

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Pirnat

Kategorije in prepletanje organizacijskih identifikacij v majhnem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Pirnat

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Kategorije in prepletanje organizacijskih identifikacij v majhnem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Kategorije in prepletanje organizacijskih identifikacij v majhnem podjetju

Diplomsko delo obravnava problematiko mnogovrstnosti organizacijskih identifikacij ter njihovo prepletanje, prekrivanje, izstopanje in konfliktnost. Organizacijsko identifikacijo razumemo kot posameznikovo občutenje enosti z organizacijo. Potrebno pa se je zavedati, da ima posameznik v povezavi z delovnim okoljem na voljo številne objekte identifikacije, s tem pa tudi raznolike identifikacije. Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem so predstavljeni temeljni pojmi in dimenzije organizacijske identifikacije ter ključne ugotovitve s področja raziskovanja mnogovrstnosti organizacijskih identifikacij. Podrobno je predstavljena delitev na ugnezdene in sekajoče identifikacije ter njihovo prepletanje s pomočjo kriterija izstopanja identifikacij. Drugi del je namenjen predstavitvi kvalitativne raziskave, ki odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ključna ugotovitev je, da v majhnem podjetju prevladujejo ugnezdene identifikacije nižjega reda, močno izpostavljeni sta skupinska identifikacija in identifikacija z blagovno znamko. Identifikacije se med seboj močno prepletajo, kot glavni koordinator, ki skrbi za konsistentnost in preprečuje konflikte, pa služi identifikacija z blagovno znamko.

KLJUČNE BESEDE: organizacijska identifikacija, mnogovrstnost identifikacij, prepletanje identifikacij, ugnezdene in sekajoče identifikacije, majhna podjetja.

Levels of organizational identification and their intertwining in small business

The thesis deals with the phenomenon of multiple organizational identifications and their intertwining, overlapping, salience and conflict. Organizational identification is understood as an individual's feeling of oneness with the organization. We should be aware that an individual has many objects of identification in connection with his working environment and therefore multiple identifications. The thesis is divided into theoretical and empirical part. The first presents the basic concepts and dimensions of organizational identification and the key findings related to the research of multiple identifications. The division on nested and cross-cutting identifications is presented in details and so is the process of their intertwining. The second part is devoted to the presentation of qualitative research to answer research questions. One key finding is that in small business there is a domination of the nested lower order identifications. Most often exposed are group identification and identification with the brand. Identifications are very intertwined, and brand identification serves as the main coordinator, which ensures the consistency between different types of identifications.

KEYWORDS: organizational identification, multiple identifications, intertwining of identifications, nested and cross-cutting identifications, small enterprises.

Kazalo

| | |
|---|----|
| Uvod..... | 5 |
| 1 Identiteta in identifikacija znotraj organizacije..... | 6 |
| 1.1 Opredelitev temeljnih pojmov | 6 |
| 1.2 Dimenzije identifikacije | 7 |
| 1.3 Organizacijska identifikacija | 8 |
| 2 Mnoštvo organizacijskih identifikacij | 9 |
| 2.1 Ugnezdene in sekajoče identifikacije | 11 |
| 2.1.1 Identifikacije višjega reda | 14 |
| 2.1.2 Identifikacije nižjega reda..... | 14 |
| 2.2 Korporativna in skupinska identifikacija..... | 15 |
| 2.3 Izstopanje identifikacij..... | 16 |
| 2.4 Soobstoj različnih identifikacij..... | 17 |
| 3 Raziskovalni problem..... | 18 |
| 4 Metodologija in predstavitev rezultatov | 19 |
| 4.1 Metodologija | 19 |
| 4.2 Analiza rezultatov | 20 |
| 4.2.1 Objekti identifikacije..... | 20 |
| 4.2.2 Ugnezdene in sekajoče identifikacije | 24 |
| 4.2.3 Prepletanje, izstopanje in konflikt identifikacij | 26 |
| 4.3 Diskusija z navezavo na teoretična izhodišča | 27 |
| 5 Sklep | 28 |
| 6 Literatura | 31 |

Uvod

Identiteta in identifikacija nista nova konstrukta v organizacijski literaturi, a vseeno sta v zadnjih dvajsetih letih deležna vse več pozornosti, saj sta se izkazala kot pomembna za proučevanje organizacijskega vedenja. Stopnja, do katere se zaposleni resnično počutijo kot del organizacije v kateri delajo, je lahko ključna za njeno uspešno delovanje (Bartels 2006). Organizacijska identifikacija ima namreč številne učinke, ki so pomembni tako za organizacijo kot za njene člane. Organizacijska identifikacija se povezuje z motivacijo zaposlenih, zadovoljstvom z delom, učinkovitostjo, izpolnjevanjem nalog in manjšim številom konfliktov, njena ključna posledica pa je dolgoročna pripadnost podjetju skupaj z vsemi pozitivnimi posledicami za podjetje (Podnar 2004a).

Večina zgodnjih raziskav organizacijske identifikacije se osredotoča na organizacijo kot holističen in enodimenzionalen konstrukt (Bartels 2006). Šele v zadnjem desetletju avtorji (npr. Van Knippenberg in Van Schie 2000; Ashforth in Johnson 2001; Foreman in Whetten 2002; Bartels in drugi 2006) izpostavljajo, da je organizacija talilni lonec raznovrstnih subkultur in identitet, ter poudarjajo pomen razlikovanja med različnimi objekti oziroma kategorijami identifikacije znotraj organizacije. Morda so za novo razumevanje organizacijske identifikacije krive tudi spremembe v delovnih razmerjih – sodobna delovna razmerja so vedno bolj kratkotrajna in vzbujajo občutek negotovosti, zato so zaposleni nagnjeni k temu, da občutijo različne vrste identifikacij (Ashforth in drugi 2008, 326). Poleg tega je delovanje sodobnih organizacij postalo bolj nemirno, odnos med posameznikom in organizacijo pa bolj redek, zato se je želja posameznikov za organizacijsko identifikacijo povečala (Albert in drugi 2000), kar je v trenutnem gospodarskem in finančnem stanju še bolj izrazito. Prav to je poleg dejstva, da ima organizacijska identifikacija močne učinke na vedenje in mišljenje zaposlenih, razlog, da je raziskovanje organizacijske identifikacije v zadnjih letih tako zanimivo.

Številni avtorji (npr. Scott 1997; Van Knippenberg in Van Schie 2000; Van Dick in Wagner 2002; Scott in Stephens 2009), ki proučujejo mnogovrstnost organizacijskih identifikacij, se v svojem raziskovanju osredotočajo na velika ali celo multinacionalna

podjetja, proučevanje organizacijske identifikacije v majhnih podjetjih pa je zapostavljeno. Mala in srednje velika podjetja predstavljajo gonilno silo evropske gospodarske rasti (Santos 2011) in tudi v Sloveniji predstavljajo kar 99 odstotkov vseh podjetij, ki ustvari 65 odstotkov prihodkov (Statistični urad Republike Slovenije 2011). Kljub njihovi nesporni pomembnosti, so študije o organizacijski identifikaciji v majhnih podjetjih redke (glej npr. Powell in Ennis 2007). Glavni namen diplomske naloge je zato dobiti vpogled v delovanje organizacijske identifikacije znotraj majhnega podjetja. V svoji diplomski nalogi bom v ta namen ugotavljala, katere kategorije identifikacij izstopajo in prevladujejo v majhnem podjetju ter kako se med seboj prepletajo in prekrivajo.

V prvem delu diplomske naloge bom s pomočjo analize in interpretacije sekundarnih virov opredelila temeljne pojme in ključne koncepte. V drugem delu bom s pomočjo iste metode raziskala mnogovrstnost organizacijskih identifikacij in predstavila temeljne raziskave na tem področju. V tretjem – empiričnem delu naloge pa bom s pomočjo kvalitativne metodologije – globinskega intervjuja, mnogovrstnost organizacijskih identifikacij proučila na primeru majhnega podjetja.

1 Identiteta in identifikacija znotraj organizacije

1.1 Opredelitev temeljnih pojmov

Posameznikova identiteta ni definirana izključno z njegovimi osebnimi značilnostmi [osebna identiteta], pač pa jo določa tudi članstvo v različnih skupinah (Tajfel in Turner v Bartels in drugi 2006, 173). To je t. i. socialna identiteta, ki jo Tajfel definira kot »del posameznikovega samopojmovanja, ki izhaja iz njegovega zavedanja o pripadnosti določeni socialni skupini ali skupinam, skupaj z vrednostjo in čustveno pomembnostjo tega članstva« (Ashforth in drugi 2008, 327). To so vidiki samopodobe, ki izhajajo iz pripadnosti osebe različnim socialnim skupinam (Tajfel v Ule 2005, 371). Ideja, da se ljudje identificiramo z različnimi socialnimi kategorijami, ki jim pripadamo, predstavlja jedro teorije socialne identitete (Hogg in drugi 1995, 259), ki sta jo oblikovala Tajfel in Turner (Vec 2007, 77).¹

¹ Teorija socialne identitete (*social identity theory*) je ena izmed treh konceptualizacij, ki so močno vplivale na proučevanje in razumevanje organizacijske identifikacije. Poleg omenjene, ki je osredotočena

Za razumevanje organizacijske identifikacije je pomembna tudi teorija socialne kategorizacije, ki pravzaprav izhaja iz teorije socialne identitete in skupaj z njo tvori »razširjeni pristop socialne identitete« (Hogg in Terry 2000, 123). Socialna kategorizacija je vrsta socialnega umeščanja posameznika, ki vpliva na njegovo pripadnost določeni skupini (Ule 2005, 368). Najpomembnejša oblika socialne kategorizacije in identifikacije pa je samokategorizacija, ki je »proces samoprepoznavanja posameznika kot člana socialne kategorije. /.../ je interakcijski proces, ki se razvija v interakciji posameznika s skupino, čeprav se zaključi v posamezniku z oblikovanjem sebstva in identitete« (Ule 2005, 371). Dodatne sestavine socialne identitete posamezniki dobijo prek procesa socialne primerjave. Samokategorizacija v socialne skupine namreč svoj pomen dobi šele v odnosu z drugimi skupinami (Vec 2007, 81). Kot pravi Ule, ljudje stremimo k medskupinskim primerjavam, za katere mislimo, da bodo pozitivno prispevale k naši socialni identiteti in se izogibamo takim, ki bi lahko nanjo vplivale negativno (2005, 367). Gre za temeljni vzvod, ki vodi vsakega posameznika in odraža prizadevanje po izboljšanju oziroma ohranitvi socialne identitete.

1.2 Dimenzije identifikacije

Tajfel v svoji definiciji socialne identifikacije navaja tri komponente – kognitivno (tj. zavedanje o pripadnosti določeni socialni skupini), vrednostno (tj. vrednotenje pripadnosti tej socialni skupini) in čustveno (tj. čustva, ki nastopijo kot posledica pripadnosti) (Van Dick 2001, 270). Podobno na identifikacijo gledajo tudi Ellemers in drugi (1999), Bergami in Bagozzi (2000) ter Van Dick in drugi (2004, 173), ki ločijo tri komponente, ki prispevajo k socialni identifikaciji posameznika:

- kognitivna komponenta – zavedanje o članstvu v določeni socialni skupini oziroma samokategorizacija;
- vrednostna komponenta – pozitivno ali negativno vrednotenje tega članstva oziroma skupinsko samospoštovanje;

na skupine, sta pomembni še teorija identitete (*identity theory*), ki je usmerjena na vloge, in teorija identitete organizacije (*conceptualizations of identity of organization*), ki je usmerjena na identiteto organizacije (Ashforth in drugi 2008, 327).

- čustvena komponenta – občutek čustvene vpletenosti v skupino oziroma čustvena pripadnost (Ellemers in drugi 1999, 372).

Nekateri avtorji (Phinney 1991 in Jackson 2002) dodajajo še četrto – konativno ali vedenjsko komponento.² Jasno sliko poda Van Dick, ki vse štiri dimenzije oziroma komponente integrira v enotno strukturo. Prvi nujen korak predstavlja samokategorizacija posameznika v določeno skupino (kognitivna komponenta). Ko se posameznik zaveda te pripadnosti, ji začne pripisovati pozitivna čustva in začne se ustvarjati čustvena povezanost (čustvena komponenta). Nato začne posameznik vključevati še percepcijo pozitivnih ali negativnih ocen od zunaj (vrednostna komponenta), sam pa začne sodelovati v dejanjih, ki so relevantna za skupino (vedenjska komponenta) (2001, 270).

1.3 Organizacijska identifikacija

Teorijo socialne identitete sta v polje organizacijskih ved in proučevanje organizacijske identifikacije prva sistematično vnesla Ashforth in Mael (1989). Avtorja razumeta socialno identifikacijo kot občutenje enosti s skupino ljudi, ki izhaja iz kategorizacije posameznikov in vodi v aktivnosti, ki so skladne z identiteto ter navajata dve ključni funkciji tega procesa:

- družbeno okolje razdeli na segmente in ga uredi ter
- omogoča posameznikom, da se v tem okolju definirajo (Ashforth in Mael 1989, 20–21).

Ena izmed pomembnih družbenih skupin, iz katere posameznik črpa svojo identiteto, je tudi organizacija, v kateri je zaposlen. Za mnogo ljudi je njihova organizacijska identiteta celo bolj pomembna od pripisanih identitet, ki temeljijo na spolu, starosti, rasi ali nacionalnosti (Hogg in Terry 2000, 121).

² Jackson (2002) četrto komponento imenuje skupna usoda (*common fate*), vendar jo na podlagi uporabljenih merskih instrumentov lahko, kot navaja Van Dick (npr. 2001, Van Dick in drugi 2005a), razumemo kot vedenjsko komponento.

Ashforth in Mael (1989) skladno s teorijo socialne identitete organizacijsko identifikacijo razumeta kot posebno obliko socialne identifikacije oziroma kot obliko občutenja enosti z organizacijo, pri kateri posameznik občuti organizacijski uspeh ali neuspeh kot svoj lastni. Identifikacijo razumeta kot zaznavni kognitivni konstrukt, ki ni nujno povezan z določenim vedenjem ali stanjem; za identifikacijo je pomembno le, da posameznik čuti povezanost z organizacijo (Ashforth in Mael 1989, 22). Gre za t. i. situacijsko razumevanje organizacijske identifikacije, ki temelji na občutku pripadnosti organizaciji zaradi situacije. »Ta osnovna oblika identifikacije predstavlja zaznavanje diskretnih delovnih okoliščin, ki jih ustvarja situacija in ki signalizirajo skupne interese, vendar le toliko časa, dokler traja situacija« (Rousseau 1998, 218).

Sluss in Ashforth kasneje opozorita, da je organizacijska identifikacija več kot le občutenje enosti z organizacijo; pomemben je tudi »obseg, do katerega posameznik vključi organizacijo v svoje samopojmovanje« (v Ashforth in drugi 2008, 332). Dutton in drugi podobno razumejo organizacijsko identifikacijo kot stopnjo, do katere člani organizacije sebe definirajo s tistimi atributi, za katere mislijo, da definirajo tudi organizacijo (1994, 239). O močni organizacijski identifikaciji govorimo, kadar:

- posameznik identiteto znotraj organizacije zaznava kot bolj pomembno od drugih alternativnih identitet, in
- ima posameznikovo samopojmovanje veliko takih karakteristik, za katere verjame, da definirajo tudi organizacijo kot socialno skupino (Dutton in drugi 1994, 239).

Gre za »/p/roces, v katerem posameznikova verovanja o organizaciji postanejo samoreferenčna oziroma samodefinirajoča« (Pratt 1998, 172).

2 Mnoštvo organizacijskih identifikacij

Pristop socialne identitete je v polje proučevanja organizacijske identifikacije vnesel novo spoznanje, da imamo namesto enostavne dihotomije med osebno in skupinsko identifikacijo opraviti z množtvom identifikacij. »Razumevanje identitete (in identifikacije) v dualističnem smislu je poenostavljeno; posamezniki se lahko hkrati in celo celostno opredeljujejo v smislu več identitet« (Ashforth in drugi 2008, 347).

Skladno s teorijo samokategorizacije se lahko posamezniki kategorizirajo na različnih ravneh:

- kot edinstveni posamezniki (osebna samokategorizacija),
- kot člani skupine, različni od članov drugih skupin (skupinska samokategorizacija) in
- kot pripadniki človeštva (samokategorizacija v razred vseh ljudi, ki je nadrejen drugim nivojem) (Turner in Oakes v Ule 2005, 372).

Za proučevanje v okviru organizacijske identifikacije sta pomembni prvi dve ravni – osebna in skupinska raven. Tako lahko ločimo:

- identifikacijo z lastno kariero ali delom (osebna raven),
- identifikacijo z različnimi podskupinami znotraj organizacije (skupinska raven) ter
- identifikacijo z organizacijo kot celoto in identifikacijo s poklicem (skupinska raven) (Van Dick in drugi 2005a, 193).³

»To, da bi organizacijo razumeli kot en in nedeljiv subjekt, ne da bi priznali, da je organizacija tudi omrežje skupin, ki lahko izzovejo občutek identifikacije, bi bilo preveliko poenostavljanje« (Van Knippenberg in Van Schie 2000, 139). Organizacije so kompleksni sistemi, znotraj katerih so strukturirane različne skupine, od katerih ima prav vsaka svojo identiteto. »Organizacijo lahko razumemo kot talilni lonec raznovrstnih subkultur in subidentitet« (Bartels in drugi 2006, 175). Posledica raznovrstnosti kategorij in identitet pa je, da posameznik izbira med množtvom identifikacij, povezanih z organizacijo. Tako lahko torej spoznanje teorije socialne identitete, da ima človek več socialnih identitet, ki jih aktivira po potrebi (Ule 2005, 372) oziroma je posameznikova identiteta kot 'košarica sebstev', ki pridejo na površje ob različnih družbenih trenutkih (Cohen 1994, 11), apliciramo tudi na organizacijsko okolje.

Že Ashforth in Mael opozarjata, da zaposleni črpajo svojo identiteto iz številnih socialnih kategorij znotraj organizacije oziroma povezanih z organizacijo, in pravita, da posameznikova socialna identiteta ne izhaja zgolj iz organizacije kot socialne skupine,

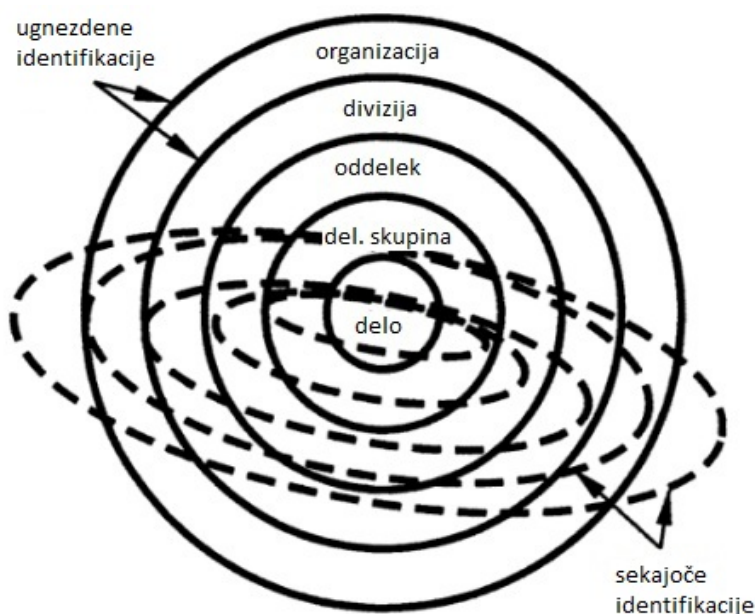
³ Pomembno je opozoriti, da moramo v primeru organizacije ločiti med skupinsko in korporativno identifikacijo (Podnar 2011). Več o tem v poglavju Korporativna in skupinska identifikacija.

pač pa tudi iz njegove delovne skupine, oddelka, sindikata, skupine, s katero hodi na malico itd. (1989, 22). Posamezniki tako v danem trenutku doživljajo cel spekter različnih identifikacij, povezanih z organizacijo. Objekti identifikacije so lahko številni: poklic, kariera, oddelek, divizija, delo, delovno mesto, delovna skupina, sodelavci, skupina za malico, podskupina, prijateljska skupina, referenčna skupina, demografska skupina, sindikat in organizacija kot celota (Ashforth in Mael 1989; Scott 1997; Ashforth in Johnson 2001; Ashforth in drugi 2008). Odnos med njimi lahko pojasnimo s pomočjo izstopanja identifikacij (*identity salience*).

2.1 Ugnezdene in sekajoče identifikacije

Različne kategorije identifikacij posameznika, povezanih z organizacijo, Ashforth in Johnson (2001) razdelita med vgrajene oziroma ugnezdene (*nested identities*) in sekajoče (*cross-cutting identities*), kar prikazuje Slika 3.1.

Slika 2.1: Ugnezdene in sekajoče identifikacije



Prirejeno po viru: Ashforth in Johnson (2001, 33).

Ugnezdene identifikacije razdelita na identifikacije nižjega reda, ki so vezane n primer na delo in delovno skupino, in identifikacije višjega reda, ki so vezane na primer na divizijo in organizacijo kot celoto (Ashforth in Johnson 2001, 32). Te tvorijo verižno vzročno-posledično zvezo, saj je določena identifikacija vzrok za identifikacijo višjega

reda in hkrati posledica identifikacije nižjega reda (prav tam) in so zato 'ugnezdene' ena v drugo. »Ideja ugnezdenih identifikacij kaže na to, da imajo posamezniki v organizaciji ravni sebstva, ki segajo od identifikacij nižjega reda, na primer delovne skupine ali oddelka, do identifikacij višjega reda, na primer organizacije in panoge« (Ashforth in drugi 2008, 347–348). Ugnezdene identifikacije se razlikujejo na ravni treh ključnih dimenzij:

- članstvo oziroma dostopnost – inkluzivne/ekskluzivne,
- vsebina – abstraktne/konkretne,
- vpliv – oddaljene(distalne)/bližnje(proksimalne).

Tabela 2.1 prikazuje razlike med identifikacijami nižjega in višjega reda na ravni teh treh dimenzij, objektov identifikacije in izstopanja identifikacij.

Tabela 2.1: Razlike med nižjim in višjim redom ugnezdenih identifikacij

| Dimenzije razlikovanja | Ugnezdene identifikacije | |
|---|---|---|
| | identifikacije nižjega reda | identifikacije višjega reda |
| objekti identifikacije | institucionalizirane formalne kategorije nižjega reda: delo, delovna skupina, oddelek | institucionalizirane formalne kategorije višjega reda: divizija, organizacija |
| članstvo oziroma dostopnost | ekskluzivne | inkluzivne |
| vsebina | konkretne | abstraktne |
| vpliv | proksimalne – takojšen vpliv | distalne – dolgoročen vpliv |
| subjektivna pomembnost in situacijska relevantna za posameznika | visoka | nizka |

Zaradi pojava ugnezdenosti so identifikacije višjega reda v veliki meri inkluzivne, saj vsebujejo vse identifikacije nižjega reda. Dostopne so vsem članom – na primer po organizacijski identiteti lahko posegajo vsi člani organizacije, ne glede na njihovo delovno mesto (Ashforth in Johnson 2001, 33). Prav nasprotno pa so identifikacije nižjega reda bolj ekskluzivne, saj ne vključujejo identifikacij višjega reda (Ashforth in Johnson 2001, 34). Kategorije nižjega reda imajo omejeno članstvo – tako se na primer lahko z določenim oddelkom identificirajo le tisti, ki so del oddelka (zaposleni ali pa se drugače čutijo kot del te entitete). »To pomeni, da se lahko posameznik identificira z

organizacijo ne glede na svoj položaj, delo ali delovno skupino, katere član je. Težko pa se identificira z delovno nalogo, ki je ni, je ne opravlja ali je ne bo opravljal« (Podnar 2011, 164).

Identifikacije nižjega reda so tudi bolj konkretne, saj so bolj podrobne in stvarne; identifikacije višjega reda pa so bolj abstraktne, saj so definirane zelo implicitno, splošno in površno (na primer v povezavi s poslanstvom in temeljnimi cilji podjetja). Bolj kot so kategorije velike in diverzificirane, bolj abstraktne so njihove identitete in posledično identifikacije (Ashforth in Johnson 2001, 34).

Identifikacije višjega reda so bolj distalne, saj je njihov vpliv bolj posreden in odložen (dolgoročen). Identitete kategorij višjega reda vsebujejo namreč le osnovne parametre in napotke za posameznikovo delovanje znotraj te kategorije (so bolj abstraktne). Nasprotno pa je vpliv identifikacij nižjega reda bolj direkten in takojšen, saj so identitete kategorij nižjega reda bolj omejene in konkretne – torej so bolj proksimalne (Ashforth in Johnson 2001, 34). »Če identifikacije višjega reda predstavljajo osnovni psihološki okvir, ki ga določajo nekatera glavna vodila, na podlagi katerih posameznik deluje, so identifikacije nižjega reda operacionalizacija in konkretni napotki tega psihološkega okvira« (Podnar 2004b, 107). Ta osnovni psihološki okvir se skozi identifikacije nižjega reda oriše v bolj konkretni obliki, saj identifikacije nižjega reda posredujejo vpliv identifikacij višjega reda.

Medtem ko so ugnezdene identifikacije vezane na formalne socialne kategorije, ki so institucionalizirane v organizacijsko strukturo, so sekajoče identifikacije vezane na formalne in neformalne socialne kategorije, ki niso institucionalizirane (Ashforth in Johnson 2001, 41). Med formalne kategorije sodijo na primer odbori in sindikati, med neformalne pa prijateljske, demografske in interesne skupine ter skupine, ki jih vežejo družinske vezi. Sekajoče identifikacije prekrivajo ugnezdene v različnem obsegu in lahko posegajo tudi izven organizacije. Po svojih značilnostih so analogne ugnezdenim identifikacijam nižjega reda in so zato relativno izstopajoče (Ashforth in Johnson 2001, 44).

2.1.1 Identifikacije višjega reda

Kot smo že spoznali, so identifikacije višjega reda bolj inkluzivne, abstraktne in distalne (imajo dolgoročen vpliv). Zaradi svojih lastnosti so pogosto manj izstopajoče kot identifikacije nižjega reda, a vseeno izjemno pomembne, saj spodbujajo posameznike k temu, da sledijo organizacijskim ciljem, sodelujejo z drugimi člani organizacije pod enakimi vrednotami in normami ter je njihovo vedenje usmerjeno k blaginji organizacije (*organizational citizenship behaviour*) (Ashforth in Johnson 2001, 37). Če želi vodstvo poskrbeti za izstopanje identifikacij višjega reda, se mora lotiti vsebinskega in simbolnega menedžmenta. Ashforth s soavtorji pa opozarja, da so identifikacije višjega reda, predvsem identifikacija z organizacijo kot celoto, lahko v naslednjih primerih bolj izstopajoče tudi same od sebe:

- če ima kategorija visok status,
- če je kategorija v stalni nevarnosti,
- če je kategorija unikatna v pomembni značilnosti,
- če je organizacija holografska in ne ideografska, tj. da posamezniki iz različnih podkategorij delijo skupno identiteto,
- če je organizacija močno centralizirana,
- če organizacija uporablja prilagodljivo načrtovanje odprtega tipa,
- če je opazovani posameznik lastnik ali vodilni v organizaciji (2008, 354).

2.1.2 Identifikacije nižjega reda

Identifikacije nižjega reda so bolj ekskluzivne, konkretne in imajo takojšen vpliv. Kar nekaj študij potrjuje, da so identifikacije nižjega reda za posameznika bolj pomembne in imajo zanj več pozitivnih posledic (npr. Van Knippenberg in Van Schie 2000; Lipponen in drugi 2005). Za to lahko najdemo kar nekaj razlogov:

- zaradi svojih lastnosti (ekskluzivnost, konkretnost, proksimalnost) pri posamezniku hitreje vzbudijo občutek enosti s skupino;
- kategorije nižjega reda predstavljajo primarne skupine, za katere so značilni medosebni odnosi s čustveno dimenzijo in katere zadovoljujejo osnovne socialne potrebe, zato so posamezniki nanje bolj navezani in se z njimi pogosteje identificirajo;

- posamezniki se težje identificirajo z inkluzivnimi in abstraktnimi kategorijami višjega reda, saj te implicirajo enakost, znotraj katere posameznik ne more dokazati svoje edinstvenosti;
- skladno z razumevanjem procesa socialne primerjave, identifikacija z določeno kategorijo postane pomembnejša, ko posameznik to kategorijo primerja z drugimi – posamezniki se pogosteje srečujejo z drugimi delovnimi skupinami in oddelki, kot pa z drugimi organizacijami;
- zaradi sprememb v organizacijski strukturi, opolnomočenja zaposlenih in decentralizacije odločanja (Van Knippenberg in Van Schie 2000, 140; Ashforth in Johnson 2001, 35–36; Ashforth in drugi 2008, 353–354).

2.2 Korporativna in skupinska identifikacija

Pojem organizacije ima dvojno naravo – uporablja se za opis organizacije kot skupnosti zaposlenih in organizacije kot avtonomne socialne entitete oziroma sistema (Podnar in drugi 2011, 4). Zato moramo pri opredelitvi organizacijske identifikacije nujno ločevati med skupinsko in korporativno identifikacijo (Podnar 2011, 166). Gre za vprašanje, v kolikšni meri se posameznik identificira z organizacijo kot skupnostjo ljudi oziroma z organizacijo kot socialno entiteto.

Pri skupinski identifikaciji gre za identifikacijo posameznika s sodelavci oziroma z zaposlenimi v podjetju. Definiramo jo kot posameznikovo zaznavanje deljenih značilnosti s skupino ljudi, katere član posameznik misli, da je ali hoče biti, oziroma kot posameznikov občutek enosti s podjetjem kot skupino ljudi (Mael in Lois v Podnar 2011, 166).

Gre torej za identifikacijo s sodelavci, ki znotraj organizacije delujejo kot skupina. Identifikacija se v tem primeru dogaja znotraj medosebnih interakcij članov določene skupine je in zelo konkretna (Podnar 2011, 167). Nasprotno pa je korporativna identifikacija opredeljena kot »posameznikovo zaznavanje deljenih značilnosti s podjetjem ali identiteto podjetja oziroma /.../ posameznikov občutek enosti s podjetjem kot socialno entiteto« (Dutton in drugi v Podnar 2011, 166). Gre za identifikacijo s podjetjem, ki v odnosu do posameznika deluje kot neka enota oziroma psevdooseba, s katero je posameznik v odnosu (Podnar 2004b, 111). V tem primeru lahko identifikacija nastopi povsem neodvisno od medosebnih interakcij članov določene skupine in je bolj abstraktna (Podnar 2011, 167). Pri opredelitvi

organizacijske identifikacije moramo upoštevati obe vrsti, saj obe na člana organizacije delujeta kot prepletajoči se realnosti (Podnar 2011, 167).

Obe realnosti podjetja, bodisi da gre za podjetje kot skupnost ljudi bodisi da gre za podjetje kot socialno entiteto, posameznik zaznava sočasno. Pri tem je v vsakdanjih aktivnostih v prvem planu organizacija kot skupnost ljudi (sodelavcev). Pri urejanju osebnih zadev, povezanih z odnosom, ki ga ima posameznik s podjetjem in njegovim predstavljanjem v javnosti, pa stopa v prvi plan korporativna identifikacija (Podnar 2011, 167).

Medtem ko korporativno identifikacijo uvrščamo v višji red ugnezdenih identifikacij, skupinsko identifikacijo uvrščamo v nižji red.

2.3 Izstopanje identifikacij

Izstopanje identifikacij predstavlja verjetnost, da bo v določeni situaciji prevladovala določena identifikacija. Ashforth in Johnson kot ključna dejavnika tega procesa navajata subjektivno pomembnost in situacijsko relevantno (2001, 32). »Subjektivno pomembna identiteta je tista, ki je v središču posameznikovega občutja sebstva, ali pa je drugače relevantna za njegove cilje, vrednote in druge ključne lastnosti. /.../ Situacijsko relevantna identiteta je tista, ki je družbeno primerna v danem kontekstu« (Ashforth in Johnson 2001, 32). Bolj kot je določena identiteta posamezniku subjektivno pomembna, bolj verjetno bo posameznik iskal priložnosti za njeno uporabo. Subjektivno pomembnost določajo notranje preference posameznika, situacijska relevantna pa je odvisna od eksternih norm in prav zato lahko slednja variira v različnih okoliščinah (na primer skozi ves dan), subjektivna pomembnost pa ostaja bolj ali manj enaka (Ashforth in Johnson 2001, 32).

Drugi avtorji (npr. Hogg in Terry 2000; Van Dick in drugi 2005b) pa sledijo ugotovitvam Oakesa, ki kot ključna dejavnika procesa menjavanja pomembnosti identitet navaja dostopnost in ujemanje. Dostopnost opisuje posameznikovo pripravljenost, da sprejme določeno kategorijo oziroma identiteto (Van Dick in drugi 2005b, 275). Kategorije so lahko dostopne, ker so visoko vrednotene, pomembne in pogosto uporabljene (kronična dostopnost) in/ali zato, ker so zaznavno pomembne (situacijska pomembnost) (Hogg in Terry 2000, 125).

Oakes ločuje med primerjalnim in normativnim ujemanjem. Normativno ujemanje opisuje načelo, ki pravi, da je za določeno kategorijo bolj verjetno, da postane izstopajoča do te mere, da je vzorec opazovanih vsebinskih podobnosti in razlik med

člani skupine v skladu s predhodnimi pričakovanji posameznika. Primerjalno ujemanje pa opisuje načelo, ki pravi, da je za določeno kategorijo bolj verjetno, da postane najpomembnejša do te mere, da se razlike med člani te skupine dojemajo kot manjše od razlik med člani te skupine v primerjavi z drugimi (v Van Dick in drugi 2005b, 275).

V praksi se pomembnost določene kategorije poveča, če:

- je kategorija omenjena,
- nanjo naletimo v okviru drugih ustreznih kategorij,
- so člani kategorije opisani v primerjavi ali v konfliktu z drugimi kategorijami (Van Dick in drugi 2005b, 275).

2.4 Soobstoj različnih identifikacij

Menjavanje izpostavljenosti ugnezenih identifikacij je za večino članov organizacije zelo enostavno, saj se različne identifikacije med seboj vsebinsko prekrivajo (Ashforth in Johnson 2001, 39). V pomoč so tudi identifikacije višjega reda, predvsem identifikacija z organizacijo kot celoto, ki ublažijo medskupinske predsodke z združitvijo skupin pod istim praporom. Kadar so sekajoče identifikacije povezane z ugnezenimi, med njimi nastopi skladnost in težko jih je ločiti – takrat govorimo o generalizaciji identifikacij, pri kateri je razlika med formalnim in neformalnim majhna (Podnar 2011, 165).

Ker različne identifikacije v posamezniku obstajajo sočasno in prekrivajoče, Ashforth in Johnson (2001) predpostavljata, da so posamezniki zmožni izpostaviti celo več identifikacij hkrati. Na sočasnost vplivajo štiri faktorji:

- obseg prekrivanja identifikacij,
- relevantnost identifikacij,
- pogostost izpostavljenosti in povezanosti identifikacij, ter
- kognitivna kompleksnost posameznika (Ashforth in Johnson 2001, 46).

Sočasna izpostavljenost različnih identifikacij lahko pripomore k boljši učinkovitosti posameznikov ter boljšim delovnim rezultatom in rešitvam. Razmerje med različnimi identifikacijami torej ni vse proti nič, pač pa gre za razmerje sočasnosti, kjer se le včasih zgodi, da ena oblika zasenči drugo. Ločiti moramo med situacijskimi in globokostrukturnimi identifikacijami. »Situacijske identifikacije nastanejo ob posameznikovi

percepciji skupne koristi oziroma potrebe po skupnem delovanju, zaradi specifičnega, skupno želenega učinka in so časovno določene. Globoko strukturne identifikacije pa obstajajo kot stalnica v odnosu do različnih vlog skozi čas in skozi različne okoliščine« (Podnar 2011, 164).

Identifikacije pa niso vedno konsistentne, saj »identifikacija z različnimi objekti lahko vodi v konflikt, posledica česar je zmanjšana učinkovitost« (Van Dick 2001, 273). »Konflikt identitet je neskladnost med vsebino dveh ali več identitet, na primer spopad vrednot, ciljev ali norm« (Ashforth in drugi 2008, 354). Večina konfliktov je manjših in latentnih, zato lahko posamezniki kljub njim normalno delujejo. Kadar konflikti niso trivialni in se manifestirajo, posameznik pa občuti močno identifikacijo z obema kategorijama v konfliktu, pa le-ti postanejo problematični (Ashforth in drugi 2008, 355). Na primer pri osebi, ki se sočasno identificira s svojo kariero in z organizacijo kot celoto, lahko pride do konflikta, saj prva identifikacija implicira ambicioznost in celo odpoved dela, če se pojavi nova karierna priložnost, medtem ko druga zahteva, da oseba ostane v organizaciji (Van Dick 2001, 273). Harmonijo in nekonfliktnost identifikacij je najlažje doseči z vzdrževanjem identifikacij nižjega reda, ki so ugnezdene v njim skladno identifikacijo z organizacijo kot celoto (Ashforth in drugi 2008, 356).

3 Raziskovalni problem

V nadaljevanju diplomske naloge se bom osredotočila na organizacijsko identifikacijo v majhnih podjetjih. Majhna podjetja⁴ so omejena v smislu finančnih, kadrovskih in materialnih virov. So zelo unikatna in imajo sebi lastne značilnosti. Čeprav so v nekaterih značilnostih podobna velikim podjetjem, jih ne smemo obravnavati kot njihove pomanjšane različice – imajo namreč edinstvene lastnosti, ki se kažejo v organizaciji in načinu vodenja (Carson in drugi 1995, 61).

Številne raziskave o množtvu identifikacij so bile izvedene v velikih ali celo multinacionalnih podjetjih (npr. Scott 1997; Van Knippenberg in Van Schie 2000; Reade

⁴ Majhno podjetje je po Zakonu o gospodarskih družbah definirano z eno izmed naslednji značilnosti: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov, in vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov (Zakon o gospodarskih družbah 2009, 55. člen).

2001; Foreman in Whetten 2002; Van Dick in Wagner 2002; Scoot in Stephens 2009), mene pa bo zanimalo, če ugotovljene zakonitosti veljajo tudi za manjša podjetja. S pomočjo kvalitativne metode bom poskušala ugotoviti, kakšne so značilnosti identifikacije znotraj majhnega podjetja in odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri so najbolj pomembni objekti identifikacije za zaposlene v majhnem podjetju?
- Katere vrste identifikacij prevladujejo pri zaposlenih v majhnem podjetju – ugnezdene (višji/nišji red) ali sekajoče?
- Kako se prepletajo identifikacije zaposlenih v majhnem podjetju?

Bolj kot to, ali so prisotne vse vrste organizacijskih identifikacij, me bo zanimalo to, katere zaposleni občutijo kot pomembne, kdaj so izpostavljene in zakaj. Tako ne bom vnaprej predpostavila, katere vrste identifikacij so prisotne, pač pa bom raziskovala, katere izpostavijo zaposleni. Poleg tega respondenti pogosto ne ločujejo med objekti identifikacije (Ashforth in drugi 2008, 357), zato bom poskušala preko pogovora sama posredno poiskati indice določene vrste identifikacije zaposlenih.

4 Metodologija in predstavitev rezultatov

4.1 Metodologija

Zbiranje podatkov je potekalo junija in julija 2011 v Ljubljani. V raziskavi je sodelovalo sedem intervjuvancev – štiri ženskega in trije moškega spola. Za zbiranje podatkov sem uporabila polstrukturirani intervju. Tako sem si pripravila okvirni nabor vprašanj, ki sem jih prilagodila glede na potek vsakega posameznega intervjuja. Intervjuje sem snemala z diktafonom. Pred izvedbo intervjuja sem jim zagotovila tajnost zbranih podatkov in jim na kratko pojasnila namen raziskave.

Polstrukturirani intervju je metoda, s katero ustvarimo aktiven in odprt dialog. Prednost te metode je, da omogoča veliko svobode – tako intervjuvancu kot izpraševalcu. Z metodo sem lahko intervjuvance sicer usmerila na teme, ki me zanimajo, vseeno pa mi je taka struktura dopuščala, da izvem tudi nepričakovana dejstva in mnenja. Prav tako je ta oblika intervjuja bolj neformalna in zato, po mojem mnenju, bolj primerna.

4.2 Analiza rezultatov

4.2.1 Objekti identifikacije

Pri intervjuvancih prevladuje identifikacija z delom, delovno skupino, prijateljskimi skupinami in sodelavci ter blagovno znamko.

Identifikacija z delom

Identifikacija z delom je najbolj močna pri zaposlenih, katerih delo se zaključi v oprijemljivem izdelku. Močno identifikacijo z delom je opaziti pri moških intervjuvancih, saj ti razvijajo konkretne izdelke – postelje, vzglavne stranice, okvirje, nočne omarice ... »Najbolj se poistovetim s stvarmi oziroma izdelki, katere sem razvil jaz! To so stranice serije Elipta, Orion ... Se pa poistovetim tudi s samo izdelavo sejemskih štantov, za katere sem odgovoren in ostalimi stvarmi, za katere sem pomagal pri razvoju al izdelavi« (Intervjuvanec F 2011).

Opaziti je tudi, da na identifikacijo z delom močno vpliva veselje do dela. Če ima posameznik veselje do dela in ga delo, ki ga opravlja, veseli, se bo z njim lažje identificiral. »Definitivno najbl s svojim delom, zato ker uživam bit med ljudmi in ravn moj položaj na delu je takšen, da potrebuje ljudi na vseh straneh. Moje delo je prodaja, vedno sem se v vlogi prodajalca počutila dobr, kar pa dejansko izvira iz mojega otroštva, in če verjamem v tisto, kar prodajam, potem se vedno poistovetim s svojim delom« (Intervjuvanec C 2011). »Blizu mi je delo do strank, to mi je čis kul. Rad to počnem« (Intervjuvanec A 2011).

Podobno o močni identifikacijo z delom govori intervjuvanka, ki se z delom še močneje identificira, kadar doseže dobre rezultate.

Z delom se res zelo močno poistovetim. Prvič je to zaradi tega, ker rada opravljam svoje delo. Me veseli, je dinamično, zanimivo, ... Je vedno neki novega. Tud ponosna sem na svoje delo, sploh kadar pride do nekih rezultatov. Na primer, ko sem se spomnila paketov, naredila letake in spletno akcijo ... takrat je bil odziv res odličn. In takrat je najbolj občutim (Intervjuvanec E 2011).

Identifikacija z delovno skupino

Za skoraj vse zaposlene je identifikacija z delovno skupino zelo pomembna. »Skoraj vedno se lahko poistovetim z delovno skupino, ker se mi zdi, da v osnovi verjamemo in si želimo isto. /.../ Najbolj se poistovetim, ko pride do situacije, ko je potrebno rešit kak problem« (Intervjuvanec D 2011).

Zanimiva je tudi ugotovitev, da delovna skupina zelo pogosto predstavlja tudi prijateljsko skupino, zato težko rečemo, za katero vrsto identifikacije gre. Kot pravi intervjuvanka, tudi sama težko ločuje med skupinama. »Moja delovna skupina je v bistvu tud prijateljska. Vsaj z določenimi, s katerimi delam, se družim tud v privatnem življenju, zato bi te dve skupini težko strogo ločila. Je pa res, da se naše obnašanje spremeni, če nismo na delu in vseč mi je, da tisti najbližji samo delo jemljejo resno in z vso odgovornostjo« (Intervjuvanec C 2011).

Identifikacije z delovno skupino pa ne občutijo tisti, ki večino časa delajo individualno delo. »Ne bi rekla, da jo sploh imam. V podjetju ne vidim delovne skupine« (Intervjuvanec E).

Identifikacija s prijateljskimi skupinami

Izmed vseh identifikacij je v največji meri in najbolj močno izpostavljena identifikacija z zaposlenimi kot skupino kolegov. Vsak zaposlen ima sicer neko svojo najbližjo skupino prijateljev, s katero se družijo tudi izven delovnega časa, a hkrati jim vsi zaposleni predstavljajo skupino, s katero se lahko in radi identificirajo. »Js se čutim s svojimi sodelavci ful povezana, pač men so tle sodelavci, oziroma ste, ne vem, tut prjatli. Res se lahko zanesem nanje. Js nism glih prou dobra v tem, da ločujem poslovno pa zasebno« (Intervjuvanec B 2011).

Rekla bi, da to ni sam služba, res je, da sm sm pršla na začetku, da bi neki zaslužla in da bi neki delala. Ampak tko smo se pa ful dobr spoprijateljil. Zdej gremo tud na kavo, kej pojemo, gremo vn skupaj. Zdj smo ratal prjatli in se lahko zanesemo drug na družga kljub temu, da smo sodelavci. Smo na eni ravni več. Definitivno mam enake vrednote, ko se pogovarjamo, vidm da mam zlo enake cilje, vsi hočmo neki istga narest, neki dosečt pa predvsem hočmo si pomagat (Intervjuvanec C 2011).

Identifikacija z organizacijo kot skupino zaposlenih – prijateljev, je še posebno izstopajoča ob določenih dogodkih, kot so kosila, odmori ter skupinske zabave in izleti.

»Verjetno se že na splošno na zabavah in odmorih med delovnim časom bolj povežem s sodelavci« (Intervjuvanec E 2011). »Ja no, na teh piknikih se res gradijo odnosi med zaposlenimi, res med vsemi zaposlenimi. Takrat smo zaposleni res na eni drugi valovni dolžini, se ful poenotimo. Sam takrat so to prijateljski odnosi, sploh firma nima veze. Takrat smo res prijatli in čis po naključju še sodelavci« (Intervjuvanec B 2011).

Glavni razlog za to je, da so vsi zaposleni – od študentov, ki delajo le za določen čas, do redno zaposlenih in od delavcev v proizvodnji do prodajalcev, natančno izbrani. »Ne vem, po moje smo si pač ful podobni. Lej sej smo tud izbrani. Pr ns ne bo pršou vsak delat. Ne vem res vse zberemo od redno zaposlenih do študentov. /.../ Tisti k majo nove ideje, k hočjo kej razvijat, je logično da se bojo povezal s tistimi k so jim podobni in ne morš bit ti z enim k je drugačn, k zaostaja al pa je čist v drugo stvar usmerjen« (Intervjuvanec C 2011).

Identifikacija z blagovno znamko

Zanimiva je tudi ugotovitev, da se vsi intervjuvanci bolj identificirajo z blagovno znamko kot pa s podjetjem. Čisto vsi intervjuvanci so na vprašanje, kje delajo, odgovorili z Lectus in ne Maremico.

Lectus. Rečem vedno. Ne rečem Maremico. Zato ker js sm bil prej, predn se je ta Maremico uporabljū in vedno smo bli Lectus. /.../ Ja ne vem, pod Lectus pašemo. Tud prej sm poznal firmo Lectus. Maremico je pač direktor. Lectus pa predstavlja nas. Mogoče se je v zgodovini hotl povečat prepoznavnost blagovne znamke, da je blo zato tko. Zdj bi pa verjetn radi porinl firmo naprej. Sam ne vem no, zih se bo zunej velik prej prjel Maremico kot pa pr nas zaposlenih. Mism, Lectus je uveljavljen. Preprosto ma en pomen. Pa ne za zunanje, za nas še bl (Intervjuvanec A 2011).

Blagovna znamka Lectus ima za zaposlene določen pomen in vrednote, s katerimi se lahko identificirajo. »Blagovna znamka predstavlja izdelek, v katerega verjamem« (Intervjuvanec G 2011). »Maremico je samo ime, mi smo Lectus. Tud to, kako se predstavljamo ... zaposleni Lectus, vaš Lectus team, Lectus ekipa ... Lectus ma za nas en pomen. Sploh za nas, k smo že dolg časa tuki. Lectus je naš kruh, živi celotno firmo. Te vrednote, poštenost, kakovost ... to je pač ful pomembn in zato nam je pomoje Lectus vsem ful bl blizu« (Intervjuvanec B 2011). »Ne vem kaj bi rekla, s podjetjem se niti ne identificiram. Lahko pa se z blagovno znamko. V to pa res verjamem. Lectus namreč

odraža tudi to, v kar ja verjamem. Recimo kakovost, slovenska proizvodnja, funkcionalnost ...« (Intervjuvanec C 2011).

Še posebno je identifikacija z blagovno znamko izpostavljena, kadar ji 'grozi napad' oziroma je v konfliktu z drugo kategorijo: »... mislim, do tega prihaja v določenih trenutkih. To najbolj občutim takrat, ko zaslišim reklamo za Dormeo« (Intervjuvanec E 2011). »Je pa res, pač mogoče, zanč sm opazila ... nastopila je ena grožnja, ker so pač dve večji podjetji iz naše branže kupil ... takrat na sestanku smo mogoče vsi začutili še večjo povezanost z Lectusom. Vsi smo začutili, da se mormo skupi boriti, da jih bomo premagal« (Intervjuvanec B 2011).

Identifikacija z organizacijo

Zelo pomembna ugotovitev je, da je korporativna identifikacija oziroma identifikacija z organizacijo kot celoto pri večini intervjuvancev zelo šibka. Intervjuvanec A pravi: »To je firma, to nisem jaz« (2010). Tudi kadar je določena stvar usmerjena na podjetje, jo zaposleni čutijo kot posledico dobrega dela skupine in ne podjetja, na primer: »Tudi pohvale recimo k jih dobimo. Tudi če pohvala ni zame, se počutim tudi jst pohvaljeno. Zato ker to pomeni da je eden v naši ekipi to stranko res tok dobr presenetu. Je dobr naredu in mi je v veselje delati s takim človekom« (Intervjuvanec C 2011). »Občutek, ko nekdo pohvali podjetje, je dober in sem ponosen da sem del tega kolektiva« (Intervjuvanec F 2011).

Le ena izmed intervjuvank je povedala, da občuti korporativno identifikacijo, a v vedno manjši meri. »S tem, da vrjamem v izdelke, ki jih proizvodimo in prodajamo. Z vizijo podjetja, s cilji ki smo si jih zadali. /.../ Se je pa to spremenil, par let nazaj sm to dost močnejše občutila« (Intervjuvanec D 2011).

Predvidevam, da je glavni razlog za upadanje korporativne identifikacije sprememba v načinu razmišljanja vodstva, ki jo je omenilo kar nekaj intervjuvancev: »Je pa res, da se v zadnjem letu, zaradi določenih nesoglasij, nisem mogla vedno poistovetiti ... ta zadeva počasi upada. /.../ Se mi zdi predvsem, da podjetje premal ceni in spoštuje svoje zaposlene, kar me pol odbija. Na žalost« (Intervjuvanec D 2011). »Kljub temu, da se mi

zdi, da se v podjetju včasih pozablja na vrednote, ki zanj veljajo. /.../ Zdi se mi, da so se v zadnjem času vrednote in razmišljanje vodstva močno spremenile. To mi ni všeč. Včasih nismo tako razmišljali. Zdajšnje razmišljanje mi ni blizu, zato se s tem ne morem poistovetiti« (Intervjuvanec E 2011).

Včasih se zdi, da zaposleni blagovno znamko enotijo s podjetjem. »Že od samga začetka k sm se prjavla na službo, sploh nism zakaperala, da Lectus ni firma. Šele pol sm pršla do tega odkritja, da je Lectus blagovna znamka. Ampak vedno se poudarja, da smo Lectus« (Intervjuvanec B 2011).

Mislim pa, da identifikacije z blagovno znamko ne smemo enotiti z identifikacijo s podjetjem, saj jo tudi zaposleni ločujejo. To se kaže predvsem v izjavah, da ima blagovna znamka vrednote in ugled ter je uveljavljena na trgu, podjetje pa predstavlja direktor, ki sprejema odločitve, s katerimi se zaposleni ne morejo poistovetiti. »Da, zdi se mi, da prihaja do konflikta med identifikacijami, ker so včasih cilji podjetja takšni, da se z njimi delovna skupina oziroma prijateljska skupina ne more strinjati. To predvsem velja, kadar ima vodstvo kakšne čudne predloge glede bodočega poslovanja« (Intervjuvanec B 2011).

Druge identifikacije

Identifikacije z drugimi objekti so prisotne v manjši meri in so v veliki meri odvisne od posameznikov. Zanimiva in večkrat izpostavljena je le **identifikacija s partnerjem**, saj so od petnajstih zaposlenih v podjetju kar štirje pari (osem oseb). »/.../ zdi se mi pa, da se men pozna tud XXX. Tko recimo jst se s fanti s skladišča drgač razumem kot marsikdo. Js mam tm, po domač povedan, enga zaveznika« (Intervjuvanec C 2011).

4.2.2 Ugnezdene in sekajoče identifikacije

Kategorije ugnezdenih in sekajočih identifikacij se pri intervjuvancih prepletajo. Razloga za to sta verjetno dva:

- a) zaposleni v podjetju ne zaznavajo formalno institucionaliziranih kategorij: »/.../ oddelki niso čist dobr definirani. Ma sicer vsak svoj deu, ampak pač pol dela še druge stvari zravn« (Intervjuvanec B 2011).

Z oddelkom se ne morem poistovetiti. Zakaj? Prvotno sta bila prva dva oddelka, ločeval naj bi jih po dveh lokacijah. Včasih bi lahko rekli, da se delimo na dve skupini že na eni lokaciji, poleg tega imamo sedaj tri lokacije, lahko bi se delili na študente in redno zaposlene, lahko se delimo kot nam narekuje struktura podjetja... Preveč stvari je, ki nas delijo, ampak na koncu nobena ni najboljša, saj nas preveč stvari povezuje (Intervjuvanec C 2011).

b) formalne in neformalne kategorije se med seboj močno prekrivajo

»Moja delovna skupina je ubistvu tudi prijateljska« (Intervjuvanec C 2011). »Pravzaprav smo vse punce en oddelk. Včasih se mi pa zdi, da smo vsi skupaj – še fantje, en velik oddelk. Tako da se lahko z vsemi identificiram, ker imamo podobne poglede in enake cilje« (Intervjuvanec E 2011). »Joj, meni se zdi, da se to vse kr malo prepleta. Saj pravzaprav mi podjetje predstavlja blagovna znamka Lectus. Težko bi ti zdaj rekla, da se enkrat z enim pa enkrat z drugim« (Intervjuvanec B 2011). »Delovna skupina je zame enako kot oddelk, saj delam v TS (op. a.: tehnični sektor), ki sodeluje s PAS (op. a.: prodajno-administrativni sektor)« (Intervjuvanec G 2011).

Z gotovostjo pa lahko trdim, da prevladujejo identifikacije nižjega reda – identifikacija z delom, delovno skupino in prijateljsko skupino oziroma skupinska identifikacija. »Ja ponavadi sledi vprašanje in si zadovoljna. Prvo k pomislim, seveda ne na plačo, ampak na ekipo, da se dobro razumemo, da dobro delamo. Da je fajn ekipa, mlad kolektiv, se razumemo. Pa to, da so novosti, da se širimo. Js to zadovoljstvo vidim v ekipi k dobro dela in v tem, k se širimo« (Intervjuvanec D 2011).

V podjetju se najbolj poistovetim s skupino, s katero delam skupaj, na prvem mestu so zame predvsem pomembni odnosi. Če so odnosi dobri, imam veliko večjo motivacijo tudi za samo delo, ki ga opravljam. /.../ Najbolj pomembni so mi odnosi s sodelavci. Zato k je pač osm ur k jih js preživim na šihitu, k jih ne preživim ne doma z možem in ne z nobenim drugim, in to je to. To mi je bistvo. Ta prvo je to, da se js tok dobro počutim (Intervjuvanec B 2011).

Tabela 4.1: Ključne ugotovitve o vrstah identifikacije

| Objekt identifikacije | Ugotovitve | Vrsta (Ashforth in Johnson) |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|
| delo | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna pri nekaterih zaposlenih • Izstopanje: <ul style="list-style-type: none"> ○ kadar je rezultat oprijemljiv izdelek, ○ če ima posameznik veselje do dela, ki ga opravlja, ○ kadar posameznik doseže dobre rezultate. | ugnezdena – nižji red |
| delovna skupina | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna pri večini zaposlenih • prepletanje oziroma prekrivanje delovne in prijateljske skupine | ugnezdena – nižji red |
| prijateljska skupina | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna pri večini zaposlenih • prepletanje oziroma prekrivanje prijateljske skupine z delovno skupino in skupino vseh zaposlenih | sekajoča |
| blagovna znamka | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna pri vseh zaposlenih • močno izpostavljena • Izstopanje: v primeru grožnje, napada | ugnezdena – višji red |
| organizacija – skupinska dimenzija | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna pri vseh zaposlenih • močno izpostavljena • Izstopanje: pikniki, zabave, odmori • prepletanje oziroma prekrivanje s prijateljsko skupino | ugnezdena – nižji red |
| organizacija – korporativna dimenzija | <ul style="list-style-type: none"> • prisotna v zelo majhni meri • v upadanju | ugnezdena – višji red |

4.2.3 Prepletanje, izstopanje in konflikt identifikacij

Prepletanje in izstopanje identifikacij

Kot sem že zapisala, je prepletanje identifikacij pri intervjuvancih zelo veliko. Zdi se, da jim to ne predstavlja težav in da spretno krmarijo med množtvom identifikacij. Pokazalo se je, da na izstopanje določene identifikacije vplivata tako subjektivni pomen kot situacijska relevantna. »Predvsem od situacije. Na primer, ko imam nek projekt, se bolj poistovetim z delom. Tudi v prostem času razmišljam, kako bi lahko nekaj izboljšal. Ko pa gremo na pijačo ali na piknik, pa se definitivno bolj poistovetim z ekipo« (Intervjuvanec F 2011). »Večino časa se najbolj poistovetim s skupino, se pa to seveda tudi spreminja. Kadar je pred mano kakšna pomembna naloga, za katero imam občutek, da bo pomembno vplivala tudi na odločitve pri poslovanju podjetja, takrat se poistovetim bolj s svojim delom« (Intervjuvanec B 2011). »Verjetno se že na splošno na

zabavah in odmorih med delovnim časom bolj poistovetim s sodelavci, v službi, na delovnem mestu pa s svojim delom« (Intervjuvanec E 2011).

Konflikt identifikacij

Konflikti so redkost, če do njih prihaja, gre za konflikt med korporativno identifikacijo in identifikacijami nižjega reda. »Mislim, da je že prišlo do tega. Šlo je za vprašanje identifikacije z bližnjimi sodelavkami nasproti podjetju. Takrat sem stopila na stran sodelavke nasproti podjetju. Zdelo se mi je pomembno, da jo zagovarjam« (Intervjuvanec E 2011). »To predvsem velja, kadar ima vodstvo kakšne čudne predloge glede bodočega poslovanja« (Intervjuvanec B 2011).

4.3 Diskusija z navezavo na teoretična izhodišča

Pri zaposlenih sta prisotni tako osebna kot skupinska raven identifikacije, prevladujejo pa identifikacije, ki niso vezane na formalne kategorije. Na osebni ravni je to identifikacija z delom, na skupinski pa identifikacija z delovno skupino, prijateljskimi skupinami in sodelavci. Če uporabim terminologijo Ashfortha in Johnsona (2001), prevladujejo ugnezdene identifikacije nižjega reda. Gre za identifikacije, ki so konkretne, stvarne in imajo takojšen vpliv. Kar nekaj študij potrjuje, da so identifikacije nižjega reda za posameznike bolj pomembne (npr. Van Knippenberg in Van Schie 2000; Lipponen in drugi 2005), saj gre za primarne skupine, za katere so značilni čustveni medosebni odnosi, zadovoljujejo osnovne socialne potrebe in hitreje vzbudijo občutek enosti.

Pri zaposlenih močno prevladuje identifikacija s podjetjem kot skupino ljudi – torej skupinska identifikacija pred korporativno. Identifikacija se v večji meri dogaja znotraj medosebnih interakcij zaposlenih v podjetju. Gre za relativno homogeno skupino ljudi, ki so si v svojih vrednotah in ciljih zelo podobni, kar je posledica načrtnega kadrovanja vodstva. Vendar pa, kot pravi Podnar, »/s/podbujanje zgolj skupinske identifikacije za srednja in manjša podjetja ni priporočljivo, saj lahko vodi do negativnih učinkov za organizacijo« (2011, 116). Kot pravi avtor, v tem primeru namreč nastopi problem kohezivnosti skupine, ki tako namesto organizacijskim ciljem raje sledi svojim – skupinskim ciljem. Za razliko od visoke skupinske identifikacije, je korporativna

identifikacija nižja in v upadanju. Zaposlenim korporativno identiteto predstavlja vodstvo, pri katerem prihaja do spremenjenih načinov delovanja in razmišljanja, zato lahko govorim o korporativni deidentifikaciji, ki pomeni pozabljanje v preteklosti cenjenih identitet (Ashforth 1998, 218).

Zdi se, da mesto korporativne identifikacije prevzema identifikacija z blagovno znamko Lectus. V njej namreč zaposleni vidijo vrednote in cilje, ki so konsistentni in s katerimi se lahko poistovetijo. Poleg tega ima identiteta blagovne znamke v primerjavi z identiteto podjetja visok status in ugled, zato je že sama po sebi laže izstopajoča. Zaposleni številne vidike blagovne znamke vključujejo tudi v svoje samopojmovanje in zato lahko trdim, da je identifikacija z blagovno znamko izjemno močna. Lahko bi rekla, da gre celo za neko vrsto skupnosti znamke,⁵ saj zaposleni pripadajo skupini, ki jo družijo znamka, ohranjajo tradicijo povezano z znamko in imajo občutek dolžnosti do drugih članov skupine.

Med izpostavljenimi identifikacijami ne prihaja do nasprotij – celo nasprotno. Ker so si identitete delovne skupine, prijateljske skupine in skupine zaposlenih zelo podobne in se skupine med seboj prepletajo in prekrivajo, prihaja do generalizacije identifikacij. Gre za pojav, pri katerem so identifikacije med seboj zelo skladne in jih je težko ločiti (Ashforth in Johnson 2001). Konflikti so redkost, saj identifikacija z blagovno znamko povezuje in usklajuje vse druge identifikacije.

5 Sklep

Posameznik svojo identiteto črpa iz identifikacij z različnimi objekti, med katerimi je eden izmed pomembnih tudi organizacija. Organizacijska identifikacija je posebna oblika socialne identifikacije, prek katere se interesi posameznika združijo z interesi organizacije. Gre za temeljno vez med posameznikom in organizacijo, ki jo posameznik zazna kot občutenje enosti z organizacijo. Organizacija za posameznika predstavlja omrežje kategorij, s katerimi se lahko identificira. Bolj kot njihovo naštevanje je pomembno vprašanje njihove sočasnosti, kompatibilnosti, prepletanja in

⁵ »Skupnost znamke je posebna, negeografsko omejena skupnost, ki temelji na strukturiranem nizu socialnih odnosov med ljubitelji znamke« (Muniz in O'Guinn 2001, 412).

konkurenčnosti (Podnar 2004a). Odnos med različnimi identifikacijami lahko pojasnimo s pomočjo izstopanja identitet (Ashforth in Johnson 2001), na katero vplivata situacijska relevanca in subjektivni pomen. Avtorja razdelita različne identifikacije, povezane z organizacijo, na ugnezdene in sekajoče. Medtem ko so prve vezane na formalne socialne kategorije, ki so institucionalizirane v organizacijskem kontekstu, so sekajoče identifikacije vezane na formalne in neformalne kategorije, ki niso institucionalizirane. Pomembno spoznanje je, da različne identifikacije v posamezniku obstajajo sočasno.

V raziskavi sem ugotovila, da pri zaposlenih v majhnem podjetju prevladujejo ugnezdene identifikacije nižjega reda. Identifikacije se med seboj močno prepletajo in prekrivajo, zato jih zaposleni pogosto ne ločujejo. Zaslediti je izjemno močno izstopanje skupinske identifikacije in identifikacije z blagovno znamko. Prav slednja služi kot krovna identifikacija, ki blaži medskupinske predsodke z združitvijo skupin pod istim praporom. Na tem mestu bi rada podala tudi implikacijo za vodstvo, ki mora za boljše doseganje organizacijskih ciljev svojo skrb nameniti spodbujanju korporativne identifikacije. Ta je namreč ključna za doseganje takšnih odzivov, ki so ugodni za organizacijo (Podnar 2011, 167). Z implementacijo orodij, ki bi povečevala korporativno identifikacijo, lahko dosežemo usklajenost med skupinsko in korporativno identifikacijo, ki bi pripomogla k boljšemu delovanju podjetja. Hkrati bi s tem poskrbeli, da identifikacija z blagovno znamko ne nadomešča več korporativne identifikacije, saj to ovira razvoj in uspeh nove blagovne znamke Leticia, ki jo je podjetje lansiralo leta 2008.

Raziskava pa postavlja tudi številna vprašanja za nadaljnje raziskovanje. Za začetek bi morali premagati glavno omejitev raziskave, ki je, da se osredotoča le na eno proučevano enoto. Ker gre za študijo primera, rezultatov ne morem posplošiti. Za nadaljnje raziskovanje zato predlagam vpeljavo zaporednega eksploratornega modela. Tako bi v prvi (kvalitativni) fazi v vzorec vključili več proučevanih enot oziroma različna majhna podjetja, v drugi (kvantitativni) fazi pa bi s pomočjo kvantitativne metode ugotavljali možnost posplošitve na populacijo. Druga omejitev, ki se je moramo zavedati, je, da samoporočanje pogosto ne ustreza dejanskemu stanju. Metodo

intervjujev bi zato v prihodnje lahko dopolnili z metodo opazovanja. Raziskava pa sproža tudi druga vprašanja, kot enega izmed ključnih vidim vprašanje, ali pri majhnih podjetjih identifikacija z blagovno znamko pogosto nadomešča korporativno identifikacijo in zakaj do tega prihaja.

6 Literatura

Albert, Stuart, Blake E. Ashforth in Jane E. Dutton. 2000. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 25 (1): 13–17.

Ashforth, Blake E. 1998. Becoming: How does the process of identification unfold? V *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, ur. David A. Whetten in Paul C. Godfrey, 171–208. Thousand Oaks, CA: Sage.

--- in Fred Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.

---, Spencer H. Harrison in Kevin G. Corley. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management* 34 (3): 325–374.

--- in Scott Johnson. 2001. Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts. V *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, ur. Michael A. Hogg in Deborah J. Terry, 31–48. Philadelphia: Psychology Press.

Bartels, Jos, Ad Pruyn, Menno de Jong in Inge Joustra. 2006. Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behaviour* 28 (2): 173–190.

Bartels, Jos. 2006. *Organizational Identification and Communication: Employees' Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at different organizational levels*. Thesis. Enschede: University of Twente.

Bergami, Massimo in Richard P. Bagozzi. 2000. Self-categorization, Affective Commitment and Group Self-esteem as Distinct Aspects of Social Identity in Organization. *British Journal of Social Psychology* 39 (4): 555–577.

Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an Innovative Approach*. London: Prentice Hall.

Cohen, Anthony P. 1994. *Self Consciousness: An Alternative Anthropology of Identity*. London: Routledge.

Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich in Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2): 239–263.

Ellemers, Naomi, Paulien Kortekaas in Jaap W. Ouwerkerk. 1999. Self-categorisation, Commitment to the Group and Group Self-esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity. *European Journal of Social Psychology* 29 (2–3): 371–389.

Foreman, Peter in David A. Whetten. 2002. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science* 13 (6): 618–635.

Hogg, Michael A., Deborah J. Terry in Katherine M. White. 1995. A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly* 58 (4): 255–269.

Hogg, Michael A. in Deborah J. Terry. 2000. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review* 25 (1): 121–140.

Intervjuvanec A. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 27. junij.

Intervjuvanec B. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 29. junij.

Intervjuvanec C. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 30. junij.

Intervjuvanec D. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 30. junij.

Intervjuvanec E. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 7. julij.

Intervjuvanec F. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 7. julij.

Intervjuvanec G. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 7. julij.

Jackson, Jay W. 2002. Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identity* 1 (1): 11–33.

Lipponen Jukka, Klaus Helkama, Maria-Elena Ikkonen in Milla Juslin. 2005. Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (1): 97–112.

Muniz, Albert M., Jr. in Thomas C. O'Guinn. 2001. Brand Community. *Journal of Consumer Research* 27 (4): 412–432.

Phinney, Jean S. 1991. Ethnic Identity and Self-esteem: A Review and Integration. *Hispanic Journal of Behavioural Sciences* 13 (2): 193–208.

Podnar, Klement. 2004a. Organizacijska identifikacija in participacija zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 8 (9): 7–9.

--- 2004b. *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*: Doktorska dizertacija. Ljubljana: FDV.

--- 2011. Korporativno komuniciranje. Ljubljana: FDV.

--- Urša Golob in Zlatko Jančič. 2011. Identification with an Organisation as a Dual Construct. *European Journal of Marketing* 45 (9/10): 1–30.

Powell, Shaun in Sean Ennis. 2007. Organisational Marketing in the Creative Industries. *Qualitative Market Research: An International Journal* 10 (4): 375–389.

Pratt, Michael G. 1998. To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. V *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, ur. David A. Whetten in Paul C. Godfrey, 171–208. Thousand Oaks, CA: Sage.

Reade, Carol. 2001. Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (8): 1269–1291.

Rousseau, Denise M. 1998. Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 217–233.

Santos, Maria. 2011. CSR in SMEs: Strategies, Practices, Motivations and Obstacles. *Social Responsibility Journal* 7 (3): 490–508.

Scott, Craig R. 1997. Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization. *Management Communication Quarterly* 10 (4): 491–522.

--- in Keri K. Stephens. 2009. It Depends on Who You're talking to ...: Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification. *Western Journal of Communication* 73 (4): 370–394.

Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno za leto 2009*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp (28. julij 2011).

Ule, Mirjana. 2005. *Socialna psihologija*. Ljubljana: FDV.

Van Dick, Rolf. 2001. Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews* 3 (4): 265–283.

--- in Ulrich Wagner. 2002. Social Identification among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11 (2): 129–149.

--- Jost Stellmacher in Oliver Christ. 2004. The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2): 171–191.

--- in Patrick A. Tissington. 2005a. To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 131 (3): 189–218.

--- 2005b. Category Salience and Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (2): 273–285.

Van Knippenberg, Daan in Els C. M. Van Schie. 2000. Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (2): 137–147.

Vec, Tomaž. 2000. Teoriji socialne identitete in samokategorizacije. *Psihološka Obzorja* 16 (1): 75–89.

Zakon o gospodarskih družbah – uradno prečiščeno besedilo (ZGD-1-UPB3). Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (4. julij 2011).