

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Monika Łada**

AGH w Krakowie

e-mail: mlada@zarz.agh.edu.pl

---

## TEORIA LEGITYMIZACJI W BADANIACH NAD ZARZĄDZANIEM UCZELNIĄ WYŻSZĄ

---

## LEGITIMACY THEORY IN THE RESEARCH ON MANAGEMENT IN UNIVERSITIES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.18

JEL Classification: M10

**Streszczenie:** Legitymizacja jest jedną z cech społecznych przypisywanych jednostkom i organizacjom, a teoria legitymizacji – konstruktem teoretycznym stosowanym w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu. Legitymizacja jest jednym z tych pojęć, które nadal stosunkowo rzadko pojawiają się w badaniach naukowych prowadzonych w Polsce. Celem artykułu jest wskazanie na istniejącą lukę badawczą i przedstawienie potencjału naukowego związanego z możliwością wykorzystania teorii legitymizacji w badaniach empirycznych nad zarządzaniem polskimi uczelniami wyższymi. W opracowaniu zdefiniowano pojęcie legitymizacji, jak również scharakteryzowano teorię legitymizacji i wskazano na przykłady jej zastosowania w dotychczasowych badaniach. Przedstawione rozważania są skierowane na wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań empirycznych dotyczących wpływu legitymizacji na rozwój systemów zarządzania polskich uczelni wyższych. Opracowanie ma charakter teoretyczny i zostało przygotowane na podstawie badań literaturowych.

**Słowa kluczowe:** legitymizacja, uczelnie wyższe, zarządzanie.

**Summary:** Legitimacy is one of the social characteristics attributed to individuals and organizations, and legitimacy theory has arisen as one of the theoretical constructs to be applied in the field of management sciences. Legitimacy is still relatively rarely used in empirical research conducted in Poland. The aim of the article is to recognize the research gap and to present the opportunities of using the legitimacy theory in empirical research on management systems of Polish universities. The paper demonstrates the concept of legitimacy as well as describes the theory of legitimacy and its application in previous studies. The discussion presented is aimed at the identification of potential future directions of empirical research on the impact of legitimacy on the development of management systems in Polish universities. The study is theoretical and is based on the literature review.

**Keywords:** legitimacy, universities, management.

## 1. Wstęp

Ważnym nurtem współczesnych nauk o zarządzaniu są badania zorientowane na zrozumienie i wyjaśnienie społecznych mechanizmów funkcjonowania organizacji. Badania społeczne wprowadzają odmienne i bardzo interesujące podejście do zarządzania jako jednego z przejawów działalności grup ludzi kierujących się w swoim postępowaniu wartościami, wyznających określone przekonania i podlegających nieustannie wzajemnym interakcjom, w tym takim o charakterze emocjonalnym. Tworzenie i stosowanie w badaniach konstrukcji teoretycznych opisujących społeczne mechanizmy funkcjonowania jednostek i tworzonych przez nie organizacji jest kluczem do wytłumaczenia wielu paradoksów i pozornie nieracjonalnych zjawisk obserwowanych w praktyce zarządzania. Jedną z takich abstrakcyjnych konstrukcji pojęciowych charakterystycznych dla tego nurtu badań jest legitymizacja.

W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie legitymizacji pojawia się od kilku lat (np. [Lewicka-Strzałecka 2004]). To wywodzące się z nauk społecznych określenie w badaniach z zakresu zarządzania jest stosowane w bardzo szerokim i zróżnicowanym zakresie. Legitymizacja jest wskazywana przede wszystkim jako cecha organizacji gospodarczych determinująca relacje z partnerami zewnętrznymi [Mendel 2000; Paliwoda-Matiolańska 2005]. Charakterystyka ta jest jednak odnoszona również do innych obiektów. W dotychczasowych polskich publikacjach zwraca się uwagę na legitymizację m.in.: jednostek w relacjach sieciowych [Frączkiewicz-Wronka, Austen 2012], pracowników [Dyduch 2012], a nawet określonych metod [Kozłowski 2013] i koncepcji zarządzania [Bratnicki i in. 2014]. W większości przytoczonych pozycji jednak pojęcie legitymizacji jest stosowane pomocniczo w rozważaniach dotyczących innych aspektów zarządzania. W polskiej literaturze przedmiotu nadal nieliczne są wyniki badań zorientowanych na wyjaśnienie mechanizmów zjawisk związanych z zyskiwaniem, podtrzymywaniem i utratą legitymizacji oraz wpływu tych procesów na praktykę zarządzania. Powyższe stwierdzenie dotyczy w szczególności systemów zarządzania tak specyficznymi pomiotami, jakimi są uczelnie wyższe.

Celem artykułu jest wskazanie na istniejącą lukę teoriopoznawczą i przedstawienie potencjału naukowego związanego z możliwością wykorzystania teorii legitymizacji w badaniach empirycznych nad zarządzaniem polskimi uczelniami wyższymi. W kolejnych podrozdziałach zdefiniowano pojęcie legitymizacji, opisano podstawowe jej rodzaje, jak również scharakteryzowano teorię legitymizacji i wskazano na przykłady jej zastosowania w dotychczasowych badaniach empirycznych z zakresu zarządzania. Na tej podstawie określono istniejącą lukę i sformułowano przykłady potencjalnych kierunków dalszych badań skierowanych na jej wypełnienie. Opracowanie ma charakter teoretyczny i zostało przygotowane na podstawie przeglądu literatury, w tym opublikowanych wyników wcześniejszych badań autorki na temat wykorzystania informacji finansowej dla potrzeb zarządzania polskimi uczelniami wyższymi.



## 2. Pojęcie legitymizacji

Określenie legitymizacji (inaczej legitymacja) zostało rozpropagowane przez Maxa Webera w związku z badaniami dotyczącymi legitymizacji władzy. Aktualnie pojęcie to jest stosowane w bardziej ogólnym znaczeniu jako abstrakcyjna cecha przypisywana określonym jednostkom oraz grupom społecznym, a w konsekwencji również uczestnikom życia gospodarczego. Odzwierciedla to – najczęściej przytaczana w literaturze z zarządzania – definicja sformułowana przez Suchmana [1995, s. 574]: „legitymizacja jest to uogólniona percepcja lub założenie, że działania jednostki są pożądane, odpowiednie lub właściwe dla skonstruowanego społecznie systemu norm, wartości, pojęć i przekonań”. Pojęcie legitymizacji jest [Bitektine, Hack 2015] stosowane w bardzo ogólnym ujęciu jako społeczny atrybut będący swego rodzaju zasobem podmiotu. Autorka podziela jednak pogląd autora definicji [Suchman 1995], który wiąże to pojęcie jedynie ze zgodą społeczną na podejmowanie określonych działań (legitymizacja do czegoś). Niezależnie od przyjmowanego podejścia cecha ta jest subiektywnie nadawana podmiotowi przez grupę społeczną i ma wpływ na jego relacje z innymi uczestnikami życia gospodarczego.

Znaczenie legitymacji w badaniach z zakresu zarządzania wynika z bardzo silnego oddziaływania interakcji społecznych z nią związanych na działalność jednostek gospodarczych. Oddziaływanie to ma charakter dwustronny [Olivier 1991]. Podmioty do prawidłowego i efektywnego funkcjonowania potrzebują legitymizacji i zabiegają o nią, podporządkowując swoją działalność oczekiwaniom społecznym (tzw. legitymizacja instytucjonalna). Z drugiej strony, jednostki te jednocześnie podejmują próby aktywnego oddziaływania na otoczenie w celu pozyskania, utrzymania, w razie kryzysu odzyskania legitymizacji (tzw. legitymizacja strategiczna). Legitymizacja w obu ujęciach stanowi integralny element społecznego systemu kontrolnego regulującego funkcjonowanie członków grupy. Istotność tej cechy dla zarządzania wynika z takich pozytywnych jej efektów, jak większa skłonność interesariuszy do zaakceptowania działań organizacji czy podejmowania współpracy, ale też łatwość, z jaką inne jednostki poddają się podejmowanym przez podmiot działaniom i decyzjom. O znaczeniu legitymizacji w zarządzaniu przesądzają potencjalne negatywne konsekwencje jej braku, takie jak: ostracyzm społeczny, odmowa współpracy ze strony interesariuszy, fizyczne ataki na podmiot i jego przedstawicieli, a w skrajnych przypadkach nawet odmowa prawa do istnienia i prawna lub fizyczna likwidacji. Motywami poszukiwania legitymizacji [Kozarkiewicz, Łada 2013], obok przedstawionych racjonalnych pobudek (legitymizacja pragmatyczna), są również kwestie wartości i przekonań (legitymizacja moralna) oraz subiektywny sposób postrzegania rzeczywistości (legitymizacja kognitywna).

Z perspektywy przedstawionych rozważań legitymizacja jest bardzo istotną cechą organizacji gospodarczych, która determinuje ich przetrwanie i warunkuje możliwość osiągnięcia sukcesu ekonomicznego. Jako taka wydaje się równie istotna dla organizacji jak inne społeczne aspekty działalności, z którymi jest niekiedy

wiązana. Jednym z nich jest zaufanie, a szczególnie zaufanie społeczne. Zaufanie ze strony społeczności niewątpliwie sprzyja legitymizacji, ale nie jest jej warunkiem. Również legitymizacja nie oznacza automatycznie obdarzania podmiotu zaufaniem przez partnerów biznesowych. Cecha ta (podobnie jak zbliżone określenie akceptacja społeczna) jest zmienna i może płynnie okresowo osiągać mniejszy lub większy poziom. Jest on kształtowany [Bitektine, Haack 2015] w efekcie poczynań podmiotu na bieżąco obserwowanych lub zakładanych przez społeczność, ale również znajduje się pod silnym wpływem innych czynników powodujących ewolucję obowiązujących norm, zasad i wartości społecznych. Uznaje się wręcz, że wprowadzenie każdej znaczącej zmiany ekonomicznej wymaga przewartościowania osądu społecznego. Przekonanie o potrzebie zyskania legitymizacji współcześni autorzy formułują również w odniesieniu do rozwoju i zastosowań nowych koncepcji, takich jak na przykład społeczna odpowiedzialność biznesu [Filatotchev, Nakajima 2014], lub nowych metod zarządzania, np. skierowanych na wzrost innowacyjności [Bratnicki i in. 2014].

### 3. Teoria legitymizacji

W naukach o zarządzaniu badania związane z legitymizacją spopularyzowały się wraz z rozwojem teorii instytucjonalnych [Kozarkiewicz 2013] dostrzegających istotny wpływ na zachowania uczestników życia gospodarczego tzw. instytucji, czyli zespołów zwyczajów i nawyków myślenia. Uwagę badaczy tego nurtu [Oliver 1991; Power 2003] przykuwają aktywne działania zarządcze (np. strategie, metody, narzędzia i zachowania) skierowane na pozyskiwanie, utrzymanie i poprawę poziomu legitymizacji działalności podmiotów gospodarczych. Działania tego typu do czekały się wręcz odrębnego określenia zarządzanie legitymizacją [Durocher, Fortin 2010], chociaż w niektórych opracowaniach [Ogden, Clarke 2005] zabieganie o legitymizację łączy się z zaczerpniętą z psychologii koncepcją *impression management* – w tłumaczeniach określaną jako kierowanie wrażeniem lub zarządzanie reputacją. Badania procesów legitymizacyjnych w praktyce gospodarczej [Moll, Hoque 2011] obejmują także zjawiska biernego i często nieświadomego poddawania się kadry zarządzającej oddziaływaniu określonych oczekiwań społecznych dające efekt w postaci pozornie nieracjonalnych (nieefektywnych) decyzji i działań. Innym ważnym obszarem rozważań naukowych [Bitektine, Haack 2015] są badania zorientowane na rozumienie mechanizmów nadawania legitymizacji przez społeczność oraz możliwość ingerowania w nie w sposób umożliwiający wprowadzenie pożądanych zmian w sposobach realizacji działalności gospodarczej.

Szczególnie ważną rolę w procesach legitymizacyjnych odgrywa obraz organizacji tworzony w wyobraźni społeczeństwa na podstawie wielostronnych procesów komunikacji [Cornelissen i in. 2015]. Nie dziwi zatem bardzo duża intensywność i różnorodność badań tego typu z zakresu rachunkowości. Ważnym impulsem do ich rozwoju [Aerts, Cormier 2009; Arhers i in. 2009; Beuren, Boff 2011] był ob-

serwowany w praktyce rosnący zakres ujawnień informacji świadczących o podejmowaniu przez podmioty działań społecznie odpowiedzialnych. Aktualnie badania nad legitymizacją w rachunkowości [Kozarkiewicz, Łada 2013] wykraczają znacznie poza tematykę sprawozdawczości społecznej i środowiskowej – obejmują wiele innych zagadnień, takich jak nadzór korporacyjny, audyt zewnętrzny i wewnętrzny czy rachunkowość zarządcza. Ich wyniki pozwalają lepiej zrozumieć i wyjaśnić, w jaki sposób organizacje gospodarze aktywnie kształtują odbiór społeczny prowadzonej działalności, opracowując i dostarczając odpowiednio przygotowane informacje – zarówno finansowe, jak i niefinansowe.

W tym obszarze badawczym tworzone konstrukcje teoretyczne przyjęły na tyle kompleksową formę, że niektórzy autorzy [Archel i in. 2009] określają je mianem teorii legitymizacji. Podstawowym założeniem tej teorii jest postrzeganie dążenia do uzyskania i utrzymania legitymizacji jako istotnego czynnika stymulującego działania zarządcze i tłumaczącego zjawiska ekonomiczne zachodzące w podmiotach gospodarczych i ich otoczeniu. Status teorii konstrukcja ta zyskała, odpowiadając kompleksowo na ważne pytania badawcze – dlaczego zachodzą określone zjawiska, które są trudne do interpretacji przy wykorzystaniu innych ujęć teoretycznych. Teoria legitymizacji pozwala wyjaśnić określone praktyki zarządzania w powiązaniu z dążeniem organizacji i menedżerów do spełnienia określonych oczekiwań społecznych, a nie tylko z tradycyjnie analizowaną orientacją na poprawę efektywności. Badania dotyczące sprawozdawczości CRS [Cho, Patten 2007] na przykład sugerują, że rosnący zakres ujawnień jest odpowiedzią na kryzys legitymizacji związany ze słabym poziomem ochrony środowiska. Teoria legitymizacji tłumaczy jeden z często obserwowanych w praktyce paradoksów, że zwiększona intensywność zabiegów podejmowanych przez podmioty w celu poprawy legitymizacji jest wyraźnym przejawem jej utraty.

Utrzymanie legitymizacji przez organizację zależy od zastosowania m.in. określonych struktur, praktyk, procedur, norm, symboli i rytuałów zgodnych ze społecznym postrzeganiem tego, co jest akceptowane i właściwe [Ogden, Clarke 2005]. Ciekawym wątkiem w kontekście tych rozważań jest zjawisko tzw. rozwarstwienia, dające efekt w zastosowaniach przez organizacje tzw. rozwiązań fasadowych [MacLean, Behnam 2010]. Są to struktury, procedury, metody czy inne elementy systemu zarządzania, których głównym celem jest wykreowanie – niezależnie od faktycznej sytuacji, a często wbrew niej – pozytywnej reputacji organizacji. Są one konstruowane i wykorzystywane przede wszystkim z myślą o odbiorze społecznym, a tym samym nie odgrywają bezpośrednio istotnej roli w zapewnieniu efektywności. Podmioty rozwijają systemy zarządzania obejmujące składniki o charakterze hybrydowym, tj. rozwiązania w różnym stopniu łączące funkcję fasadową i dążenie do zwiększania wartości ekonomicznej, a w razie rozbieżnych oczekiwań społecznych próbują je na różne sposoby pogodzić [Raaijmakers i in. 2015]. Wnioski te wskazują również, że przedsiębiorstwa mogą ukrywać pewne racjonalne ekonomicznie, ale kontrowersyjne społecznie praktyki zarządzania z obawy przed utratą legitymizacji.

#### 4. Legitymizacja w zarządzaniu uczelnią wyższą

Dotychczas teoria legitymizacji była stosunkowo rzadko wykorzystywana w badaniach nad zarządzaniem uczelniami wyższymi. Interesującym wyjątkiem jest artykuł [Moll, Hoque 2011] dotyczący zastosowania budżetowania w jednej z australijskich uczelni. Zaprezentowane w nim wyniki badań oparte na studium przypadku ujawniły silne oddziaływania mechanizmów społecznych związanych z dążeniem do legitymizacji na dobór, a następnie wykorzystanie nowego systemu planowania i kontroli finansowej. Na etapie opracowywania nowej metody znacznie ważniejsze niż wewnętrzne potrzeby zarządzania okazały się oczekiwania głównej instytucji finansującej działalność uniwersytetu. Uwzględnienie ich w zastosowanej metodzie wyraźnie obniżyło efektywność procesów przygotowania i kontroli budżetów poszczególnych jednostek wewnętrznych oraz uczelni jako całości. Dodatkowo na etapie stosowania budżetowania zauważono liczne manipulacje danymi planowanymi i rzeczywistymi ukrywane przed otoczeniem. Ich faktyczną intencją było wykazanie, że uczelnia spełnia oczekiwania społeczne co do prawidłowości alokacji i wykorzystania otrzymanych funduszy. Niemożność zbilansowania przychodów i kosztów poszczególnych segmentów wynikająca z naturalnej zmienności otoczenia była rekompensowana odpowiednimi zabiegami ewidencyjnymi. W badanej uczelni budżetowanie pełniło zatem w dużym stopniu funkcję fasadową ze szkodą dla efektywności działalności uczelni.

Fasadowość stosowanych rozwiązań w obszarze zarządzania polskimi uczelniami była także już – chociaż bardzo fragmentarycznie – przedmiotem badań empirycznych [Łada 2015]. Dotyczyły one sposobu kalkulacji opłat na studiach w jednej z polskich państwowych uczelni wyższych. Uzyskane wyniki potwierdziły fasadową funkcję wewnętrznych kalkulacji kosztów kształcenia oraz podatność zawartych w nich danych na manipulację. Wykazano, że głównym motywem zastosowania kalkulacji oraz wprowadzania korygujących zabiegów obliczeniowych było dążenie do spełnienia oczekiwań otoczenia, by ustalone i pobierane opłaty za studia pokrywały idealnie koszty kształcenia. Jednak ani badana uczelnia, ani inne podmioty tego typu nie podawały wysokości planowanych i faktycznych kosztów kształcenia do publicznej wiadomości, pomimo wymagań prawnych w tym zakresie. Jednym z powodów takiej postawy mogła być obawa przed „zdemaskowaniem” i utratą legitymizacji. Ciekawym spostrzeżeniem przedstawionym w omawianym opracowaniu była świadoma zamiana w kalkulacjach kategorii finansowych związanych z przychodami i wynikami na te sugerujące koszty działalności. Nomenklatura formalnie nieprawidłowa z punktu widzenia zasad rachunkowości, a stosowana pod presją zewnętrzną (m.in. regulacje prawne i oczekiwania głównych interesariuszy) była widoczna zarówno w wewnętrznych dokumentach finansowych, jak i w dyskusjach zarządczych. Zarządce procedury kalkulacji były więc przygotowywane w znacznie większym stopniu jako fasada służąca legitymizacji niż sposób na poprawę efektywności procesów kształcenia.

Przytoczone powyżej badania dotyczyły wpływu legitymizacji na funkcjonowanie systemów rachunkowości zarządczej. Bez przeszkód jednak mogłyby być przeniesione na inne elementy systemów zarządzania polskich uczelni wyższych. Problematyka utrzymania legitymizacji poprzez zastosowanie różnych struktur, metod czy procedur oraz kwestie powiązania ich funkcji fasadowych z dążeniem do poprawy efektywności występują również w takich obszarach, jak m.in.: strategia uczelni, systemy zapewnienia jakości kształcenia, rozliczanie efektów działalności jednostek, podejmowanie decyzji, audyt i różnego rodzaju akredytacje oraz rekrutacja i awanse zawodowe. Jest to luka otwierająca pole do podejmowania kolejnych badań empirycznych.

Jednym z powodów tak potencjalnie szerokiego obszaru badań jest, oprócz małej liczby dotychczasowych prac naukowych w tym zakresie, specyfika działalności uczelni wyższych i związana z nią ekspozycja na naciski społeczne. Do szczególnych cech polskich uczelni, determinujących procesy legitymizacyjne, należą m.in.: forma własności uczelni, wykorzystywane źródła finansowania, tradycje akademickie (np. kadencyjność władz), znaczenie kształcenia dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, duża podatność na wpływy polityczne, dziedzictwo systemu socjalistycznego, dominująca pozycja religii katolickiej. Wszystkie one wpływają na aktualny sposób społecznego postrzegania roli uczelni wyższych w Polsce oraz zmieniający się wraz z nim wzorzec „właściwego” funkcjonowania. Czynniki te determinują również działania podejmowane przez poszczególne ośrodki akademickie, by sprostać tym wymaganiom społecznym niezależnie lub zbieżnie z przyjętymi celami ekonomicznymi.

Wśród wielu możliwych kierunków dalszych rozważań naukowych warto zwrócić uwagę na następujące, interesujące pytania badawcze:

- w jaki sposób procesy legitymizacji przyczyniają się do decyzji o zmianach w systemach zarządzania uczelniami,
- jak uczelnie łączą funkcje fasadowe z chęcią poprawy efektywności, a może stanowią one przeszkodę w tych dążeniach,
- jakie działania są podejmowane przez polskie uczelnie w celu poprawy poziomu legitymizacji i jak radzą sobie one w momentach kryzysowych,
- jak dążenia uczelni oraz jej kadry zarządzającej do uzyskania legitymizacji wpływają na zachowania poszczególnych uczestników procesów zarządzania,
- czy i w jaki sposób zmienia się retoryka w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej uczelni pod wpływem zmieniających się oczekiwań społecznych.

Ze względu na wrażliwość problematyki oraz nie do końca uświadomione społeczne zachowania uczestników procesów zarządzania można się spodziewać, że badania tego typu napotkają wiele barier. Wymagają one od badacza wniknięcia do organizacji, zrozumienia jej specyfiki i uwarunkowań działalności, dotarcia do ukrywanych motywów działań, ich faktycznego, a nie deklarowanego przebiegu, jak również analizy szerokiego spektrum interakcji składających się na relacje społeczne. Można zatem oczekiwać, że znacznie ciekawsze wyniki niż z tradycyj-

nych ilościowych badań ankietowych całego szkolnictwa wyższego mogą zostać uzyskane w efekcie bardziej szczegółowych badań przeprowadzanych na przykład w formie studiów przypadku.

## 5. Zakończenie

Legitymizacja jako społecznie postrzegana charakterystyka organizacji gospodarczych, determinująca ich przetrwanie oraz możliwość osiągnięcia sukcesu ekonomicznego, jest interesującym przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu. Ze względu na złożony charakter zjawisk związanych z legitymizacją dociekania naukowe w tym zakresie muszą być prowadzone ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności podmiotów oraz otoczenia, w którym funkcjonują. Stwierdzenie to w szczególności dotyczy działalności polskich uczelni wyższych. Określona rola przypisywana ośrodkom akademickim w Polsce oraz historyczne uwarunkowania ich rozwoju sprawiają, że są one eksponowane na specyficzne naciski społeczne. Odpowiedzią na nie są różnego rodzaju uświadomione i nieuświadomione działania zarządcze podejmowane w poszczególnych podmiotach. Dotychczasowe fragmentaryczne badania empiryczne wskazują, że mają one istotny wpływ na kształt i funkcjonowanie systemu zarządzania, a w rezultacie na efektywność uczelni. Rozważania przedstawione w artykule wyraźnie pokazują, że oprócz lepiej rozpoznanych zagadnień związanych z tworzeniem rozwiązań fasadowych oraz manipulacją informacją wewnętrzną nadal w polskich uczelniach jest wiele interesujących obszarów potencjalnych badań empirycznych nad zarządzaniem legitymizacją i podleganiem jej wpływom.

## Literatura

- Aerts W., Cormier D., 2009, *Media legitimacy and corporate environmental communication*, Accounting, Organizations and Society, vol. 34, s. 1-27.
- Archel P., Husillos J., Larrinaga C., Spence C., 2009, *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 22, no. 8, s. 1284-1307.
- Austen A., Frączkiewicz-Wronka A., 2012, *Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (1), s. 29-50.
- Beuren I.M., Boff M.L., 2011, *Predominant strategies of legitimacy in environmental and social disclosures*, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, vol. 9, no. 1, s. 56-72.
- Bitektine A., Haack P., 2015, *The "macro" and the "micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process*, Academy of Management Review, vol. 40(1), s. 49-75.
- Bratnicki M., Kisielnicki J., Olszak C.M., 2014, *Twórczość organizacyjna i ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją*, Informatyka Ekonomiczna, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław (w druku).
- Cho C.H., Patten D.M., 2007, *The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note*, Accounting, Organizations and Society, vol. 32(7), s. 639-647.



- Cornelissen J.P., Durand R., Fiss P.C., Lammers J.C., Vaara E., 2015, *Putting communication front and center in institutional theory and analysis*, *Academy of Management Review*, vol. 40, no. 1, s. 10-27.
- Durocher S., Fortin A., 2010, *Standard-setting institutions' user-oriented legitimacy management strategies, The Canadian case*, *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 7, no. 4, s. 476-504.
- Dyduch W., 2013, *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja czy przyszłość zarządzania strategicznego?*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* nr 22, s. 177-195.
- Filatotchev I., Nakajima C., 2014, *Corporate governance, responsible managerial behavior, and CSR: Organizational efficiency versus organizational legitimacy*, *Academy of Management Perspectives*, nr 28, s. 289-306.
- Frączkiewicz-Wronka A., Austen A., 2012, *Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach. Studium organizacji publicznej*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s.29-50.
- Kozarkiewicz A., 2014, *Rozwój zarządzania projektami w świetle teorii instytucjonalnych*, *Marketing i Rynek*, nr 5 (CD), s. 96-102.
- Kozarkiewicz A., Łada M., 2013, *Teoria legitymizacji w badaniach z zakresu rachunkowości*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, nr 71, s. 161-175.
- Koźmiński A.K., 2013, *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej*, *Organizacja i Kierowanie*, 3, s. 11-28.
- Łada M., 2015, *Zasoby czy osiągnięcia organizacji – wpływ procesów legitymizacyjnych na zmianę kategorii pomiaru*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* (w druku).
- Lewicka-Strzałecka A., 2004, *W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy*, [w:] L. Grabarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- MacLean T.L., Behnam M., 2010, *The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct*, *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1499-1520.
- Mendel T., 2000, *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami: Przyczynek do badania efektywności nadzoru nie tylko właścicielskiego w spółkach akcyjnych*, *Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu* (2), s. 45-54.
- Moll J., Hoque Z., 2011, *Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, s. 86-101.
- Ogden S., Clarke J., 2005, *Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, iss. 3, s. 313-345.
- Oliver C., 1991, *Strategic responses to institutional processes*, *Academy of Management Review*, vol. 16, s. 145-179.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2005, *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Power M.K., 2003, *Auditing and the production of legitimacy*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, s. 379-394.
- Raaijmakers A.G., Vermeulen P.A., Meeus M.T., Zietsma C., 2015, *I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity*, *Academy of Management Journal*, 58(1), s. 85-110.
- Suchman M.C., 1995, *Managing legitimacy: strategy and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, s. 571-610.