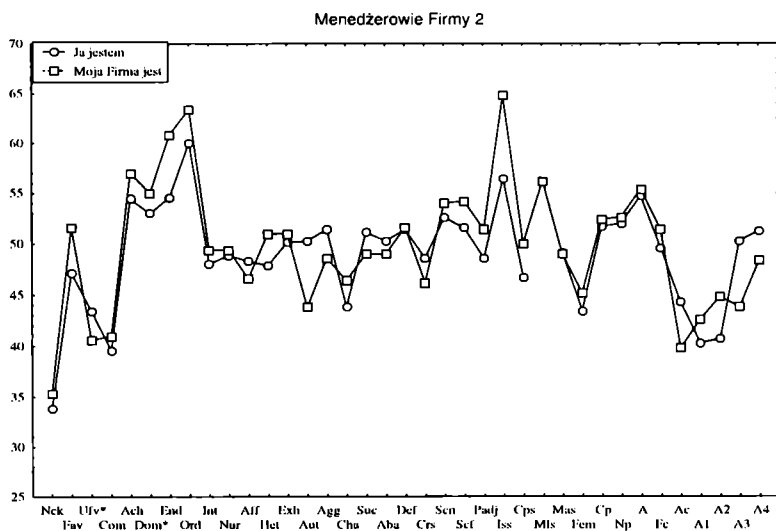


Rys. 3. Firma 1 – Postrzeganie przez menedżerów aktualnej tożsamości organizacji i tożsamości pożądanej – „Moja Firma jest” i „Chciałbym, aby Firma moja była”

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazano na rys. 3, występuje bardzo dużo istotnych różnic między tym, jaka Firma jest, a jaka powinna być w oczach menedżerów. Menedżerowie uważają, że w firmie panuje klimat zniechęcenia, skłonności do konfliktów, lęku o przyszłość, łatwo o przytłoczenie przez zmienności życia. Chcą, aby Firma była bardziej dynamiczna, sprzyjająca ludziom, bardziej opiekuńcza. A tymczasem w pracy dominuje klimat pesymizmu, kłótności, zmienności i ulegania agresji. Chcieliby, aby Firma była bardziej godna zaufania. Powinna zdobyć pozycję lidera w grupie,

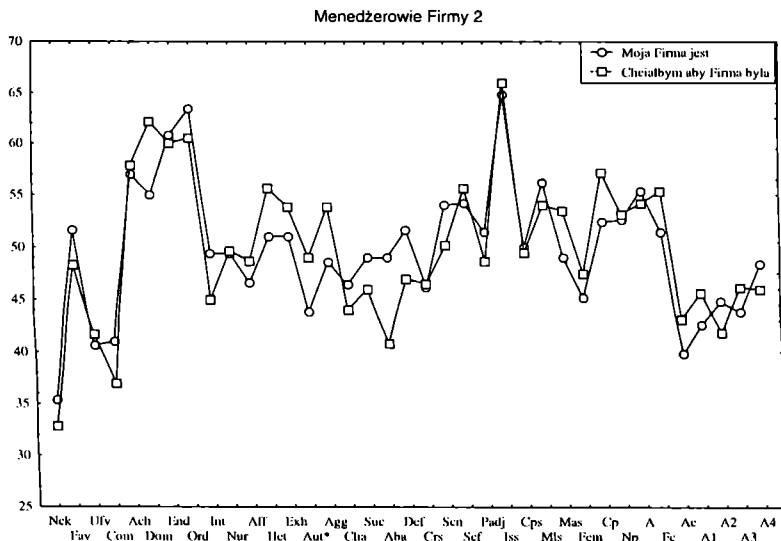
być bardziej ambitna, zdecydowana, bardziej indywidualna, wolna od wątpliwości w sobie w dążeniu do celu. Deklarują potrzebę zmiany w klimacie w zakresie: angażowania się w zrozumienie innych, współpracy, okazywania współczucia, motywowania, wsparcia emocjonalnego, skuteczności w osiąganiu celów, zaufania w stosunku do swoich możliwości. Postrzegają organizację jako taką, której brakuje inicjatywy, w której przyjmuje się postawę obronną. Uważają, że w firmie jest za dużo zmian i różnorodności, że jest klimat małego przekonania o wartości nieustannego wysiłku. Chcą, aby kładziono w firmie większy nacisk na uporządkowanie, organizację i planowanie działań (chcą zmiany). Potrzebują bardziej ambitnych wyzwań, większego zdyscyplinowania oraz więcej przedsiębiorczości. Organizacja powinna być (czyli ludzie w niej) bardziej otwarta, respektująca role innych będąc jednocześnie zadowolona ze swojej, bardziej logiczna i zdyscyplinowana wewnątrz.



Rys. 4. Firma 2 – Postrzeganie przez menedżerów siebie i tożsamości organizacji – „Ja jestem” i „Moja Firma jest”

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie Firmy 2 generalnie postrzegają Firmę jako podobną do siebie. Uważają, że są bardziej taktowni i mniej osądzający niż sama Firma. Postrzegają organizację jako bardziej ambitną i zdecydowaną (można powiedzieć, że ambitne cele stawia przed nimi i egzekwuje organizacja). Wskazują na funkcję Firmy jako lidera, który zdecydowanie dąży do obranego celu i nie przejmując się aprobatą lub jej brakiem ze strony innych.



Rys. 5. Firma 2 – Postrzeganie przez menedżerów aktualnej tożsamości organizacji i tożsamości pożądanej – „Moja Firma jest” i „Chciałbym, aby Firma moja była”

Wyniki przedstawione na rys. 4 i 5 wskazują, że utożsamianie się pracowników z organizacją, w której pracują, i postrzeganie jej jako „tożsamej” z nimi, powoduje, że nie widzą oni potrzeby zmian. Zwracają uwagę tylko na to, że chcieliby, aby ich organizacja była bardziej autonomiczna w stosunku do tego, jaka jest aktualnie. Utożsamianie się pracowników z organizacją (zbieżność wykresu „ja jestem” i „moja firma jest”) przekłada się na to, że ludzie postrzegają swe potrzeby i cele jako tożsame z celami i potrzebami organizacji (wykresy „Moja Firma jest” i „Chciałbym, aby moja Firma była” praktycznie się pokrywają). Dlatego motywacja i zaangażowanie w wykonywane zadania mają charakter wewnętrzny. Realizowanie potrzeb własnych tożsamych z potrzebami firmy staje się nagrodą samą w sobie.

Wyniki badań menedżerów obu Firm pokazują także, że u osób pracujących w Firmie 2 zaangażowanie emocjonalne jest znacznie wyższe niż u osób z Firmy 1 (ze względu na ograniczenia edytorskie nie możemy zaprezentować wyników tych analiz).

3. Podsumowanie

Międzynarodowe organizacje nie są już wyjątkiem na polskim rynku pracy. Ich stały przyrost powoduje zwiększanie się problemu różnic międzykulturowych i dopasowywania menedżerów do ich formalnych i nieformalnych wymagań. Wartości, normy, zasady postępowania, a nawet ściśle wzorce zachowań stają się bardzo

istotnym elementem rekrutacji. Utożsamianie się menedżera z organizacją jest kluczowe w budowaniu jego motywacji, zaangażowania oraz efektywności w wykonywaniu powierzonych zadań. Jak pokazują przytoczone badania, można mówić o utożsamianiu się pracowników z organizacją, co przekłada się na to, że nie widzą oni potrzeby wprowadzania zmian. Jeśli pracownicy postrzegają organizację jako zupełnie różną od siebie, widzą potrzebę wielu zmian w jej tożsamości. Ludzie pracujący w obu Firmach są bardzo podobni, wydaje się więc, że skuteczne zarządzanie ludźmi mogłoby się oprzeć na budowaniu takiej kultury organizacyjnej, która będzie respektowała i uznawała to, kim są ludzie przychodzący do tej organizacji, jakie mają potrzeby, cele, wartości, by mogli się z nią utożsamić.

Literatura

- Dutton, Dukerich, Harquail, *Organizational Images and Member Identification*, "Administrative Science Quarterly" 1994 nr 47.
- Konecki K., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Gasparski W., *Etyka jako składnik niezbędny przedsiębiorstwa przyszłości*, <http://www.zti.com.pl>, 2005.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.

ORGANIZATIONAL IDENTITY AND THE MANAGER'S FUNCTIONING IN THE WORK ENVIRONMENT

Summary

The problem of selection and evaluation of the international organizations' staff is connected with the ability to estimate the universal features of an international organization and its requirements towards the managerial staff. There does not exist one international organization, as each of such companies may be characterized by its own specific organizational identity. To recognize the organizational identity of the company is an important task, as it allows the managers to identify with the organization. Organizational identity may be reproduced by surveying the attitudes and values of its employees. The paper presents the results of perceiving the organizational identity in two branches of the same organization. The data show that even in one firm, but in its different branches, the organizational identity may be different. Effective management of the managerial staff in an international organization may be based on recognizing the identity of this organization and projecting such changes in the organizational culture that will aim at the identification of an individual with an organization. It is of an utmost importance as correlation is found between identification with an organization and job satisfaction.