

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.
W poszukiwaniu źródeł
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Madalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-530-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna I. Adamik: Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	11
Agata Austen: Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy	26
Marcin Flieger: Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji	45
Robert Golej: Kierunki badań klastrów.....	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013	80
Monika Kwiecińska: Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o.	104
Tomasz Małkus: Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie	113
Katarzyna Piórkowska: Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki	136
Grzegorz Zieliński: Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

Summaries

Anna I. Adamik: Stimulating the competitive advantage	11
Agata Austen: Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure	26

Marcin Flieger: Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Review of e-learning solutions in the education area of organization's	45
Robert Golej: Research directions of clusters	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
Monika Kwiecińska: Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd.	104
Tomasz Malkus: Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
Katarzyna Piórkowska: Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
Grzegorz Zieliński: Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study	148

Agata Austen

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: agata.austen@ue.katowice.pl

BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – ZJAWISKO ROZDZIELENIA JAKO REZULTAT PRESJI ZE STRONY INTERESARIUSZY

COMPETITIVE ADVANTAGE BUILDING – DECOUPLING AS A RESULT OF STAKEHOLDERS PRESSURE

DOI: 10.15611/pn.2015.400.02

Streszczenie: Przewaga konkurencyjna organizacji może być wyjaśniana za pomocą teorii zasobowej bądź teorii instytucjonalnej. Po pierwsze, kiedy kompetencje organizacji pasują do żądań otoczenia, ma ona większą szansę na otrzymanie zasobów. Po drugie, w przypadku zgodności działań organizacji z oczekiwaniami otoczenia uzyskuje ona legitymizację działania, co pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kiedy oczekiwania otoczenia nie są zgodne z interesami menedżerów, organizacje mogą próbować uzyskać legitymizację poprzez formułowanie odpowiednich formalnych działań bez zmiany faktycznych praktyk. Zjawisko to nazywane jest rozdzieleniem (*decoupling*). Rozdzielenie jest w tym przypadku formą mistyfikacji czy też zwodzenia. Kiedy różni interesariusze wywierają naciski na wdrażanie wzajemnie wykluczających się polityk, rozdzielenie pozwala zarządzającym na uniknięcie konfliktów z interesariuszami, bez zakłócania bieżącej działalności wewnętrznej. Rozdzielenie może dotyczyć także rozbieżności między nakładami a wynikami, co oznacza, że polityki są co prawda realizowane, ale mają słaby związek z kluczowymi zadaniami. Na obecną chwilę teoria rozdzielenia nie obejmuje złożonego oddziaływania między otoczeniem zewnętrznym a organizacją. Ponadto wydaje się, że pełne zrozumienie zjawiska rozdzielenia wymaga wyjścia ponad obecne ujęcie skupiające się na zmiennych na poziomie otoczenia czy organizacji i uwzględnienie także poziomu jednostki.

Słowa kluczowe: rozdzielenie, legitymizacja, interesariusze, teoria instytucjonalna, podejście wielopoziomowe.

Summary: Building a competitive advantage organizations must take into account the expectations of stakeholders. In many situations conflicting expectations do not allow organizations to take actions aimed at the satisfaction of all stakeholders simultaneously. As there is a discrepancy between managers and stakeholders in the access to information, and the latter may find it difficult to observe the organization and its actions. It can lead to a situation when organizations just present formal policies but do not change real practices. This phenomenon is called decoupling. When different stakeholders exert pressure on the implementation of

mutually exclusive policies, decoupling allows managers to avoid conflicts with stakeholders. Decoupling may also refer to discrepancy between means and ends. The aim of the paper is to discuss the significance of decoupling for building competitive advantage and to outline the directions for future research.

Keywords: decoupling, legitimacy, stakeholders, institutional theory, multilevel approach.

1. Wstęp

Rozwój nauk o zarządzaniu, a także nacisk na transparentność działań to zmiany w otoczeniu organizacji, których konsekwencją jest rosnąca presja na dostosowanie polityk i praktyk organizacyjnych celem zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. Zmieniające się uregulowania i wymogi w zakresie audytu, bezpieczeństwa konsumentów czy przepisy dotyczące ochrony środowiska oraz praw pracowników, ale także pojawienie się rankingów, standardów, które nie mają charakteru obligatoryjnego, powodują powstanie sprzecznych celów [Bromley, Powell 2012]. Przetrawanie organizacji często zależy bardziej od dostosowania się do oczekiwań normatywnych niż zwiększenia jej ekonomiczności działania. Dotyczy to zarówno organizacji komercyjnych (np. wymogi w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu), jak i publicznych (np. sytuacje upolitycznienia decyzji). Presja interesariuszy powoduje zwykle dostosowanie polityk, ale nie zawsze idzie za tym praktyka działania. Przyczyny rozdzwieniu między politykami a praktykami są różne. Może być to zarówno złożoność zadań, jak i celowe działanie skierowane na utajnianie działań organizacji [Scott 2008]. Kiedy oczekiwania otoczenia nie są zgodne z interesami menedżerów, organizacje mogą próbować uzyskać legitymizację poprzez formułowanie odpowiednich formalnych działań bez zmiany faktycznych praktyk. Zjawisko to określane jest w języku angielskim jako *decoupling*, czyli rozdzielanie, rozłączenie¹. Analiza zjawiska rozdzielania pozwala odpowiedzieć na pytanie: dlaczego zdarza się, że organizacje nie wdrażają przyjętych polityk?

Celem artykułu jest omówienie zjawiska rozdzielania, wskazanie na jego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej, a także zarysowanie kierunków przyszłych badań. Rozważania są osadzone w teorii instytucjonalnej i teorii interesariuszy, podkreślając także znaczenie podejścia wielopoziomowego dla pełnego zrozumienia tego zjawiska.

2. Przewaga konkurencyjna jako wynik legitymizacji

Przewaga konkurencyjna zwykle omawiana jest w naukach o zarządzaniu w odniesieniu do teorii zasobowej. Zgodnie z teorią zasobową przewaga konkurencyjna or-

¹ W niniejszej publikacji przyjęto tłumaczenie terminu *decoupling* jako rozdzielanie za: [Mazur 2014].

ganizacji jest wynikiem umyślnego doboru zasobów, uzyskiwania dostępu do nich, ich gromadzenia i rekombinacji, na podstawie systematycznej oceny i optymalizacji wartości [Ginsberg 1994]. Wydaje się jednak, że teoria zasobowa nie wyjaśnia w pełni budowania przewagi konkurencyjnej. A. Verbeke i V. Tung [2013] proponują podejście do problemu przewagi konkurencyjnej łączące teorię zasobową z teorią instytucjonalną. Zgodnie z ich rozumowaniem, w początkowym etapie działania organizacji przewaga konkurencyjna jest możliwa do utrzymania tak długo, jak długo konkurencja nie jest w stanie dokonać imitacji strategii, czyli unikalnego sposobu kombinacji zasobów. Po początkowym etapie działania organizacji preferencje różnych interesariuszy względem niej zmieniają się; interesariusze oczekują zwykle większej odpowiedzialności społecznej (nawet jeśli jest ona nakierowana wyłącznie na ich własny interes). Tak więc uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga uwzględnienia dynamicznych wymagań interesariuszy. Zgodnie z teorią instytucjonalną przestrzeganie zobowiązań społecznych pozwala na osiągnięcie zasobów poprzez zwiększoną legitymizację. Także M.J. Hatch [2002, s. 113], odnosząc się do przewagi konkurencyjnej, wskazuje jej dwa źródła. Po pierwsze, zgodnie z poglądem zależności od zasobów, kiedy kompetencje organizacji pasują do żądań otoczenia, ma ona większą szansę na otrzymanie zasobów. Z kolei zgodnie z teorią instytucjonalną, w przypadku zgodności działań organizacji z oczekiwaniami otoczenia uzyskuje ona legitymizację działania, co pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Wpływ otoczenia na organizację widoczny jest także w teorii interesariuszy, której uniwersalna interpretacja może brzmieć następująco: między organizacją a jej interesariuszami występuje wzajemna zależność. Organizacja tworzy wartość dla interesariuszy, oczekując od nich, że dostarczą jej zasoby potrzebne do jej działania [Post et al. 2002]. Jeśli organizacji zależy na poprawie osiąganych wyników, powinna znaleźć sposób równoważenia różnych interesów. W przypadku zachwiania tej równowagi ważni interesariusze mogą wycofać się ze współpracy, co może negatywnie przełożyć się na wyniki organizacji [Clarkson 1995]. Zgodnie z teorią interesariuszy interesariusze są więc źródłem zasobów, przy czym już sama sieć relacji z interesariuszami stanowi źródło przewagi konkurencyjnej [Harrison et al. 2010].

Zarówno teoria instytucjonalna, jak i teoria interesariuszy podkreślają wpływ otoczenia na organizację, wskazując przy tym możliwe problemy wynikające z istnienia sprzecznych oczekiwań. Głównym obszarem rozbieżności między tymi teoriami jest poziom determinizmu w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy. Teoria instytucjonalna wskazuje, że organizacje są kształtowane przez otoczenie i konieczne jest dostosowanie do jego oczekiwań. Z kolei teoria interesariuszy jest normatywna. Skupia się na wyjaśnieniu roli menedżerów w zakresie rozpoznania oczekiwań interesariuszy i stworzenia strategii oraz wpływania na ich działania [Phillips et al. 2003; DiMaggio, Powell 1983]. Obie teorie w różny sposób podchodzą także do problemu legitymizacji.

Teoria legitymizacji jest niejednorodna, jako że jest wynikiem rozważań osadzonych w ekonomii, socjologii i naukach politycznych. Najbardziej ogólnie można zdefiniować legitymizację w kategoriach „zbieżności pomiędzy wartościami społecznymi związanymi z lub implikowanymi przez działania [organizacji] i normami dopuszczalnego zachowania w większym systemie społecznego” [Dowling, Pfeffer 1975]. Teoria interesariuszy podkreśla aktywną rolę menedżerów w oddziaływaniu z otoczeniem. Podejście instytucjonalne kontrastuje z podejściem strategicznym: organizacje nie uzyskują legitymizacji z otoczenia tak po prostu, to raczej otoczenie przenika organizację pod każdym względem [Suchman 1995]. Instytucje nakładają restrykcje, definiując granice o charakterze prawnym, legalnym, moralnym i kulturowym, wskazując, jakie działania mogą uzyskać legitymizację, a jakie nie [Scott 2008]. Zgodnie z podejściem instytucjonalnym legitymizacja może być traktowana jako dostosowanie się do oczekiwań otoczenia, co zapewnia organizacji pozyskanie zasobów niezbędnych do działania [Alexander, D’Aunno 2003].

3. Rozdzielenie – podstawy teoretyczne

Zjawisko rozdzielania jest osadzone w teorii neoinstytucjonalnej. Zgodnie z teorią neoinstytucjonalną organizacja próbuje uzyskać legitymizację, tworząc widoczne, w dużej mierze symboliczne polityki, które stwarzają pozory, że spełniane są oczekiwania czy też wymogi względem organizacji [MacLean, Behnam 2012]. Rozdzielenie jest w tym przypadku formą mistyfikacji czy też zwodzenia. Rozdzielenie jest traktowane jako zjawisko, które pozwala organizacjom usatysfakcjonować interesariuszy zewnętrznych bez zakłócania bieżącej działalności. Zgodnie z poglądami neoinstytucjonalizmu wiele formalnych zasad to „mity i ceremonie”. Na poziomie organizacji rozdzielanie może być interpretowane w kategoriach przestrzegania przepisów jako dokonanie podziału między formalnymi regułami a rzeczywistą praktyką. Poprzez oddzielenie zewnętrznych presji od wewnętrznych celów organizacji stają się one bardziej podporządkowane naciskom interesariuszy, przy jednoczesnym zapewnieniu stabilnego działania (produkcji) [Meyer, Rowan 1997].

J.W. Meyer i B. Rowan [1977], wychodząc z podejścia instytucjonalnego, opisali organizacje w kategoriach przekonań społecznych. Postrzegali rozdzielanie jako konsekwencję izomorfizmu organizacji przy założeniu niewielkiego zrozumienia rzeczywistości. Zgodnie z tym poglądem pewne formalne aspekty rzeczywistości powstają nie tyle w wyniku potrzeb związanych z produkcją, ile jako efekt racjonalizowania presji otoczenia, co jest związane z zapewnieniem legitymizacji, jak i chęci uniknięcia sankcji czy też bycia postawionym pod pręgierzem opinii publicznej. Ta wczesna konceptualizacja przypisywała rozbieżność między polityką a praktyką luźnym powiązaniom między problemami a wyborami. K.E. Weick [1976] wyjaśnił rozdzielanie, odnosząc się do mechanizmu, który przekuwa zamierzenia w działania – w jego opinii ten mechanizm często zawodzi. Złożoność procesu podejmowania decyzji powoduje, że początkowe zamierzenia często nie są realizowane.

P. Bromley i W. Powell [2012] wskazują, że rozdzielenie może dotyczyć zarówno rozbieżności między polityką a praktyką, jak i między nakładami a wynikami. Badania dotyczące pierwszego obszaru skupiają się na wyjaśnieniu, dlaczego menedżerowie nie wypełniają założeń przyjętych polityk. Drugi obszar badań dotyczy następujących zależności: jeśli pojawia się rozbieżność między nakładami a wynikami, to polityki są co prawda realizowane, ale mają słaby związek z kluczowymi zadaniami. Można zaryzykować stwierdzenie, że rozdzielenie objawiające się w rozłączości polityk i praktyk jest zjawiskiem bardziej rozpoznany niż sytuacja, w której polityki są co prawda wdrożone w działanie, ale ich powiązanie z wynikami jest słabe. Zwykle jest tak, że członkowie organizacji dokonują rozeznania zależności przyczynowych między działaniami a wynikami i realizują te, które przynoszą większą wartość dodaną. Może także się zdarzyć, że członkowie organizacji uważają, że podejmowane przez nich działania mają niewielką przydatność z punktu widzenia wyników działania, jednak realizują je nadal z powodu występowania presji otoczenia. Są to zwykle działania nie związane bezpośrednio z produkcją, lecz procesami wspierającymi (np. finanse, zasoby ludzkie, pomiar wyników). Ich związek z osiąganymi wynikami nie zawsze jest oczywisty i jednoznaczny (np. CSR). Ten rodzaj rozdzielania występuje zwykle w organizacjach produkujących dobra społeczne czy publiczne.

4. Podejście wielopoziomowe do zjawiska rozdzielania

Mimo że zjawiska organizacyjne rozwijają się wewnątrz złożonych i dynamicznych systemów [np. Katz, Kahn 1978; Scott 1974], często ignoruje się wielopoziomową dynamikę owych systemów społecznych [Kozłowski, Klein 2000], przyjmując perspektywę mikro bądź makro. Teorie na poziomie makro skupiają się na wyjaśnianiu zjawisk organizacyjnych, pomijając poziom indywidualny, podczas gdy to właśnie jednostki kształtują zjawiska organizacyjne. Z kolei teorie mikro skupiają się wyłącznie na atrybutach i zachowaniach jednostek i małych grup [House et al. 1995]. Wskazana dychotomia ogranicza pełne zrozumienie zachowań zachodzących na każdym z poziomów [Porter 1996].

W przypadku zjawiska rozdzielania teorie na poziomie makro skupiają się na relacjach między interesariuszami a organizacją. Wskazują, że charakterystyki otoczenia prowadzą do wdrażania niespójnych standardów, które nie mogą być realizowane jednocześnie. Kiedy interesariusze mają odmienne oczekiwania, rozdzielenie pozwala menedżerom na osłabienie konfliktów z interesariuszami. Odmienne oczekiwania osłabiają presję na podporządkowanie się naciskom i wzmacniają swobodę reakcji. Ponadto zwykle interesariusze mają o wiele mniejszą wiedzę na temat tego, co dzieje się w organizacji niż zarządzający nią menedżerowie. To sprawia, że menedżerowie mogą wprowadzać interesariuszy w błąd co do stanu działań, aby uzyskać ich aprobatę i wsparcie, realizując przy tym cele swoje i organizacji. Tak więc im mniejsza spójność oczekiwań interesariuszy względem organizacji (konsensus mię-

dzy interesariuszami) oraz ich znajomość organizacji (asymetria informacyjna), tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia rozdzielania. Większość rozważań dotyczących rozdzielania jest prowadzonych na poziomie makro. Jednak organizacje mogą odpowiadać na presję otoczenia w różny sposób. Dlatego też, aby zrozumieć zjawisko rozdzielania, ważne jest uwzględnienie zmiennych na poziomie organizacji [Crilly et al. 2012].

Crilly wraz z zespołem [2012] proponują, aby na poziomie organizacji wyróżnić dwa czynniki: konsensus menedżerski oraz postrzegany interes we wdrażaniu polityki. Po pierwsze, organizacje nie muszą odzwierciedlać zróżnicowania otoczenia, gdyż legitymizacja stworzona jest także wewnętrznie. Presja na podporządkowanie się sprzecznym naciskom może być osłabiana przez kadre zarządzającą poprzez przyznanie priorytetów dla poszczególnych grup interesariuszy – uznając oczekiwania jednej z grup za najważniejsze, możemy osłabić niepewność menedżerów, czyimi interesami się kierować. Kadra zarządzająca może wzmacniać to rozumienie poprzez stworzenie formalnych wytycznych i system sankcji. Kolejnym sposobem jest także zmniejszenie autonomii decyzyjnej podległych pracowników w zakresie dysponowania zasobami. Nawet pomimo braku formalnej kontroli silne przywództwo i działania nakierowane na wykorzystanie podzielanych wartości mogą zmniejszać prawdopodobieństwo wystąpienia rozdzielania. Drugą kwestią jest interes, jaki ma dana organizacja w realizacji danego kierunku działania i relacji z daną grupą interesariuszy. Nie zawsze reakcją organizacji musi być rozdzielanie. Niekiedy organizacje zmierzają więc do redukcji asymetrii informacji, ujawniając informacje na temat działania organizacji lub umożliwiając interesariuszom obserwowanie działania, jeśli utrzymywanie takich relacji z interesariuszami przynosi im korzyści.

Wreszcie zrozumienie poziomu indywidualnego, w tym mechanizmów, w jaki członkowie interpretują siły instytucjonalne, może pomóc w zrozumieniu tego, co stanowi „trzewia” organizacji zgodnie z teorią neoinstytucjonalną [Stinchcombe 1997]. Sposób, w jaki menedżerowie postrzegają presję ze strony otoczenia, ma znaczenie, gdyż wpływa na formułowane działania. Ważne jest rozważanie także czynników na poziomie indywidualnym, jako że to decydenci nadają znaczenie presjom otoczenia. Ich percepcja nie musi bynajmniej pokrywać się z różnymi naciskami [Crilly et al. 2012]. Gondo i Amis [2013] wskazali, że zjawisko rozdzielania wiąże się także z kwestią akceptacji i świadomej refleksji uczestników organizacji. Jeśli poziom akceptacji i świadomego działania jest wysoki, nastąpi faktyczna zmiana na poziomie organizacji; jeśli obydwa wymiary są na niskim poziomie – zamierzone rozdzielanie (formalna realizacja bez faktycznej zmiany działań członków organizacji). Możliwa jest też sytuacja niezamierzonego rozdzielania (brak pełnej integracji nowych praktyk z działaniem organizacji), jeśli poziom akceptacji dla danych praktyk jest wysoki, ale ich realizacji nie towarzyszy świadoma refleksja. Z kolei w ostatnim przypadku (niski poziom akceptacji, wysoki poziom refleksji) dokonana zostanie zmiana praktyki. Oznacza to, że rozdzielanie jest zjawiskiem, które może przybrać różne postaci w zależności od okoliczności.

5. Zakończenie i wnioski

Reasumując, rozdzielenie stanowi ważny aspekt budowania legitymizacji organizacji. Biorąc pod uwagę znaczenie legitymizacji dla możliwości usatysfakcjonowania interesariuszy, a co za tym idzie: dalszego działania organizacji, można sformułować wniosek, iż rozdzielenie może być powiązane z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. Na obecną chwilę stosunkowo mało wiemy o determinantach, procesie, a także rezultatach rozdzielenia. Jednym z wyjaśnień tego względnego niedostatku badań może być trudność obserwacji praktyk rozdzielenia na dużych próbach organizacji. Jednak w ciągu ostatnich lat zdecydowanie wzrosła ilość badań nad zjawiskiem rozdzielenia [Bromley, Powell 2012], co wskazuje na docenienie jego znaczenia dla działania organizacji.

Na chwilę obecną teoria rozdzielenia nie obejmuje złożonego oddziaływania między otoczeniem zewnętrznym a organizacją. Ponadto wydaje się, że pełne zrozumienie zjawiska rozdzielenia wymaga wyjścia ponad obecne ujęcie skupiające się na zmiennych na poziomie otoczenia czy organizacji i uwzględnienie także poziomu jednostki. Perspektywa wielopoziomowa może pozwolić na zrozumienie skomplikowanych interakcji, jakie zachodzą między różnymi poziomami analizy. Przykładowo, menedżerowie często podejmują decyzje satysfakcjonujące interesariuszy zewnętrznych przy jednoczesnym stosowaniu bodźców motywujących podwładnych do działania na rzecz obejścia ustanowionych wcześniej zasad. Działanie związane z łamaniem przepisów jest inicjowane przez kadrę zarządzającą, realizowane na poziomie indywidualnym, ale sankcjonowane na poziomie grupy [Martin et al. 2013]. Ważną rolę w zjawisku rozdzielenia może odgrywać kierownictwo średniego szczebla. Mogą zdarzyć się sytuacje, w których menedżerowie wyższego szczebla, nie potrafiąc dokonać wyboru spośród różnych standardów działania, delegują podjęcie decyzji. W konsekwencji własne uznanie menedżerów na różnych szczeblach organizacji powoduje niespójną realizację polityk opracowanych przez top management [Crilly et al. 2012].

Co więcej, pominięcie poziomu indywidualnego nie pozwala na pełne zrozumienie, jakie są konsekwencje rozdzielenia dla legitymizacji działania. Legitymizacja to percepcja dotycząca sposobu zarządzania organizacją. Większość rozważań w tym zakresie dotyczy kwestii postrzegania organizacji przez interesariuszy zewnętrznych, jednak ma ona także wymiar wewnętrzny [Elsbach 2003]. Teoria neo-instytucjonalna podkreśla rolę rozdzielenia dla zapewnienia legitymizacji, podczas gdy w nowszych rozważaniach wskazuje się, że to zjawisko może doprowadzić do spadku legitymizacji wewnętrznej, co wpływa także negatywnie na legitymizację względem interesariuszy zewnętrznych. Kiedy organizacje uzyskują zewnętrzną legitymizację poprzez rozdzielenie, może wystąpić brak legitymizacji wewnętrznej. Istnieją pewne dowody na to, że utrata legitymizacji wewnętrznej może wpływać także na utratę legitymizacji zewnętrznej [MacLean, Behnam 2012]. Niezamierzonym efektem rozdzielenia może być bowiem spadek morale i wzrost cynizmu człon-

ków organizacji [Boxenbaum, Jonsson 2008]. Tak więc z jednej strony rozdzielanie może przyczynić się do zwiększenia legitymizacji poprzez tworzenie bardziej korzystnego wizerunku organizacji, a co za tym idzie: przychylności interesariuszy; jednak z drugiej – poprzez możliwy demotywujący wpływ na pracowników, co prowadzi do obniżenia legitymizacji wewnętrznej – postrzeganie organizacji przez interesariuszy może być mniej korzystne. Jeśli przyjmiemy założenie, że legitymizacja odgrywa rolę w procesie budowania przewagi konkurencyjnej, a rozdzielanie wpływa na legitymizację, sformułowanie wniosku o charakterze oddziaływania (dodatnie bądź ujemne) rozdzielania dla budowania przewagi konkurencyjnej wymaga dalszych badań.

Przytoczone powyżej argumenty pozwalają stwierdzić, że zjawisko rozdzielania stanowi ważny obszar badań naukowych. Nie skupiając się na wszystkich możliwych kierunkach, proponuję, aby przyszłe badania w tym zakresie uwzględniły wielopoziomowość zjawiska rozdzielania, a także dwa jego wymiary: politykę – praktykę oraz wynikający z niego wymiar dotyczący rozbieżności między nakładami a wynikami w powiązaniu z budowaniem przewagi konkurencyjnej organizacji.

Literatura

- Alexander J.A., D'Aunno T.A., 2003, *Alternative perspectives on institutional and market relationships in the U.S. health care sector*, [w:] Mick S., Wyttenbach M. (eds.), *Advances in health care organization theory*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 45-77.
- Boxenbaum E., Jonsson S., 2008, *Isomorphism, diffusion, and decoupling*, [w:] Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, Oxford, UK, s. 91.
- Bromley P., Powell W.W., 2012, *From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world*, *The Academy of Management Annals*, no. 6, s. 483-530.
- Clarkson M.B.E., 1995, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *The Academy of Management Review*, no. 20, s. 92-117.
- Crilly D., Zollo M., Hansen M., 2012, *Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures*, *Academy of Management Journal*, no. 55, s. 1429-1448.
- DiMaggio P.J., Powell W., 1983, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, no. 48, s. 147-160.
- Dowling J.B., Pfeffer J., 1975, *Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior*, *Pacific Sociological Review*, no. 18, s. 122-136.
- Elsbach K.D., 2003, *Organizational perception management*, [w:] Kramer R.M., Staw B.M. (eds.), *Research in organizational behavior*, no. 25, Elsevier: JAI Press, Oxford, UK, s. 297-332.
- Ginsberg A., 2004, *Minding the competition: From mapping to mastery*, *Strategic Management Journal*, no. 15, s. 153-174.
- Gondo M.B., Amis J.M., 2013, *Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse*, *Academy of Management Review*, no. 38, s. 229-247.
- Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips R.A., 2010, *Managing for stakeholders stakeholder utility functions, and competitive advantage*, *Strategic Management Journal*, no. 31, s. 58-74.
- Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- House R., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M., 1995, *The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior*, [w:] Cummings L.L., Staw B.M. (eds.), *Research in organizational behavior*, JAI, Greenwich.
- Katz D., Kahn R.L., 1978, *The social psychology of organizations*, Willey, New York.
- Kozłowski S.W.J., Klein K.J., 2000, *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*, [w:] Klein K.J., Kozłowski S.W.J. (eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Josey Bass, San Francisco.
- MacLean T.L., Behnam M., 2012, *The Dangers of Decoupling: The Relationship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct*, *The Academy of Management Annals*, no. 6, s. 483-530.
- Martin A.W., Lopez S.H., Roscigno V.J., Hodson R., 2013, *Against the rules: Synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking*, *Academy of Management Review*, no. 38, s. 550-574.
- Mazur K., 2014, *Zjawisko zarządzania symbolicznego a otoczenie organizacji*, *Przegląd Organizacji*, nr 1, s. 6-11.
- Meyer J.W., Rowan B., 1977, *Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, no. 80, s. 340-363.
- Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C., 2003, *What stakeholder theory is not*, *Business Ethics Quarterly*, no. 14, s. 479-502.
- Porter M., 1996, *What is strategy?*, *Harvard Business Review*, no. 74.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Press, Stanford.
- Scott R.W., 2008, *Institutions and Organizations*, Third Edition, Sage Publications, Thousands Oaks.
- Scott W.G., 1974, *Organization theory: A reassessment*, *Academy of Management Journal*, no. 17, s. 760-767.
- Stinchcombe A.L., 1997, *On the virtues of the old institutionalism*, *Annual Review of Sociology*, no. 23, s. 1-18.
- Suchman M.C., 1995, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *Academy of Management Review*, no. 20, s. 571-610.
- Verbeke A., Tung V., 2013, *The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective*, *Journal of Business Ethics*, no. 112, s. 529-543.
- Weick K.E., 1976, *Educational organizations as loosely coupled systems*, *Administrative Science Quarterly*, no. 21, s. 1-19.
- Westphal J.D., Zajac E.J., 2001, *Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs*, *Administrative Science Quarterly*, no. 46, s. 202-228.
- Zajac E.J., Bazerman M.H., 1991, *Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions*, *Academy of Management Review*, no. 16, s. 37-56.