

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
e-mail: elzbieta.jaworska@zut.edu.pl

ZARZĄDZANIE SYMBOLICZNE NA POTRZEBY LEGITYMIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

SYMBOLIC MANAGEMENT FOR CORPORATE LEGITIMACY

DOI: 10.15611/pn.2017.480.04

JEL Classification: M14, M41, L20

Streszczenie: Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie zarządzania symbolicznego w kontekście dążenia do uzyskania, utrzymania lub obrony legitymizacji przedsiębiorstwa. W związku z tym przedstawiono istotę i specyfikę zarządzania symbolicznego. Ponadto omówiono strategie symboliczne w kontekście procesu legitymizacji oraz ukazano formy działań symbolicznych realizowanych przez przedsiębiorstwo na potrzeby uwiarygodnienia działalności. Artykuł opiera się na studiach literaturowych. Zastosowano metody rozumowania dedukcyjnego i indukcyjnego oraz syntezy do sformułowania wniosków. Badania nad zarządzaniem symbolicznym pomagają lepiej zrozumieć, jak przedsiębiorstwa kształtują percepcję interesariuszy. Autorkę interesowały głównie opublikowane badania dotyczące właściwości zarządzania symbolicznego, legitymizacji oraz zarządzania wrażeniem w perspektywie komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Słowa kluczowe: zarządzanie symboliczne, legitymizacja, zarządzanie wrażeniem, reputacja.

Summary: The purpose of the article is to highlight the importance of symbolic management in the context of the quest to obtain, maintain or defense of the corporate legitimacy. Thus, the essence and specificity of symbolic management is outlined. In addition, symbolic strategies were discussed in the context of the process of legitimization and the forms of symbolic actions implemented by the company were shown. This article is based on literature studies. The method of analysis of the sources and synthesis, induction and inference were used. Symbolic management studies help to better understand how companies shape stakeholder perceptions. The author was mainly interested in published research on the attributes of symbolic management, legitimization and impression management in the context of corporate communication with the stakeholders.

Keywords: symbolic management, legitimacy, impression management, reputation.

1. Wstęp

Prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwo wymaga obecnie aprobaty różnych grup interesariuszy. Konieczne jest więc zarówno uzyskanie zaufania interesariuszy, jak i zapewnienie ich o zgodności działania danego podmiotu z normami i zasadami przyjętymi w społeczeństwie. Wynikające z oczekiwań interesariuszy naciski na przedsiębiorstwo powodują, że jednostki gospodarcze są zainteresowane budowaniem dobrego wizerunku i reputacji dla uwiarygodnienia swojej działalności.

W celu uzyskania społecznej akceptacji przedsiębiorstwa mają możliwość adaptowania różnego rodzaju praktyk, które mogą mieć charakter rzeczywisty lub symboliczny. W pierwszym przypadku jednostki realizują faktyczne inicjatywy na rzecz społeczeństwa i środowiska, w drugim zaś sprawiają wrażenie zmiany działania przy zachowaniu wielu dotychczasowych praktyk. Na potrzeby legitymizacji przedsiębiorstwa mogą więc wykorzystywać zarządzanie symboliczne, które wiąże się z kreowaniem wrażenia zgodności przez stwarzanie pozorów aktywności.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie zarządzania symbolicznego w kontekście dążenia do legitymizacji przedsiębiorstwa. W związku z tym w artykule przedstawiono istotę i specyfikę zarządzania symbolicznego. Ponadto omówiono strategię symboliczną w kontekście procesu legitymizacji oraz ukazano formy działań symbolicznych realizowanych przez przedsiębiorstwo na potrzeby uwiarygodnienia działalności. Artykuł opiera się na studiach literaturowych. Zastosowano metody rozumowania dedukcyjnego i indukcyjnego oraz syntezy do sformułowania wniosków.

2. Działalność przedsiębiorstwa w perspektywie teorii instytucjonalnej i teorii legitymizacji

Podmioty gospodarcze, prowadząc działalność, wchodzą w interakcje z otoczeniem. Oznacza to, że przedsiębiorstwa wpływają na społeczeństwo i środowisko, ale także same podlegają oddziaływaniom otoczenia. Można ponadto zauważyć, że rośnie presja społeczeństwa, aby działalność przedsiębiorstwa była zorientowana na zwiększanie dobrobytu społecznego i środowiskowego, jak również by było ono bardziej transparentne, dostarczając interesariuszom więcej informacji na temat jego wysiłków w zakresie odpowiedzialności za swoje funkcjonowanie [Arvidsson 2010; van Halderen i in. 2016].

Takie podejście jest związane z teorią instytucjonalną i teorią legitymizacji (szerzej [Matuszak 2015; Łada 2016b]). Z założeń teorii instytucjonalnej wynika bowiem, że przedsiębiorstwa przekształcają struktury i działania według zaleceń instytucjonalnych, aby uzyskać zgodność wartości przedsiębiorstwa i społecznych, a dzięki temu zdobyć akceptację interesariuszy i uzyskać legitymizację [Berrone i in. 2009].

W literaturze legitymizację przedstawia się najczęściej jako „uogólnioną percepcję lub założenie, że działania przedsiębiorstwa są pożądane, właściwe lub odpowiednie w ramach społecznie skonstruowanego systemu norm, wartości, przekonań i definicji” [Suchman 1995]. Według teorii legitymizacji istotne jest zatem postrzeganie przez interesariuszy, że przedsiębiorstwo prowadzi taką działalność, która odpowiada normom i zasadom prawa oraz oczekiwaniom społecznym. Zadowoleni interesariusze przyznają wtedy legitymizację, wspierając taką działalność.

Jednostki gospodarcze są więc zainteresowane uzyskaniem akceptacji interesariuszy, ponieważ pozwala to osiągnąć wiele korzyści, przekładających się na bardziej efektywne konkurowanie i lepsze wyniki finansowe podmiotu. Uzyskanie legitymizacji umożliwia bowiem przedsiębiorstwom m.in. [Oliver 1991]:

- łatwiejsze pozyskanie zasobów,
- przyciągnięcie lepszych pracowników,
- poprawę warunków wymiany z partnerami biznesowymi,
- poprawę relacji z interesariuszami.

Możliwość uzyskania, utrzymania lub obrony legitymizacji przez przedsiębiorstwo jest determinowana przez wykorzystanie m.in. różnorodnych praktyk, procedur, norm czy symboli i rytuałów, które będą postrzegane przez społeczeństwo jako akceptowane i właściwe [Suchman 1995; Ogden, Clarke 2005, za Łada 2016b].

Zmieniające się oczekiwania społeczne wpływają więc na narrację w komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Reakcją na naciski mogą zatem być celowe próby wpłynięcia na percepcję interesariuszy [Elsbach i in. 1998; Oliver 1991], wynikające np. z zarządzania wrażeniem (*impression management*) [Wang 2016; Brennan, Merkl-Davies 2013]. Polega ono na budowaniu pożądanego wizerunku oraz monitorowaniu i kontroli wrażenia wywieranego na interesariuszach, oddziałującego na ich postrzeganie i ocenę podmiotu gospodarczego. Z zarządzaniem wrażeniem jest powiązane zarządzanie symboliczne, o którym będzie mowa w kolejnej części niniejszego artykułu.

3. Charakterystyka zarządzania symbolicznego

Przedsiębiorstwom zależy na posiadaniu i utrzymaniu dobrej reputacji oraz legitymizacji ich działań. W związku z tym, aby to osiągnąć, jednostki gospodarcze mogą stosować dwa podejścia zarządcze [Ashforth, Gibbs 1990; Oliver 1991; Westphal, Zajac 1994; 1998; 2001; Fiss, Zajac 2006]:

- rzeczywiste (faktyczne, merytoryczne) (*substantive management*) i
- symboliczne (*symbolic management*).

Merytoryczne podejście zarządcze wiąże się z rzeczywistymi, konkretnymi zmianami w działaniach jednostki w celu dostosowania się do obowiązujących zasad i norm oraz oczekiwań społecznych.

Zgodność praktyk przedsiębiorstwa ze społecznymi normami, zasadami i oczekiwaniami może jednak być przedstawiana interesariuszom również za pomocą symboli [Merkel-Davies, Brennan 2011]. W literaturze termin „symbol” określa się jako

„umowny znak czegoś” [*Słownik języka polskiego PWN*], jako „coś, co w określonej sytuacji jest uznawane za reprezentację czegoś innego” [*Wielki słownik języka polskiego*]. Symbole stanowią więc pewne środki komunikacji, którym można przypisać różne znaczenie [Womack 2005], które reprezentują coś innego na skutek pewnych podobieństw, różnych skojarzeń lub ogólnie przyjętych norm myślenia czy postępowania.

Stosowane przez przedsiębiorstwa symbole mogą zatem stanowić narzędzia wywoływania u interesariuszy określonych znaczeń. Podstawą kreowania i odczytywania sensów symbolicznych mogą być różne cechy, ściśle związane m.in. z postrzeganiem, doświadczaniem, konceptualizacją i wartościowaniem świata, jak też zachowaniami [Niebrzegowska-Bartmińska 2013].

Należy podkreślić, że symboliczne podejście zarządcze wydaje się zgodne z normami i zasadami społecznymi, ale bez konieczności faktycznego przekształcania działań podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorstwo stwarza bowiem tylko pozory aktywności, w istocie nie podejmując odpowiednich przedsięwzięć [Westphal, Zajac 1994; 1998; 2001; Fiss, Zajac 2006].

Specyficzne cechy zarządzania faktycznego i symbolicznego są zestawione w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka zarządzania merytorycznego i symbolicznego według różnych kryteriów

Kryterium	Zarządzanie rzeczywiste	Zarządzanie symboliczne
Charakter działań	Konkretne zmiany dostosowujące działalność do oczekiwań interesariuszy	Pozorne dostosowanie
Główny cel	Poprawa efektywność gospodarowania	Kreowanie pożądanego wrażenia, w celu uzyskania społecznej i prawnej akceptacji
Podstawa oceny działań	Różne mierniki dokonań	Emocje, preferencje, wartości
Wpływ na legitymizację	Krótko- i długookresowy	Krótkookresowy
Możliwości implementacji	Trudniejsze do wprowadzenia	Łatwiejsze do wdrożenia
Możliwości naśladowania	Trudniejsze do naśladowania przez inne podmioty	Łatwiejsze do skopiowania przez inne jednostki

Źródło: opracowanie własne.

Symboliczne działanie przedsiębiorstwa ma na celu zarządzanie jego wizerunkiem [Pfeffer 1981]. Jest ono wykorzystywane na potrzeby kreowania pozytywnego wrażenia bądź unikania negatywnego postrzegania przez interesariuszy. Zarządzanie symboliczne jest również wdrażane w celu uzyskania lub utrzymania legitymizacji bądź w odpowiedzi na problemy z jej zachowaniem [Elsbach i in. 1998]. Z tego względu interesariusze są z jednej strony celem działań stosowanych w ramach za-

zarządzania symbolicznego, z drugiej zaś są siłami, które popychają menedżerów do zarządzania symbolicznego [Fiss, Zajac 2006].

Podstawą oceny symbolicznego znaczenia działania jednostki mogą być emocje, preferencje czy wartości [Rafaeli, Vilnai-Yavetz 2004; Zott, Huy 2006]. Działania symboliczne są więc bardziej skuteczne, jeżeli dokonania jednostki są trudniej mierzalne [Christmann, Taylor 2006]. Istotne jest, aby być postrzeganym jako podmiot wiarygodny dla interesariuszy. Pozorna aktywność może być bowiem odbierana jako działania kosmetyczne lub oportunistyczne [Kim, Lyon 2012].

Podejmowanie większego wysiłku na sygnalizowanie interesariuszom zgodności z normami i oczekiwaniami, zamiast realizacji działań w tym zakresie, w mniejszym stopniu wpływa na poprawę legitymizacji. Dlatego zdaniem Berrone'a i in. [2009]. Działania symboliczne mają krótkoterminowe oddziaływanie na uzyskanie lub utrzymanie legitymizacji, działania merytoryczne zaś, jak np. innowacje środowiskowe, mają zarówno krótko-, jak i długoterminowy wpływ na legitymizację.

Ze względu na to, że zarządzanie symboliczne wiąże się z działaniami pozornymi, przedsiębiorstwa nie mają trudności w ich wdrażaniu. Inne podmioty gospodarcze mogą więc w łatwy sposób naśladować tego typu praktyki [Berrone i in. 2009].

Działania w ramach zarządzania rzeczywistego i symbolicznego mogą nakładać się na siebie lub nie [Mazur 2014]. Luka (tzw. obszar rozbieżności) między zarządzaniem faktycznym a symbolicznym jest nazywana rozdzielaniem lub rozwarstwieniem (*decoupling*) [Boxenbaum, Jonsson 2008; Łada 2016a]. Mazur [2014] wskazuje, że działania symboliczne przedsiębiorstwa z natury prowadzą do rozwarstwienia. Całkowite oddzielenie zarządzania symbolicznego od merytorycznego może stać się jednak bardzo ryzykowne. Jak już wspomniano, działania symboliczne bez podstawy faktycznej mogą być bowiem zdemaskowane i karane przez różne grupy interesariuszy. Z tego względu, im wyższa jest presja interesariuszy na przedsiębiorstwo, tym większą wykazuje ono tendencję do harmonizacji swoich symbolicznych i rzeczywistych działań [van Halderen i in. 2016].

4. Strategie i formy zarządzania symbolicznego a legitymizacja

W zarządzaniu symbolicznym ważne są relacje między rzeczywistymi a przedstawianymi przez przedsiębiorstwo wartościami. Dla uzyskania zgodności kluczowy jest odpowiedni odbiór podmiotu przez otoczenie. Działania symboliczne są podejmowane na potrzeby kształtowania percepcji interesariuszy dla zdobycia dobrej reputacji, która zapewni jednostce legitymizację.

Biorąc pod uwagę proces legitymizacji, na który składa się jej uzyskanie, utrzymanie i obrona [Ashforth, Gibs 1990; Elsbach i in. 1998; Breitsohl 2009], przedsiębiorstwa mogą stosować różnorodne strategie symboliczne mające na celu legitymizację działalności dzięki kreowaniu dobrego wrażenia lub zapobieganie jego utracie. Propozycje strategii symbolicznych w różnych etapach procesu legitymizacji przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Strategie zarządzania symbolicznego ze względu na etapy legitymizacji

Faza	Strategie symboliczne
Uzyskanie legitymizacji	<p>Uzyskaniem legitymizacji są zainteresowane przedsiębiorstwa nowe, rozwijające się. Istotne jest dla nich zdobycie zaufania interesariuszy, uwiarygodnienie swojej działalności, zbudowanie dobrej reputacji. Celem strategii symbolicznej jest więc przedstawianie jednostki w dobrym świetle dla wykreowania korzystnego wizerunku. Manipulacja polega ona na zwróceniu uwagi interesariuszy m.in. na [Zott, Huy 2006]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znakomite kwalifikacje menedżerów, ich profesjonalizm, a także powiązania danego podmiotu z organizacjami i osobami, które mają już pewną renomę i uznanie, • jakość zarządzania przedsiębiorstwem, • osiągnięcia organizacyjne, np. zdobyte nagrody, • jakości relacji z interesariuszami.
Utrzymanie legitymizacji	<p>Utrzymanie legitymizacji dotyczy większości przedsiębiorstw. Istotna jest dla nich dobra reputacja. Na tym etapie symboliczne strategie powinny polegać na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ujawnianiu mocnych stron jednostki, m.in. przez: <ul style="list-style-type: none"> • symboliczne zapewnianie o nieustannej zgodności z normami i oczekiwaniami oraz o wysokiej jakości zarządzania podmiotem, • prezentowanie korzystnej interpretacji wyników, czyli podkreślanie własnej odpowiedzialności za sukcesy (tzw. atrybucja wewnętrzna), • przedstawianie zamierzeń i zapewnianie o podjęciu oczekiwanych społecznie działań; 2) zapobieganiu potencjalnym wyzwaniom związanym z legitymizacją w wyniku [Szmajke 2001], np.: <ul style="list-style-type: none"> • porównywania się z „gorszymi”, • oczerniania konkurentów.
Obrona legitymizacji	<p>Obrona legitymizacji wymaga zapobiegania złemu wrażeniu przez zastosowanie następujących strategii [Ogden, Clarke 2005; Breitsohl 2009]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) wykrętnej (<i>evasive strategy</i>), której celem jest uniknięcie utraty zaufania, polega ona np. na: zaprzeczaniu, np. szkodliwości zdarzenia, wycofywaniu się, jak i ograniczaniu lub ukrywaniu informacji negatywnie wpływających na obraz przedsiębiorstwa, jak i zachowywaniu milczenia, 2) obronnej (<i>defensive strategy</i>), która wiąże się z atakowaniem i negowaniem źródeł informacji o negatywnych skutkach działania, obarczaniem winą za porażki czynników zewnętrznych (np. inne podmioty, pracowników) (tzw. atrybucja zewnętrzna), 3) zrozumienia (<i>appreciative strategy</i>), w ramach której jednostka przyjmuje odpowiedzialność za problemy, jednak nie podejmuje działań, tylko przedstawia wyjaśnienia, usprawiedliwia się, przeprasza, podmiot przyznaje się, ale pomniejsza własną odpowiedzialność, 4) przystosowawczej (<i>accommodative strategy</i>), podmiot przyjmuje pełną odpowiedzialność za problemy i oferuje np. rekompensaty, podejmuje działania restrukturyzacyjne, powołuje komisje ds. kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wykorzystanej literatury.

Tabela 3. Formy zarządzania symbolicznego na potrzeby legitymizacji działalności

Wymiary działań	Formy działań symbolicznych
Uwiarygodnianie działalności przedsiębiorstwa	Wywoływanie wrażenia, że przedsiębiorstwo działa zgodnie z normami i zasadami przez komunikowanie o przyjęciu pewnych rozwiązań lub zamiarze ich implementacji, np.: <ul style="list-style-type: none"> • kodeksów etyki [Stevens i in. 2005], • międzynarodowych standardów rachunkowości [Fiss, Zajac 2006], • standardów CSR i norm ISO [Rodrigue i in. 2013]. Jednostki mogą nie mieć intencji ich przestrzegania lub stosowania.
	Przedstawienie wysokich kwalifikacji pracowników różnych szczebli, podkreślanie ich profesjonalizmu [Zott, Huy 2006]
	Wskazanie na powiązanie przedsiębiorstwa z uznanymi w środowisku osobami i renomowanymi organizacjami [Lounsbury, Glynn 2001]
	Sprawianie wrażenia troski o otoczenie przez udział w dobrowolnych programach środowiskowych, organizowanych np. przez agencje rządowe [Berrone i in. 2009].
Profesjonalizm zarządzania jednostką	Sprawianie wrażenie, że zarządzający jednostką są zainteresowani realizacją idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) w ramach działalności przez komunikowanie o: <ul style="list-style-type: none"> • posiadaniu przez zarządzających jednostką świadomości ekologicznej i społecznej [Rodrigue i in. 2013], • powoływaniu w jednostce komitetów środowiskowych albo społecznych [Berrone i in. 2009].
	Informowanie o nominowaniu: <ul style="list-style-type: none"> • kobiet do zarządów czy rad nadzorczych, co ma zarówno stanowić wyraźny sygnał niezależności [Markóczy i in. 2013]), jak i sprawiać wrażenie, że przedsiębiorstwo jest zainteresowane zarządzaniem różnorodnością [Main, Gregory-Smith 2017], • dyrektorów społeczności (<i>community directors</i>) oraz dyrektorów interesariuszy (<i>stakeholders directors</i>) [Hillman i in. 2001].
	Stosowanie „greenwashingu”, czyli wywoływanie wrażenia, że działanie przedsiębiorstwa jest prospołeczne i ekologiczne, choć w rzeczywistości takie nie jest [Walker, Wan 2012, s. 231]; wiąże się to z akcentowaniem aktywności, której jednostka nie prowadzi albo realizuje ją, jednak w niewielkim zakresie, bądź odwracaniem uwagi od szkodliwości działalności przedsiębiorstwa, np. stosowanie haseł „przyjazny dla środowiska” przemysł chemiczny.
Prezentacja wyników przedsiębiorstwa	Merkel-Davies, Brennan [2011], Brennan, Merkel-Davies [2013] w swoich pracach wskazują, że w ramach raportowania przedsiębiorstwa mogą w różny sposób manipulować wrażeniem interesariuszy dotyczącym osiągniętych wyników, np.: <ul style="list-style-type: none"> • stosując odpowiedni język przekonywania, • koncentrując się na zawartości i brzmieniu komunikatów, • koncentrując się na wybranych punktach odniesienia, • używając atrybucji do przypisywania odpowiedzialności za osiągnięte wyniki.
	Informowanie o zdobytych nagrodach [Zott, Huy 2006].

Źródło: opracowanie na podstawie cytowanej literatury.

Na potrzeby legitymizacji zarządzanie symboliczne może więc przyjąć różne formy praktyk, w wymiarach, takich jak uwiarygodnianie działalności, profesjonalizm (jakość) zarządzania jednostką [Fiss, Zajac 2006; Higgins, Gulati 2006] oraz odpowiednie raportowanie informacji o jej dokonaniach. Przykłady działań symbolicznych przedstawiono w tab. 3.

Jak wynika z tab. 3, działania symboliczne przedsiębiorstwa mogą polegać na zademonstrowaniu opinii publicznej jego zgodności prawnej (wyrażonej przez wprowadzanie standardów, norm, kodeksów bądź zasygnalizowanie takiego zamiaru) oraz troski o społeczeństwo i środowisko, a następnie sprawianiu wrażenia, że podejmuje ono właściwe kroki w celu ich przestrzegania lub ochrony [Rodrigue i in. 2012]. Akcentowanie zarówno wysokich kompetencji menedżerów, jak i profesjonalizmu zarządzania danym podmiotem czy stosowanie odpowiednich sposobów prezentacji wyników przedsiębiorstwa również może poprawiać wizerunek jednostki, przez co wpływa na jej legitymizację.

Zakres zarządzania symbolicznego zależy od informacji, które przedsiębiorstwo ujawnia, aby zdobyć lub odzyskać zaufanie społeczne. Badania potwierdzają [Lyon, Maxwell 2011], że z powodu silnej presji i kontroli interesariuszy przedsiębiorstwa preferują wybiórcze ujawnianie selektywnie dobranych, korzystnych informacji dla wykreowania wrażenia wiarygodności bądź ukrywanie negatywnych wiadomości o jednostce, aby nie stracić dobrej reputacji. Efektywne zarządzanie legitymizacją wymaga od przedsiębiorstw znalezienia równowagi między podejmowaniem działań faktycznych i symbolicznych [Berrone i in. 2009].

5. Zakończenie

Współcześnie interesariusze oczekują od przedsiębiorstwa podjęcia odpowiedzialności za jego wpływ na otoczenie. Aby skutecznie konkurować, dąży więc ono do uzyskania akceptacji interesariuszy i uzyskania legitymizacji. Dla podmiotu istotne jest więc zdobycie zaufania interesariuszy przez ich przekonanie o zgodności jego praktyk z normami, zasadami czy wartościami społecznymi.

Należy zauważyć, że dla uwiarygodnienia działalności jednostki mogą realizować faktyczne inicjatywy, które wymagają podjęcia przez przedsiębiorstwo wysiłków i poniesienia kosztów. Jednostki mogą też jednak jedynie sprawiać wrażenie zgodności działań, realizując różne praktyki o charakterze symbolicznym, których zadaniem jest wywoływanie u interesariuszy określonych znaczeń. W ramach zarządzania symbolicznego przedsiębiorstwa kreują więc pożądane wyobrażenia o podmiocie. Istotne jest, jakie informacje i w jakim kontekście przedsiębiorstwo chce ujawnić interesariuszom. Ważne jest przy tym, czy jednostka jest zainteresowana uzyskaniem, utrzymaniem czy obroną legitymizacji. W tym celu podmioty manipulują zawartością i brzemieniem komunikatów, stosując różnorodne strategie symboliczne.

Badania wskazują, że dzięki symbolicznym praktykom dla uzyskania aprobaty otoczenia przedsiębiorstwu często wystarczy stworzenie pozytywnego obrazu jed-

nostki, a dzięki temu zdobycie dobrej reputacji. Interesariuszom niejednokrotnie trudno jest bowiem ocenić rzeczywisty wkład jednostki w uzyskane wyniki. Ponadto przedstawiane w raportach informacje niefinansowe, mające wskazywać na zgodność działalności przedsiębiorstwa z wymogami i oczekiwaniami społecznymi, często nie są weryfikowane przez audytorów zewnętrznych, brak jest więc potwierdzenia ich prawdziwości, co również może zaburzać percepcję interesariuszy. Interpretując komunikaty przedsiębiorstwa, interesariusze mogą też subiektywnie przyjmować, że prowadzi ono działalność bez naruszania niczyjego prawa.

Badania potwierdzają również, że w krótkim okresie dobra reputacja przedsiębiorstwa ułatwia zarówno utrzymanie, jak i obronę legitymizacji. Pozwala ona bowiem na pewną elastyczność działania. Stanowi bufor dla jego drobnych potknięć i pozostawia przestrzeń na potrzeby obrony przed wyzwaniem legitymizacji. Często dopiero wykrycie poważnych nieprawidłowości czy nagłośnienie niezgodności może prowadzić do utraty zarówno zaufania otoczenia przedsiębiorstwa, jak i legitymizacji. Aby jednak działalność przedsiębiorstwa nie była postrzegana jako oportunistyczna, jednostka powinna dążyć do harmonizacji działań symbolicznych i rzeczywistych.

Literatura

- Arvidsson S., 2010, *Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies*, Journal of Business Ethics, 96(3), s. 339-354.
- Ashforth B.E., Gibbs B.W., 1990, *The double-edged of organizational legitimation*, Organization Science, 1(2), s. 177-194.
- Berrone P., Gelabert L., Fosfuri A., 2009, *The impact of symbolic and substantive actions on environmental legitimacy*, [w:] Working Paper 778, IESE Business School, Barcelona, January, <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0778-e.pdf>, dostęp 15.04.2017.
- Boxenbaum E., Jonsson S., 2008, *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*, [w:] Greenwood R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publishing, London.
- Breitsohl H., 2009, *Linking organizational crises and reactive strategies via dimensions of legitimacy*, [w:] The Schumpeter Discussion Papers 005, Germany, <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1524/sdp09005.pdf>, dostęp: 30.04.2017.
- Brennan N.M., Merkl-Davies D.M., 2013, *Accounting Narratives and Impression Management*, [w:] Jack L., Davison J., Craig R. (eds.), *The Routledge Companion to Communication in Accounting*, Routledge, London, rozdz. 8, s. 109-132.
- Christmann P., Taylor G., 2006, *Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation*, Journal of International Business Studies, 37, s. 863-878.
- Elsbach K.D., Sutton R.I., Principe K.E., 1998, *Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing*, Organization Science, 9(1), s. 68-86.
- Fiss P.C., Zajac E.J., 2006, *The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling*, Academy of Management Journal, 49(6), s. 1173-1193.
- Higgins M., Gulati R., 2006, *Stacking the deck: the effects of top management backgrounds on investor decisions*, Strategic Management Journal, 27(1), s. 1-25.

- Hillman A.J., Keim G.D., Luce R.A., 2001, *Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference?*, *Business and Society*, 40(3), s. 295-314.
- Kim E-H., Lyon T.P., 2012, *Beyond the Dichotomy of Symbolic versus Substantive Actions: Evidence from Corporate Environmental Management*, <https://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/arcs-2012-Kim-Lyon.pdf>, dostęp: 15.04.2017.
- Lounsbury M., Glynn M.A., 2001, *Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources*, *Strategic Management Journal*, 22, s. 545-564.
- Lyon T., Maxwell J., 2011, *Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics and Management Strategy*, 20, s. 3-41.
- Łada M., 2016a, *Rozwarstwienie w systemie rachunkowości zarządczej – studium przypadku*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(11), s. 177-188.
- Łada M., 2016b, *Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 420, s. 207-215.
- Main B.G.M., Gregory-Smith I., 2017, *Symbolic management and the glass cliff: evidence from the boardroom careers of female and male directors*, *British Journal of Management*.
- Markóczy L., Li Sun S., Peng M.W., (Stone) Shi W., Ren B., 2013, *Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching*, *Strategic Management Journal*, 34, s. 1367-1387.
- Matuszak Ł., 2015, *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzia legitymizacji przedsiębiorstw*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(1), s. 112-134.
- Mazur K., 2014, *Zjawisko zarządzania symbolicznego a otoczenie organizacji*, *Przegląd Organizacji* (1), s. 6-11.
- Merkel-Davies D.M., Brennan N.M., 2011, *A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology, and critical perspectives*, *Accounting and Business Research*, 41(5), s. 415-437.
- Niebrzegowska-Bartmińska S., 2013, *Ustalanie znaczeń symbolicznych w słowniku etnolingwistycznym*, *LingVaria VIII*, 1 (15), s. 127-144.
- 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*, 16(1), s. 145-179.
- Pfeffer J., 1981, *Management as Symbolic Action*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, red. L.L. Cummings, B.M. Staw, Greenwich, CT: JAI Press, s. 1-52.
- Rafaeli A., Vilnai-Yavetz I., 2004, *Instrumentality, aesthetics and symbolism of physical artifacts as triggers of emotion*, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5, s. 91-112.
- Rodrigue M., Magnan M., Cho Ch.H., 2013, *Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation*, *Journal of Business Ethics*, 114, s. 107-129.
- Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl>, dostęp: 30.03.2017.
- Stevens J.M., Steensma H.K., Harrison D.A., Cochran P.L., 2005, *Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions*, *Strategic Management Journal*, 26, s. 181-195.
- Suchman M.C., 1995, *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20(3), s. 571-610.
- Szmajke A., 2001, *Autoprezentacja – niewinny spektakl dla innych i siebie*, [w:] Kofta M., Szustrowa T., *Złudzenia, które pozwalają żyć*, PWN, Warszawa.
- van Halderen M.D., Bhatt M., Berens G.A.J.M., Brown T.J., van Riel C.B.M., 2016, *Managing impressions in the face of rising stakeholder pressures: examining oil companies' shifting stances in the climate change debate*, *Journal of Business Ethics*, February, vol. 133, iss. 3, s. 567-582.
- Walker K., Wan F., 2012, *The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications*, *Journal of Business Ethics*, 109, s. 227-242.

- Wang J.L., 2016, *Literature review on the impression management in corporate information disclosure*, *Modern Economy*, 7, s. 725-731.
- Westphal J.D., Zajac E.J., 1994, *Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans*, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), s. 367-390.
- Westphal J.D., Zajac E.J., 1998, *The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions*. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), s. 127-153.
- Westphal J.D., Zajac E.J., 2001, *Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs*, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), s. 202-228.
- Wielki słownik języka polskiego*, <http://wsjp.pl>, dostęp: 30.03.2017.
- Womack M., 2005, *Symbols and Meaning: A Concise Introduction*, AltaMira Press, California.
- Zott Ch., Huy Q.N., 2006, *How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources*, LSE, RICAPE2 – Regional Comparative Advantage and Knowledge Based Entrepreneurship, Working Paper, no. 029, June.