

ZARZĄDZANIE TOŻSAMOŚCIĄ A PRZEDSIĘBIORSTWO WIRTUALNE

Agata STACHOWICZ-STANUSCH, Anna SWOROWSKA

Streszczenie: Artykuł porusza problem zarządzania tożsamością organizacyjną w obliczu wpływu bodźców zewnętrznych i wewnętrznych na organizację. Przedstawione rozważania umiejscowiono ponadto w ramach określonych szkół badawczych tożsamości organizacyjnej zidentyfikowanych przez J. P. Cornelissena w literaturze. Podjęto również próby wskazania szczególnych problemów zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa wirtualnego oraz sformułowania zaleceń służących ich rozwiązaniu.

Słowa kluczowe: tożsamość organizacyjna, przedsiębiorstwo wirtualne.

Współczesny świat gospodarczy, determinowany w coraz większym stopniu przez rozwój technologii informatycznych, zwłaszcza Internetu, wymaga poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych dla problemów wynikających z szybkich zmian zachodzących na rynku. Jedną z prób odpowiedzi na tak dynamiczne środowisko jest tworzenie odpowiednich form organizacyjnych, charakteryzujących się wysoką elastycznością oraz koncentracją na aktualnych potrzebach rynku, czego przykładem jest *przedsiębiorstwo wirtualne* (lub szerzej *wirtualna organizacja*). Ta nowa forma organizowania działalności gospodarczej, której jedną z zasadniczych cech jest tymczasowość, staje przed licznymi problemami związanymi z budowaniem lub utrzymaniem tożsamości organizacyjnej.

1. Przedsiębiorstwo wirtualne

Analiza problemów tożsamościowych przedsiębiorstwa wirtualnego wymaga przede wszystkim jednoznacznej definicji tego pojęcia. Słownik wyrazów obcych definiuje kategorię „wirtualny” (łac. *virtus* – męstwo, energia; *virtualis* – skuteczny) jako: „mogący zaistnieć, (teoretycznie) możliwy” [1]. Stąd też przedsiębiorstwo wirtualne charakteryzuje ukryty potencjał niezmierzonej siły własnych zasobów [2].

Współcześnie, określenie „wirtualny” utożsamiane jest z pojęciem „elektroniczny”. W potocznym rozumieniu często spotykamy się z kategorią „sklepów wirtualnych” czy „wirtualnych urzędów”, co w praktyce oznacza głównie organizacje komunikujące się lub realizujące poszczególne funkcje (np. sprzedaż, obsługę klienta) za pośrednictwem Internetu. Te organizacje mają z reguły stabilną strukturę organizacyjną, natomiast wirtualne przedsiębiorstwo charakteryzuje tymczasowość tej struktury, która za każdym razem tworzona jest na nowo dla realizacji poszczególnych zleceń. Elastyczność tego rodzaju przedsiębiorstwa opiera się na jego zorganizowaniu w formie sieci. Sieć ta tworzona jest przez podmioty (ludzi, zespoły, przedsiębiorstwa, instytucje), które współpracują ze sobą na zasadzie dobrowolności i partnerstwa (nie występują tutaj zależności hierarchiczne ani integracja pionowa [3]), integrują niezbędne zasoby, by osiągnąć cel, jakim jest realizacja konkretnej usługi dla klienta. Sieciowość tej struktury zapewniana jest m.in. przez odpowiedni system komunikacji – narzędzia zintegrowanego

systemu informacyjnego, w tym nowoczesne sieci teleinformacyjne i systemy informatyczne, które pozwalają na współpracę podmiotów rozproszonych geograficznie.

D. Brüttsch oraz F. Frigo-Mosca [4] wyróżniają w organizacji wirtualnej dwa elementy:

- SIEĆ – złożoną z niezależnych, samodzielnych podmiotów (zleceniodawców, instytutów, kluczowych kompetencji i integratorów), które utrzymują ze sobą kontakty oparte na relacjach zaufania. Podmioty te stanowią potencjalnych uczestników elementu drugiego, określanego przez wspomnianych autorów mianem przedsiębiorstwa wirtualnego.
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIRTUALNE – to poszczególni uczestnicy sieci, którzy wspólnie realizują już konkretne zadanie dla klienta. Przedsiębiorstwo wirtualne tworzone jest zwykle z inicjatywy podmiotu, znającego najlepiej rynek docelowy. Podmiot ten jest też najczęściej integratorem (brokerem informacji) takiego przedsiębiorstwa wirtualnego - koordynuje on działania poszczególnych uczestników. Podmioty funkcjonujące w ramach sieci, które uczestniczyły w realizacji zlecenia dla klienta, po jego wykonaniu rozdzielają się i ponownie funkcjonują samodzielnie, by znów się połączyć (ale już w innej konfiguracji) dla realizacji kolejnego zadania.

Zgodnie z powyższym, do zasadniczych cech przedsiębiorstw wirtualnych możemy zaliczyć [5]:

- decentralizację władzy – w przedsiębiorstwie wirtualnym centralna jednostka zarządzająca, której podporządkowane są hierarchicznie wszystkie pozostałe podmioty zastąpiona jest przez ośrodek kompetencji (integrator - profesjonalista), odpowiedzialny za dobór pozostałych uczestników sieci do realizacji określonego zadania,
- sieciową strukturę organizacyjną – sieci stanowią dziś dominującą formę organizowania przedsiębiorstw [6, 7, 8], co jest m.in. efektem wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych (wiedzy, kapitału społecznego, innowacyjności), których źródeł poszukuje się poza granicami pojedynczej, samowystarczalnej organizacji,
- rozproszenie geograficzne – rozwój technologii ICT usunął ograniczenia wynikające z lokalizacji podmiotów (wg Brilmana to właśnie m.in. rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych przyczynił się do upowszechnienia sieciowych form organizowania działalności [7]), co więcej, P. Płoszajski [9] uważa, iż granice przyszłych przedsiębiorstw wyznaczać będzie jedynie ich tożsamość:

„Organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej niezbędny do zachowania tożsamości. We wszystkich pozostałych znaczeniach będzie ona albo pozbawiona granic, albo będą one zmienne, lub jej granicą będzie suma granic elementów sieci” [9, s. 37],

- elastyczność i zdolność do rekonfiguracji – przedsiębiorstwo wirtualne ze względu na brak trwałej struktury staje przed koniecznością adaptacji wewnątrz swoich struktur tworzonych każdorazowo dla realizacji poszczególnych zadań, stąd musi posiadać zdolność szybkiego dostosowania swoich zasad i regulaminów w każdym przypadku,
- tymczasowość - przedsiębiorstwo wirtualne ma na celu wykorzystanie nadarzającej się okazji rynkowej i jest podporządkowane zaspokojeniu określonej potrzeby klienta, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw tradycyjnych, gdzie główny cel strategiczny stanowi jego przetrwanie [10], dlatego też tymczasowość jest cechą,

która w szczególności będzie odróżniać przedsiębiorstwo wirtualne od tradycyjnego.

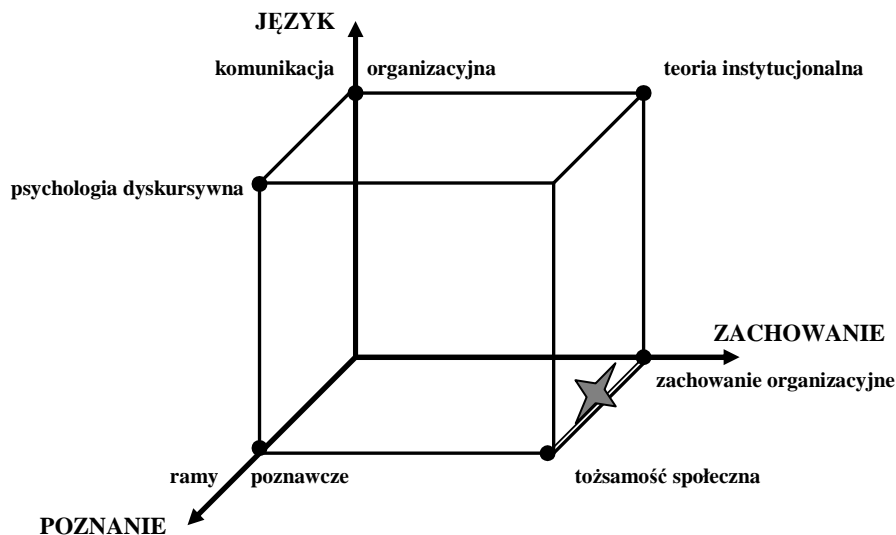
Podsumowanie powyższych rozważań może stanowić definicja wirtualnej korporacji zamieszczona w Business Week [3]: „Korporacja wirtualna jest tymczasowo utworzoną siecią niezależnych firm – dostawców, odbiorców, nawet niedawnych konkurentów – połączonych za pomocą techniki informacyjnej w celu dzielenia się umiejętnościami i kosztami oraz w celu wzajemnego udostępniania sobie rynków. Nie dysponuje ani centralnym biurem, ani schematem organizacyjnym. Nie występuje w niej ani hierarchia, ani integracja pionowa”.

2. Tożsamość organizacyjna

Rozważania dotyczące zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa wirtualnego wymaga również sprecyzowania rozumienia samego terminu tożsamości organizacyjnej. Nie jest to proste zadanie, gdyż literatura dostarcza różnorodnych spojrzeń na tą kategorię. Badania nad tożsamością można przeprowadzać na różnych poziomach: pojedynczej jednostki (będącej członkiem organizacji), grup społecznych (tworzących organizację), czy też całej organizacji [11]. Co więcej, współcześnie mówi się już nawet o budowaniu tożsamości regionów [12]. Pozostając jednak na poziomie organizacji, warto przyjrzeć się analizie metafory tożsamości organizacyjnej przeprowadzonej przez J. P. Cornelissena [13], który wyróżnia sześć zasadniczych szkół badawczych tożsamości organizacyjnej występujących w literaturze: komunikacja organizacyjna (ang. *organizational communication*), zachowania organizacyjne (ang. *organizational behaviour*), ramy poznawcze (ang. *cognitive framing*), teoria instytucjonalna (ang. *institutional theory*), psychologia dyskursywna (ang. *discursive psychology*) oraz tożsamość społeczna (ang. *social identity*). Dla uporządkowania i odpowiedniego umiejscowienia istniejących teorii dotyczących kategorii tożsamości organizacyjnej zastosowano trzy wymiary: język (stopień w jakim tożsamość organizacyjna determinowana jest poprzez język używany przez członków organizacji), zachowanie (stopień w jakim podzielane wartości, stosowane praktyki czy istniejące artefakty tworzą spójną tożsamość organizacyjną) i poznanie (stopień w jakim sposób postrzegania organizacji przez jej członków wpływa na tożsamość organizacyjną) [13].

Na rysunku 1 przedstawiono umiejscowienie każdej z wymienionych wyżej szkół badawczych z uwzględnieniem podejścia stosowanego przez autorów niniejszego artykułu (oznaczono gwiazdką).

Autorzy niniejszego artykułu mówiąc o tożsamości organizacyjnej uwzględniają przede wszystkim aspekt behawioralny, dopatrując się bezpośrednich zależności pomiędzy podzielanymi przez członków organizacji wartościami, normami wyznaczającymi kierunek ich zachowań a tożsamością organizacyjną. To te podzielane systemy wartości, wierzenia czy rytuały zakorzenione w organizacji, rozumiane jako kultura organizacyjna, stanowią jej spoiwo. W ujęciu behawioralnym kultura organizacyjna determinuje sposób zachowania członków organizacji, co postrzegane jest przez podmioty zewnętrzne jako zestaw unikalnych charakterystyk i cech przedsiębiorstwa, które zapewniają mu odmiennosc od otoczenia, pewną trwałość i spójność [14].



Rys. 1. Różne szkoły badawcze w odniesieniu do metafory “tożsamości organizacyjnej”
 Źródło: opracowano na podstawie [13, s. 696]

O tożsamości organizacyjnej nie świadczy jednak tylko zewnętrzne jej postrzeganie, jest ona bowiem silnie uzależniona od tego jak organizacja sama siebie definiuje (tzn. jaką tożsamość deklarują jej liderzy oraz jak kolektywnie postrzegają ją sami jej członkowie [15]). Określanie tożsamości przedsiębiorstwa za pomocą przypisywanych atrybutów [16], czy rozumienie jej w ujęciu społeczno-kulturowym jako cechy odróżniającej dane przedsiębiorstwo od innych podmiotów, takie jak wartości kluczowe, kultura organizacyjna czy cechy opisujące procesy wytwórcze i produkty [17], w odróżnieniu od „image’u” firmy stanowi wyróżnik organizacji postrzegany przez jej uczestników, a nie ocenę zewnętrzną przedsiębiorstwa [18]. Określanie zatem tożsamości organizacyjnej także poprzez jej samoodnoszenie się umiejscawia poglądy autorów również w obszarze kognitywizmu.

3. Dynamiczność tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna, mimo, iż przez niektórych definiowana jest jako „te elementy, które pozwalają aktorom społecznym (tj. organizacjom – przyp. wł.) zaspokajać ich wrodzone potrzeby bycia tym samym wczoraj, dziś i jutro oraz potrzeby bycia unikalnym bytem” [19], ma ona charakter dynamiczny i zmienny w czasie. Według Mead [20], na przykład, tożsamość powinna być postrzegana, jako proces społeczny. Zasadnym jest również twierdzenie, że posiada ona dwie „wyróżniające się fazy”: pierwszą zwaną „ja” i drugą „mnie”. „Ja” jest odpowiedzią na postawy innych; „mnie” jest uporządkowanym zestawem postaw innych, które dana jednostka przyjmuje. Postawy innych konstytuują zorganizowane „mnie”, a następnie, sposób reakcji na to rozumiane jest jako „ja” [20]. Szczególnie, co zaobserwowali badacze organizacji, jest to, że wizerunki innych są częścią, a do pewnego stopnia czymś niezależnym od członków organizacji, którzy konstruują swój odzwierciedlony obraz na ich podstawie. Z tego powodu

definiujemy wizerunek organizacji, zgodnie z praktyką w strategii, komunikacji i marketingu, jako: zestaw spojrzeń na organizację dokonywanych przez tych, którzy stanowią dla organizacji owych „innych”. Przez analogię, organizacyjne „mnie” pojawia się wtedy, gdy członkowie organizacji przyjmują do siebie wyobrażenia, które organizacyjni „inni” (np. zewnętrzni interesariusze) tworzą na temat organizacji [21].

Stąd też tożsamość organizacyjna może ulegać zmianom pod wpływem czynników szeroko rozumianego otoczenia. Porównywanie wewnętrznego postrzegania organizacji z interpretacją zewnętrznego jej wizerunku wywołuje czasem próby zmian wizerunku lub tożsamości [15]. Owe zmiany tożsamości organizacyjnej mogą mieć dwojaki charakter, jako, że można wyróżnić dwa podstawowe, uzupełniające się do pewnego stopnia, sposoby kształtowania tożsamości wewnątrz organizacji [15].

Pierwszy sposób, to „tworzenie poczucia” (ang. *sensemaking*), które odnosi się do interpretowania wieloznacznych bodźców zewnętrznych [22]. Jest to proces realizowany przez członków organizacji na drodze wspólnego identyfikowania kluczowych i wyróżniających cech ich organizacji (rozumowanie tożsamościowe – ang. *identity understandings*). Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Czym jest organizacja? Jak ją rozumiem? jest jednocześnie poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak organizacja jest prezentowana i postrzegana na zewnątrz?
- Co nas wyróżnia spośród innych organizacji?

Takie podzielane rozumienie organizacji ulega zmianie w procesach okresowo dokonywanych uzgodnień między członkami organizacji [15].

„Nadawanie poczucia” (ang. *sensegiving*) jest z kolei realizowane przez liderów organizacji, którzy analizują i dostosowują główne jej założenia (cały czas jednak zgodnie z kulturą organizacyjną). Liderzy ci, kształtują interpretacje innych [23] poprzez formułowanie tożsamościowych deklaracji (ang. *identity claims*) [15], co wymaga odpowiedzi na pytania:

- Jak chcemy, by organizacja była postrzegana wewnątrz i na zewnątrz?
- Jak możemy zachować kolektywne poczucie siebie w obliczu zmian?

Utworzone deklaracje tożsamościowe mają charakter trwałe, zmianom ulegają rzadko i nigdy nie jest to proces łatwy [15].

W tabeli 1 przedstawiono przykłady konkretnych działań, stanowiących sposoby poszukiwania odpowiedzi na wskazane wyżej pytania.

Tab. 1. Przykłady działań w procesach „tworzenia poczucia” i „nadawania poczucia” tożsamości organizacyjnej

Pytanie	Działanie
„TWORZENIE POCZUCIA” (<i>sensemaking</i>)	
INTERPRETACJA ZEWNĘTRZNEGO WIZERUNKU <i>Jak organizacja jest prezentowana i postrzegana na zewnątrz?</i>	przeprowadzanie ankiet konsumenckich (np. dotyczących wyróżniających atrybutów przedsiębiorstwa) i ocen eksperckich (np. dotyczących postrzegania marki)
ODZWIERCIEDLANIE KULTUROWYCH PRAKTYK I ARTEFAKTÓW <i>Co nas wyróżnia spośród innych organizacji?</i>	wykorzystywanie spójnych elementów w projektowaniu produktów (design, technologia), pozycjonowanie produktów z wykorzystaniem określonych kryteriów
„NADAWANIE POCZUCIA” (<i>sensegiving</i>)	
PROJEKTOWANIE WIZERUNKU	wykorzystywanie literatury korporacyjnej,

<i>Jak chcemy, by organizacja była postrzegana wewnątrz i na zewnątrz?</i>	organizowanie szkoleń i seminariów (dla pracowników, kooperantów)
UMOCOWANIE DEKLARACJI W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ <i>Jak możemy zachować kolektywne poczucie siebie w obliczu zmian?</i>	ogłoszenie i przyjęcie określonych zasad postępowania przez całą organizację, sporządzenie kodeksów postępowania, dobrych praktyk itp.

Źródło: opracowano na podstawie [15, s. 442]

Powyższe spojrzenie pozwala więc twierdzić, iż na to „kim jesteśmy jako organizacja” ma wpływ interpretacja postrzeganego jej wizerunku, dokonywana przez jej członków oraz charakteryzująca ją kultura organizacyjna.

4. Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa wirtualnego

Jak już wskazano wyżej, jednym z najważniejszych elementów spajających przedsiębiorstwo w spójną tożsamość jest jego kultura organizacyjna, rozumiana jako podzielane przez członków organizacji wartości, normy postępowania, rytuały zachowań. W przedsiębiorstwach wirtualnych można zaobserwować szczególne trudności w procesach jej kształtowania, gdyż bardzo duża dynamika struktury, częste zmiany uczestników, ich ról oraz duża różnorodność utrudnia wykształcenie się jednego spójnego wzoru zachowań, norm oraz wartości. Ponadto, utrzymanie wykształconej już kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wirtualnym staje się tym trudniejsze im rzadziej jego członkowie kontaktują się między sobą, są bardziej od siebie niezależni, słabiej identyfikują się z organizacją oraz wykazują większą rozbieżność celów czy poglądów [10]. Również mniejsza możliwość koordynacji działań przedsiębiorstw wirtualnych o dużym rozproszeniu geograficznym, wynikająca z ograniczenia kontaktów nieformalnych, stanowi istotną barierę w wytyczeniu koherentnych kierunków zachowań.

Co można zatem zrobić, żeby stworzyć kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wirtualnego? W przypadku tego rodzaju przedsiębiorstw podstawę stanowi zaufanie, i to nie tylko dlatego, że pozwala na sprawniejsze uzgadnianie, przyswajanie i dzielenie wspólnych wartości między odrębnymi uczestnikami sieci, ułatwia komunikację, dzielenie się wiedzą i wspólne wykorzystywanie kompetencji określonych podmiotów, ale ponieważ stanowi warunek konieczny do podjęcia jakiegokolwiek działalności, która w przypadku przedsiębiorstwa wirtualnego charakteryzuje się dobrowolnością (brak hierarchii, formalnie ugruntowanego rozkazodawstwa). Opracowany przez Ch. Handy’ego [24] zbiór zasad dotyczących zaufania w zarządzaniu organizacją wirtualną stanowi cenną wskazówkę dla procesów zarządzania tożsamością w tego rodzaju organizacjach:

- Zarządzanie nie może być ślepe – zaufanie tworzy się w efekcie doświadczeń w kontaktach, w procesach współpracy, stąd członkowie zespołów nie mogą sobie ufać nie znając się, nie mając doświadczenia we wspólnej realizacji zadań.
- Zarządzanie musi mieć granice – zaufanie wymaga określenia celu oraz działań, których nie należy podejmować dla jego realizacji (jest to efektywniejsze niż wskazywanie działań dopuszczalnych).
- Zaufanie wymaga nauki – jedną z kluczowych zdolności organizacji jest jej zdolność do zmian, która determinowana jest zdolnością jej członków do myślenia kategoriami przyszłości.

- Zaufanie jest bezwzględne – nabycie doświadczenia wymaga podjęcia ryzyka pierwszego kontaktu z nowym członkiem zespołu, aby dać szansę na wytworzenie zaufania; należy jednak zachować ostrożność i czujność na wypadek potencjalnych nadużyć, a w przypadku ich wystąpienia reagować natychmiast i konsekwentnie.
- Zaufanie wymaga kontaktów osobistych – zakłada się, że kultura zaufania wymaga kontaktów osobistych, stąd przedsiębiorstwo wirtualne powinno kłaść na nie szczególny nacisk, gdyż w tej specyficznej formie organizacji są one utrudnione.
- Zaufanie wymaga przywódców – w przypadku przedsiębiorstw wirtualnych przywódcy muszą wykazać się szczególnymi kompetencjami w obszarze pracy zespołowej, która stanowi tu podstawową formę realizacji zadań.

Zaufanie tworzone zgodnie z powyższymi zasadami, daje przedsiębiorstwu wirtualnemu szansę na zdobywanie wspólnych doświadczeń przez różnych członków sieci organizacji wirtualnej i wypracowywanie tą drogą wspólnych wartości czy zasad postępowania. Jest to jednak trudne zwłaszcza, gdy przedsiębiorstwo nie „jest”, a jedynie „bywa” podmiotem działającym w ramach określonej struktury. Tymczasowość utrudnia bowiem tworzenie podzielanej historii danego przedsiębiorstwa, nabywanie wspólnych doświadczeń jego uczestników, to zawsze wymaga czasu.

W przypadku wielu przedsiębiorstw wirtualnych o wiele łatwiejsze od tworzenia kultury organizacyjnej jest jej utrzymanie, gdyż większość przedsiębiorstw tego rodzaju powstało z przekształcenia przedsiębiorstw tradycyjnych najczęściej na drodze outsourcingu czy poprzez „wyszczuplanie organizacji”. Przykład stanowią takie firmy jak Puma, Nike, Adidas czy Dell [10], które w obliczu kryzysu (Puma, Nike), kierowane chęcią poprawy swojej efektywności (Adidas) czy pomysłem na nową formę prowadzenia działalności bliższą klientowi (Dell), rozpoczęły funkcjonowanie w sieci. Należy jednak podkreślić, że są to firmy z doświadczeniem, pewnymi wartościami i własną historią, która buduje tożsamość tych przedsiębiorstw nie tylko jako odrębnych jednostek, ale również oddziałując na zachowanie całej sieci.

5. Wnioski

Zarządzanie tożsamością organizacyjną wymaga dwukierunkowego spojrzenia na to czym jest dana organizacja, tj. konfrontowania postrzegania jej wizerunku przez podmioty zewnętrzne z wewnętrzną reakcją na te spostrzeżenia oraz definiowaniem przedsiębiorstwa przez samych jego uczestników. Traktowanie tożsamości organizacyjnej jako swoistej syntezy spostrzeżeń i działań podmiotów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji [12], implikuje niekiedy zmiany tożsamościowe wynikające z bodźców zewnętrznych. Charakter tych zmian i przekształceń jest w dużej mierze zależny od występującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Zatem, zarządzając odpowiednio kulturą organizacyjną, wpływając na kształtowanie kanonu zachowań członków organizacji czy zarządzając podzielanymi w niej wartościami, możemy zarządzać jednocześnie jej tożsamością.

W przedsiębiorstwach wirtualnych, charakteryzujących się tymczasowością, takie zarządzanie kulturą organizacyjną jest utrudnione. Stąd szczególny nacisk powinien być położony na odpowiednio prowadzony proces budowy zaufania, w przedsiębiorstwach wirtualnych zaś, powstałych z przekształcenia organizacji tradycyjnych, wysiłki należy koncentrować na utrzymaniu wypracowanej w wyniku doświadczenia kultury organizacyjnej.

Literatura

1. Sobol E. (red.): Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1995.
2. Maciejewski T. A. P.: Organizacja wirtualna, <http://www.maciejewski.de>; cyt. za: Sobka M.: Wirtualność jako cecha współczesnych przedsiębiorstw, rozprawa doktorska, Zabrze 2005.
3. The Virtual Corporation, „Business Week”, 08.02.1993, <http://www.businessweek.com/@J1JaMoUQtnJStH EA/archives/1993/b330454.arc.htm> (pobrano dn. 12.11.2008)
4. Brüttsch D., Frigo-Mosca F.: Virtuelle Organization in der Praxis, „IO Management”, Vol.9, 1996; cyt. za: Sobka M.: Wirtualność jako..., op.cit.
5. Matejuk J.: Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej, „Biuletyn POU”, listopad 2008, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_wirt&nr=5 (pobrano dn. 11.11.2008).
6. Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S.: Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities, Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, Erlangen 2006.
7. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
8. Stachowicz J.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci sieci, referat wygłoszony na konferencji TNOiK, Nałęczów 2008 (w druku).
9. Płoszajski P.: *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości* (pod redakcją W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk), Difin, Warszawa 2000.
10. Sobka M.: Wirtualność jako cecha współczesnych przedsiębiorstw, rozprawa doktorska, Zabrze 2005.
11. Brown A.D.: Organization studies and identity: towards a research agenda, „Human Relations”, Vol. 54, s.113-121.
12. Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A.: Management of economic and social identities on both regional and enterprise levels within the contemporary globalizing reality, [w:] The Economics of Education and Innovation for Sustainability and Growth ed., Congress of Political Economists (COPE), Wilkes University, Wilkes, USA 2008.
13. Cornelissen J. P.: Organizational Identity Metaphor, [w:] „Journal of Management Studies”, 43, 2006, s. 683-709.
14. Albert S., Whetten D.A.: Organizational Identity, [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (red.): Research in Organizational behaviour, Greenwich, CT, JAI Press 1985, s. 263-295.
15. Ravasi D., Schultz M.: Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, [w:] „Academy of Management Journal”, 49, 2006, s. 433-458.
16. Dutton J., Dukerich J.: Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, „Academy of Management Journal”, Vol. 34, 1991, s. 517-554.
17. Elsbach K.D., Kramer R.M.: Member’s responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, 1996, s. 442-476.

18. Stachowicz-Stanusch A., Zarządzanie Poprzez Wartości: Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
19. Whetten D.A., Mackey A.: A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, „Business and Society”, Vol. 41, 2002, s. 393-414.
20. Mead G. H.: Mind, self and society, University of Chicago Press, Chicago 1934.
21. Hatch M. J., Schultz M.: Organizational Identity, Oxford University Press 2004.
22. Weick K.: Sense-making in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
23. Gioia D. A., Chittipeddi K.: Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, “Strategic Management Journal”, Vol. 12, s. 63-82.
24. Dytwald J. A.: Trzy oblicza organizacji wirtualnych, “Szturmowiec”, 1999.

Dr hab. Agata STACHOWICZ-STANUSCH, prof. nzw. w Pol. Śl.

Mgr inż. Anna SWOROWSKA

Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

Wydział Organizacji i Zarządzania

Politechnika Śląska

41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 42

tel.: (32) 277 73 20

e-mail: agata.stachowicz@polsl.pl

anna.sworowska@polsl.pl