

Maciej Szulc

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Pojęcie *governance* w piśmiennictwie na temat nauk o zarządzaniu

Streszczenie

Celem artykułu jest weryfikacja zakresu pola znaczeniowego pojęcia *governance* w naukach o zarządzaniu. Dlatego zbadano kontekstowe użycie tego terminu w artykułach na temat zarządzania o największej liczbie cytowań dla kategorii zarządzanie w czasopismach z listy JCR. W wyniku analizy stwierdzono, że *governance* jest rozumiany często jako *corporate governance* i definiowany jako nadzór nad decydentami w organizacji. Nie jest to jednak jedyne znaczenie. Zidentyfikowano także takie pojmowanie tego pojęcia, jak: „koordynacja działań w ramach organizacji”, „alokacja zasobów”, „metodyka podejmowania decyzji w projekcie” czy „włączanie poszczególnych grup interesariuszy w procesy biznesowe”.

Słowa kluczowe: *governance*, ład korporacyjny, rady nadzorcze, badania językowe

Kody klasyfikacji JEL: M1, M14, Z1, Z13

1. Wprowadzenie

W piśmiennictwie naukowym, w tym w publikacjach w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, coraz częściej obserwuje się użycie pojęcia *governance*. Niemniej jednak jest to termin rozumiany w różny sposób przez poszczególnych autorów.

Na gruncie języka polskiego termin ten również nie funkcjonuje w słownictwie innym niż specjalistyczne. Dość powiedzieć, że w Narodowym Korpusie Języka Polskiego [NKJP], który składa się z około półtora miliarda rekordów i jest reprezentatywny dla polszczyzny, zidentyfikowano za pomocą wyszukiwarki IPI PAN tylko dwa użycia jednostki GOVERNANCE – w obu przypadkach jako uzupełnienie polskiego odpowiednika.

Jednak nawet w rodzimej terminologii naukowej to ciągle neologizm. Świadczy o tym choćby fakt, że wyraz GOVERNANCE jest używany na zasadzie cytatu, zwanego inaczej wtrętem, czyli „wyrazu, którym użytkownicy języka polskiego posługują się (w mowie i w piśmie) w oryginalnej obcej postaci (łącznie z akcentem)” [Jadacka, 2004]. W polskojęzycznym piśmiennictwie na temat nauk o zarządzaniu bardzo często badacze sięgają po GOVERNANCE, głównie w kolokacji CORPORATE GOVERNANCE, rezygnując z używania leksemów z tego samego pola semantycznego, które w większym stopniu zostały przyjęte przez rodzimy system językowy, np. ŁAD KORPORACYJNY.

Nie jest to praktyka odosobniona. Podobną można zaobserwować na gruncie piśmiennictwa niemieckojęzycznego (por. „Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex” [Ringleb i in, 2008] czy „Börsengänge aus der Perspektive der Corporate Governance: die Entwicklung in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Neuen Marktes” [Gerig, 2003]).

Leksem GOVERNANCE pochodzi z języka angielskiego, jednak na jego gruncie znaczenie nie jest jednoznaczne [Mesjasz, 2011, s. 16]. Używa się go w języku potocznym w kilku znaczeniach. „Oxford English Dictionary” definiuje ten wyraz jako „działanie lub sposób rządzenia państwem, organizacją etc.”¹ [OED, 2018]. W przypadku tłumaczenia tego można też zastosować zamiast leksemu inne wyrazy: KONTROLA, SPRAWOWANIE WŁADZY czy PANOWANIE.

Nie można jednak takiego rozumienia przełożyć jeden do jednego na słownictwo specjalistyczne (technolekt) i stosować definicji wyrazowych zaczerpniętych z języka powszechnego w języku naukowym. Definicje leksykalne dla języka powszechnego oraz specyficznych socjolektów, w tym wypadku socjolektu naukowego, są konstruowane na podstawie innego zbioru danych – tekstów oraz występujących w nich przypadków użycia danego wyrazu. Bardzo wyraźnie widać to na przykładzie nazw jednostek chorobowych, np. DEPRESJA, GANGRENA, CHOLERA, KRÓTKOWZROCZNOŚĆ, które co innego znaczą w języku powszechnym, co innego zaś w komunikacji między lekarzami [Pukalska, 2013]. Język naukowy dąży do wysokiego stopnia precyzji oraz jednoznacznego wskazywania i opisywania denotowanych zjawisk, uwzględnia w większym stopniu sytuację komunikacyjną oraz kontekst tekstowy, a także jest w większym stopniu podporządkowany składni logicznej [Karpiński, 2008, s. 11]. Co więcej, nawet na płaszczyźnie naukowej dany leksem może mieć różne znaczenie w zależności od dziedziny czy wręcz dyscypliny, por. znaczenie jednostki PARADYGMAT na gruncie nauk o zarządzaniu (‘przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, doktrynie itp.’

¹ W oryginale: „The action or manner of governing a state, organization etc.”. Wszystkie cytaty z języka angielskiego w tłumaczeniu własnym.

[PWN, 2019]) oraz nauk o języku ('zespół form fleksyjnych danego wyrazu lub końcówek właściwych danej grupie wyrazów' [PWN, 2019]). Dlatego dla zachowania większej precyzji należy zawęzić analizę semantyczną do konkretnego obszaru słownictwa, np. do konkretnej dyscypliny naukowej.

Tym bardziej, że jednostka GOVERNANCE jest używana także w innych naukach i w odniesieniu do zjawisk, które nie dotyczą spółek czy organizacji nastawionych na zysk, co pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Liczba artykułów w danej kategorii tematycznej dla słowa GOVERNANCE w bazie Web of Science. Pierwsze 15 wyników. Stan na 10.11.2018

<i>Environmental studies</i>	10 769
<i>Political science</i>	10 332
<i>Economics</i>	10 205
<i>Management</i>	9 834
<i>Business</i>	8 026
<i>Business Finance</i>	7 379
<i>Public Administration</i>	7 267
<i>Environmental sciences</i>	5 822
<i>International relations</i>	5 672
<i>Planning development</i>	5 299
<i>Law</i>	4 722
<i>Geography</i>	4 695
<i>Social sciences interdisciplinary</i>	3 015
<i>Urban studies</i>	2 894
<i>Education educational research</i>	2 740

Źródło: opracowanie własne.

Nie można także poprzestać na istniejących już definicjach GOVERNANCE i CORPORATE GOVERNANCE, nawet jeśli zostały zbudowane na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu. Odnoszą się one bowiem do tego, co dane jednostki leksykalne **powinny** znaczyć, a nie co znaczą **w rzeczywistości**. Definicje dotyczą świata idealnego i nie uwzględniają językowego obrazu świata, a więc sposobu, w jakim język ujmuje rzeczywistość. Jest to o tyle ważne, że język determinuje sposób ujmowania świata. A zatem użytkownicy języka „widzą świat przez «okulary» nałożone przez język” [Grzegorzczkowska, 2001, s. 187].

W uwagach wstępnych warto wyjaśnić, że w piśmiennictwie naukowym bardzo często spotyka się występowanie leksemu GOVERNANCE w kolokacji CORPORATE GOVERNANCE. Na poziomie morfologii fraza rzeczownikowo-przymiotnikowa jest podrzędna wobec frazy rzeczownikowej jednoelementowej, np. *spółka kapitałowa* jest rodzajem *spółki*. Dodany przymiotnik ma jednak charakter jakościowy i modyfikuje znaczenie całej frazy w oderwaniu od podstawowego znaczenia obu jednostek ją tworzących. Widać to na przykładzie wyrażenia

TEATR WIELKI, w którym przydawka jakościowa modyfikuje znaczenie całości – *teatr wielki* wcale nie musi być wielki w rozumieniu przestrzennym. Wracając do GOVERNANCE i CORPORATE GOVERNANCE, to na poziomie stylistyki można przypuszczać, że dodany epitet to tzw. epitet stały, który ma wpływ na znaczenie całej frazy – zacieśnia je czy wręcz nadaje nieco inny odcień [Głowiński, Okopień-Sławińska, Sławińska, 1991, s. 109–110].

Jednak nie wszyscy badacze nauk o zarządzaniu postrzegają epitet CORPORATE jako modyfikant całości wyrażenia, traktując go jako przydawkę gatunkującą [Aluchna, 2015, s. 13]. M. Aluchna zwraca uwagę, że *governance* odnosi się także do spółek skarbu państwa, organizacji non profit, firm rodzinnych czy administracji publicznej [Aluchna, 2015, s. 22].

Co więcej, na płaszczyźnie samych nauk o zarządzaniu pojawia się jednostka GOVERNANCE bez dodatkowych epitetów. Powstaje zatem pytanie, czy nie jest tak, że GOVERNANCE i CORPORATE GOVERNANCE opisują w istocie to samo zjawisko, a jedyna różnica sprowadza się do tego, że druga z tych fraz jest stosowana w odniesieniu do przedsiębiorstw, które można określić jako korporacje. Czy zatem badacze, stosując raz jedno określenie, raz drugie, świadomie lub nie, stosują figurę stylistyczną zwaną metonimią i pisząc GOVERNANCE, odnoszą się do *corporate governance*? Czy może jednak, świadomie lub nie, czynią rozróżnienie pomiędzy zakresem znaczeniowym obu fraz? A jeśli tak, to jakie? Czy dla GOVERNANCE przenoszą znaczenie z innych nauk? Jeśli oba pojęcia mają inne definiendum, to jakie są między nimi zależności na płaszczyźnie hiponimi i hiperonimi? Najważniejsze zaś pytanie dotyczy tego, jakie atrybuty są konotowane przez tekstowe użycie jednostek GOVERNANCE i CORPORATE GOVERNANCE?

Przed wszystkim na to ostatnie pytanie próbuje odpowiedzieć niniejszy artykuł. Jego celem jest weryfikacja zakresu definicyjnego frazy GOVERNANCE w konkretnych użyciach tekstowych w wybranych współczesnych artykułach naukowych poświęconych zarządzaniu. W ten sposób bowiem można zweryfikować, do czego rzeczywiście (sic!) odnoszą się autorzy, posługując się daną frazą.

Nawet jeśli jednostki GOVERNANCE oraz CORPORATE GOVERNANCE mają inne znaczenie, należą do tej samej domeny semantycznej [Tokarski, 2006, s. 36]. Oznacza to, że rozumienie jednego z tych pojęć jest zależne w jakimś stopniu od rozumienia pozostałych składników w tej domenie [Fillmore, 1985, s. 53]. Dlatego o znaczeniu GOVERNANCE w najnowszym piśmiennictwie o zarządzaniu można wnioskować na podstawie CORPORATE GOVERNANCE.

W niniejszym artykule nie skupiano się na podanych przez autorów definicjach, lecz badano rzeczywiste użycia tekstowe leksemu GOVERNANCE, w tym w kolokacji CORPORATE GOVERNANCE. Jest to podejście praktyczne, weryfikujące faktyczne znaczenie wyrazu nadawane mu przez autorów, nie zaś oparte na podstawach teoretycznych czy słownikowych. Dotyczy ono obrazu świata zawartego w kodzie językowym. Nie ma w języku polskim opracowania na ten temat. Jest ono jednak potrzebne ze względu na coraz częstsze występowanie analizowanego leksemu w piśmiennictwie i przenoszenie go na grunt polski. Towarzyszy temu intensyfikacja kontaktów międzynarodowych w środowisku akademickim. Dla skutecznego i precyzyjnego przekazywania informacji, używane słownictwo musi być jednoznaczne.

Artykuł ma charakter przeglądu dotychczasowej literatury i zawiera analizę bibliometryczną. Jego celem jest próba określenia definicji pojęcia *governance* na gruncie współczesnych nauk o zarządzaniu oraz jej granic.

Artykuł składa się z pięciu części. W pierwszej przedstawiono ogólny zarys problemu. Drugą część poświęcono przyjętej metodzie przeglądu literatury, użytej terminologii oraz zakotwiczeniu teoretycznemu. W części trzeciej zaprezentowano najbardziej popularne definicje omawianego terminu na gruncie nauk o zarządzaniu. W kolejnej omówiono wyniki analizy kontekstów użycia wyrazu *governance*. W ostatniej części podsumowano dokonane obserwacje.

2. Teoria i metodyka przeprowadzonych badań

2.1. Teoria badań językowych i jednostka analizy

W analizach opisanych w niniejszym artykule wykorzystano metody wypracowane przez nauki o języku. W wyselekcjonowanych artykułach zbadano definicje pojęcia *governance*, zarówno podane przez autorów, jak i przywołane przez nich wyjaśnienia zaczerpnięte z innych źródeł. Przede wszystkim jednak zbadano użycia tekstowe leksemu GOVERNANCE i towarzyszący im kontekst. Zatem jednostką badaną jest nie tylko struktura syntaktyczna (zdanie), w której występuje analizowany leksem, ale pełna jednostka wypowiedzi (artykuł). Dzięki temu wzięto pod uwagę to, co leksem nazywa (denotuje), ale także zjawiska i cechy, które konotuje [Grzegorzczkova, 2001, s. 18]. Bowiem „zdając sprawę ze znaczeń wyrazów, nie wystarczy wskazać na obiekty w świecie zewnętrznym, do których one się odnoszą, ale trzeba wydobyć wszystkie informacje przekazywane przez dane wyrażenie” [Grzegorzczkova, 2001, s. 53]. Jest to podejście metodologiczne, nabierające coraz większego znaczenia w lingwistyce [Żmigrodzki, 2008, s. 232].

Badanie kontekstów odnosi się do nurtu pragmatyki w językoznawstwie, która zajmuje się „relacjami pomiędzy wyrażeniami, przedmiotami oraz użytkownikami lub kontekstami użycia tych wyrażeń” [Mountage, 1974, s. 95]. Badacz ten podkreśla, że „pragmatyka dotyczy, oprócz wyrażeń językowych i przedmiotów, do których się odnoszą, także użytkowników tych wyrażeń i możliwych kontekstów użycia [...] a także powinna zajmować się prawdą, nie tylko pod względem interpretacji, ale również kontekstu użycia” [Stalmaszczyk, 2008, s. 179].

W przeprowadzonej analizie skupiono się na „fachowym” użyciu leksemu. Tym samym poszukiwane pola znaczeniowe wyrazu w poszczególnych użyciach kontekstowych, a co za tym idzie, budowane na ich podstawie definicje, nie mają charakteru leksykograficznego, który zakłada wskazywanie możliwie najbardziej uniwersalnego znaczenia, ale encyklopedyczne – skoncentrowane na znaczeniu leksemu w socjolekcie nauk o zarządzaniu [Żmigrodzki, 2008, s. 225].

W artykule stosuje się metody wypracowane na gruncie nauk lingwistycznych i do nich dostosowane są reguły zapisu, tradycyjnie używane w opracowaniach językoznawczych. Leksem (jednostka leksykalna), czyli wyraz słownikowy lub słowo, np. SPÓŁKA, obejmujący wszystkie formy wyrazowe (np. spółki, spółce), zapisano kapitalikami. Definicję leksemu ujęto w pojedynczy górny cudzysłów, np. SPÓŁKA to ‘umowny związek dwu lub więcej osób założony dla osiągnięcia wspólnego celu, zwykle gospodarczego’ [SJP, 1988, t. 3, s. 302].

Z drugiej strony, w przypadku odnoszenia się do samego pojęcia jako zjawiska teoretycznego, stosuje się zapis kursywą. W ten sposób można łatwo zorientować się, kiedy mowa o danym wyrazie w konkretnym użyciu, kiedy zaś o ogólnej idei. To rozróżnienie przedstawiono na rysunku 1. W jego zrozumieniu mogą też pomóc następujące przykłady: (1) *spółka* to ‘związek dwu lub więcej osób założony dla osiągnięcia celu gospodarczego’ [SJP, 1988, t. 3], ale (2) w zdaniu „Spółka skorygowała raport” wyraz SPÓŁKA należy interpretować jako ‘osobę lub grupę osób odpowiedzialnych za przygotowywanie dokumentacji finansowej’. W niniejszym artykule zbadano przypadki analogiczne do drugiego przykładu, czyli użycia w kontekstach, i na tej podstawie wywnioskowano przyczynki do ogólnego rozumienia pojęcia – analogicznego do pierwszego przykładu.

Dla uproszczenia zrezygnowano z zapisu kursywą wyrazów na prawach cytatu, użytych zwyczajowo i funkcjonujących w języku polskim lub w jego odmianie używanej przez badaczy nauk o zarządzaniu, np. *notabene* czy *ceteris paribus*, etc.

Rysunek 1. Pole semantyczne pojęcia *governance* funkcjonujące w naukach o zarządzaniu a denotacje leksemu GOVERNANCE w poszczególnych tekstach uwzględnionych w przeprowadzonym systematycznym przeglądzie literatury



Źródło: opracowanie własne.

2.2. Dobór literatury do analizy – budowa minikorpusu tekstów

Przeprowadzoną i opisaną w niniejszym artykule analizę można zakwalifikować do nurtu badań literaturowych. Tym samym, by uniknąć arbitralności w doborze tekstów poddawanych analizie, a przez to zapewnić rzetelność badania, zastosowano ścisły reżim metodologiczny — zmodyfikowaną wersję systematycznego przeglądu literatury podawanego przez W. Czakona [2015].

Do systematycznego przeglądu literatury wybrano początkowo 25 artykułów anglojęzycznych – ze względu na funkcjonowanie tego języka jako *lingua franca* w naukach o zarządzaniu, a tym samym ze względu na wpływ, jaki wywiera na piśmiennictwo w językach lokalnych. Źródłem artykułów były czasopisma znajdujące się na liście JCR zamieszczone w bazie Web of Science. Wybrano artykuły, które przyporządkowano do słowa kluczowego GOVERNANCE. Dodatkowo, zawężono wyszukiwanie do kategorii: Economics, Management, Business, Business Finance i Public Administration. Kwerendę przeprowadzono wśród publikacji, które ukazały się na przestrzeni ostatnich 10 lat (2008–2018). Z tego zbioru wyłączono jeden artykuł [Gomez-Mejia i in., 2011] ze względu na trudności z dotarciem do jego pełnej treści. W zamian do zbioru włączono kolejny artykuł z listy wyselekcjonowanych przy użyciu opisanych powyżej kryteriów.

W kolejnym kroku teksty poddano ocenie jakościowej. W jej wyniku wykluczono cztery artykuły, ponieważ ich tematyka dotyczyła zagadnienia *governance* w ujęciu politologicznym lub ochrony środowiska, zaś niniejszy artykuł pozostaje w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Tym samym jego przedmiotem są takie zagadnienia, jak firma prawa handlowego, spółka, spółdzielnia, stowarzyszenie, fundacja, jednostka administracji publicznej czy też zespół powyższych. Wykluczone artykuły zastąpiono kolejnymi z listy. Po analizie jakościowej trzy z nich znowu wyłączono ze względu na tematykę lub brak wystarczającego użycia słowa GOVERNANCE w tekście. Procedurę tę powtarzano aż do uzyskania zbioru spełniającego łącznie poniższe warunki:

- 25 artykułów mieszczących się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,
- w których sposób użycia wyrazu GOVERNANCE pozwalał na przeprowadzenie analizy semantycznej oraz
- w których badany leksem stosowano do opisu zjawisk dotyczących podanych wyżej organizmów życia gospodarczego i/lub społecznego.

W lingwistyce zbiór tekstów o określonych parametrach, które są poddawane analizie językoznawczej, jest nazywany korpusem tekstów [Lüdeling, Kytö, 2008; Hundt, 2008; Hunston, 2008]. Na przykład Korpus Języka Polskiego PWN liczy 70 milionów słów. Korpus zbudowany na potrzeby niniejszego systematycznego przeglądu literatury liczy niecałe 500 tysięcy słów. Dlatego będzie nazywany minikorpusem. Jego charakterystykę, na podstawie typologii, przedstawiono poniżej [Paryzek, 2011, s. 82–83].

1. Niereferencyjny – nie jest reprezentatywny dla całości języka, zawiera jedynie teksty z czasopism naukowych poświęconych naukom o zarządzaniu.
2. Specjalistyczny – to zbiór tekstów naukowych zawierający jedynie wycinek rzeczywistości językowej.
3. Synchroniczny – zawiera wyłącznie teksty z lat 2008–2018, nie można na jego podstawie prowadzić badań o charakterze diachronicznym.
4. Pełnotekstowy – przy konstruowaniu korpusu nie zastosowano próbkowania. Zawiera on pełne teksty artykułów.
5. Języka pisanego – otrzymany korpus nie zawiera transkrypcji języka mówionego.
6. Jednojęzyczny – korpus jest zbiorem tekstów anglojęzycznych, choć czasopisma, z których pochodzą teksty, są wydawane w różnych krajach, zaś nie dla wszystkich autorów angielski jest językiem pierwszym.

Dzięki skonstruowaniu korpusu według powyższych reguł zbadano zakres definiendum na podstawie faktycznych użycí tekstowych we współczesnym piśmiennictwie naukowym. Choć sam korpus jest dość niewielki i tym samym nie pozwala, by poczynione na jego podstawie obserwacje rozciągać na całość piśmiennictwa naukowego, to jednak przeprowadzona na jego podstawie analiza daje pewien wgląd w faktyczny sposób używania leksemu GOVERNANCE, a tym samym w rzeczywiste najbardziej aktualne znaczenie tej jednostki słownikowej.

3. Geneza zagadnienia *governance* i jego percepcja w piśmiennictwie polskim

3.1. Geneza pojęcia

Źródeł pojęcia *governance* niektórzy badacze doszukują się w Biblii i dziełach starożytnych. W bardziej współczesnych czasach zainteresowanie przedmiotem *governance* dotyczy organizacji nastawionych na zysk. Dlatego już w odniesieniu do pojęcia *corporate governance* źródła szuka się w dziełach A. Smitha [Mesjasz, 2011, s. 15] lub w czasach powoływania towarzystw handlowych w celu eksploatacji krajów kolonialnych [Dobija, Kołodkiewicz, 2011, s. 9; Słomka-Gołębiowska, 2006, s. 13]. *Governance* w odniesieniu do organizacji o charakterze produkcyjnym czy handlowym dyskutowany jest w doktrynie prawnej w Niemczech od II poł. XIX w.; w USA w 1932 r. ukazuje się „The Modern Corporatation and Private Property”, które podsumowuje badania empiryczne nad strukturą własności amerykańskich spółek akcyjnych; w latach 60. i 70. zeszłego stulecia rozwija się teoria agenta – pryncypała. W latach 90. w Wlk. Brytanii ujawnione skandale korupcyjne sprawiają, że opracowane zostają zalecenia dla poprawy praktyki korporacyjnej. Jednak szczególne zainteresowanie zagadnieniem pojawia się na przełomie wieków XX i XXI w wyniku wykrycia licznych skandali finansowych (Enron, WorldCom czy Parlamat) i wprowadzenia regulacji, które mają zapobiec podobnym sytuacjom w przyszłości (Sarbanes – Oxley Act). Kryzys finansowy z lat 2008+ jeszcze

bardziej zakorzenia problematykę nadzoru korporacyjnego w głównym nurcie badań nauk o zarządzaniu [Oplustil, 2010, s. xx; Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 8; Aluchna, 2015, s. 13].

W Polsce na początku XXI w. pojawia się rozumienie funkcji zasad ładu korporacyjnego [GPW, 2011; Oplustil, 2010, s. xxii], zaś w 2002 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie przyjmuje pierwsze wytyczne dobrych praktyk spółek publicznych, które następnie są rewidowane i poprawiane [GPW, 2002; 2004; 2011; 2016]. Na początku 2008 r. termin ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO jest wprowadzony nowelą do ustawy o rachunkowości, a rok później do rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim [Oplustil, 2010, s. 7].

3.2. *Governance a corporate governance*

Mimo legitymizowania się pewną historią, pojęcie *nadzoru korporacyjnego* cały czas nie jest jednoznaczne. Co więcej, „niektórzy uważają je za kontrowersyjne i nieoddające w pełni znaczenia angielskiego *corporate governance*” [Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 7]. Ich zdaniem pojęcie to może być rozumiane wąsko jako system nadzoru nad działającymi we własnym interesie menedżerami (w ramach tzw. zarządzania właścicielskiego) lub szeroko jako system porządkujący relacje między wszystkimi uczestnikami organizacji. Autorki zastrzegają jednak, że pojęcie to nie doczekało się jednolitej definicji [Dobija, Koładkiewicz, 2011].

K. Oplustil przyjmuje, że „mówiąc najogólniej, [to] problematyka nadzoru i kontroli nad spółkami akcyjnymi” [Oplustil, 2010, s. xix].

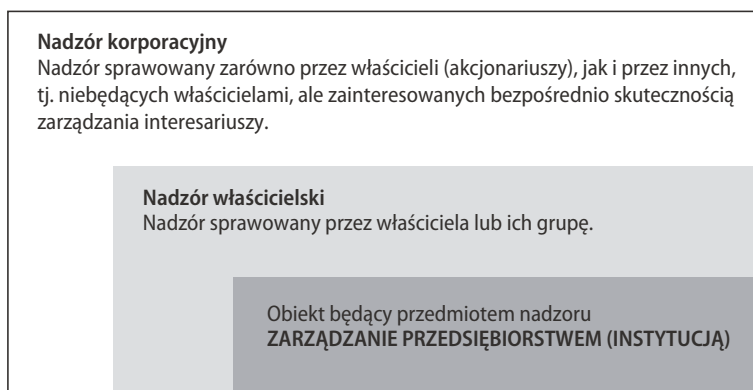
Natomiast K. Zalega pisze, że „najogólniej, *corporate governance* to kontrola i nadzór nad korporacją sprawowany nie tylko przez przewidziane do tego organy statutowe, ale także przez inne grupy zainteresowane firmą lub mające interes w jej funkcjonowaniu” [Zalega, 2003, s. 15] i ilustruje to grafem (rysunek 2).

Widać w nim niektóre propozycje polskojęzycznych ekwiwalentów CORPORATE GOVERNANCE w rejestrze naukowym języka. Najczęściej kolokacja ta jest tłumaczona jako ŁAD KORPORACYJNY. W bazie polskich tekstów naukowych z dziedziny nauk ekonomicznych BazEkon [2019] termin ŁAD KORPORACYJNY zaindeksowano 684 razy. Dla porównania NADZÓR WŁAŚCICIELSKI, który również jest stosowany jako polska nazwa dla *corporate governance*, występuje 79 razy, zaś NADZÓR KORPORACYJNY w ogóle nie jest uwzględniony. Podobne proporcje występują w wyszukiwarce Google [2019]: dla frazy ŁAD KORPORACYJNY znaleziono około 168 000 wyników, NADZÓR WŁAŚCICIELSKI – około 73 000, a NADZÓR KORPORACYJNY – 22 500.

Poza tym w polskiej literaturze naukowej spotyka się tłumaczenie wyrażenia CORPORATE GOVERNANCE jako WŁADZTWO (por. [Marcinkowska, 2006]). Pojawiają się także KONTROLA czy STEROWANIE [Mesjasz, 2011, s. 16]. Do listy polskich jednostek leksykalnych, które mogą być użyte jako rodzimy odpowiednik GOVERNANCE, można dopisać konstrukcję ZARZĄDZANIE

lub ZARZĄDZANIE PROBLEMEM. Tę drugą spotyka się wciąż w potocznym rejestrze języka, lecz ostatnio obserwuje się coraz częstsze jej stosowanie; należałoby ją rozumieć jako ‘zająć się’ lub wręcz ‘rozwiązać’ (por. publikację autorstwa Ysa i in. [2014], która traktuje o współwystępowaniu różnych podejść państw członkowskich Unii Europejskiej do używania środków odurzających przez ich obywateli i ich wielopłaszczyznowych skutków).

Rysunek 2. Pole obserwacji badawczych wyznaczonych terminami *nadzór właścicielski* oraz *nadzór korporacyjny*



Źródło: [Wawrzyniak, 2000].

Co istotne dla niniejszych rozważań, badacze podkreślają, że w pojęciu *corporate governance* krzyżują się ścieżki badawcze wielu dyscyplin i dziedzin naukowych [Aluchna, 2015; Oplustil, 2010; Zalega, 2003]. M. Aluchna proponuje rozpatrywać je na trzech płaszczyznach, przy czym pierwsza z nich to: „Poziom systemu *corporate governance* (makro), który oferuje analizy wywodzące się z politologii, prawa lub ekonomii politycznej na poziomie kraju lub regionu i obejmuje problematykę kształtowania się struktury własności w systemach narodowych w reakcji na czynniki polityczne, społeczne, kulturowe i prawne” [Aluchna, 2015, s. 15]. Takie wyznaczenie zakresu analizy kieruje uwagę odbiorcy na pojęcie *governance*, definiowane przez inne nauki, pomimo używania przez badaczy w odniesieniu danych frazy CORPORATE GOVERNANCE.

Należy zatem zbadać, czy dystrybucja epitetu CORPORATE dotyczy tylko kontekstów związanych z organizacjami o strukturze właścicielskiej zbliżonej do spółki akcyjnej, czy też faktycznie modyfikuje znaczenie całej frazy CORPORATE GOVERNANCE.

4. Analiza semantyczna leksemu GOVERNANCE

Jak wskazano powyżej, celem analizy semantycznej jest weryfikacja znaczeń leksemu GOVERNANCE w faktycznych użyciach tekstowych. Przyjęta metoda badania całych kontekstów okazuje się trafna, ponieważ w analizowanym minikorpusie tylko w dwóch tekstach

zidentyfikowano definicje pojęcia *governance*. W pozostałych artykułach natomiast można wnioskować o jego znaczeniu wyłącznie na podstawie kontekstów. Prześledziwszy je, ustalono niżej omówione pola semantyczne.

4.1. *Governance* jako nadzór nad działaniami menedżerów

O ile poszczególne użycia wyrazu GOVERNANCE dotyczą różnych aspektów pojęcia *governance* i poprzez poruszaną tematykę akcentują inne jego wymiary, o tyle można wskazać wspólny mianownik dla większości publikacji uwzględnionych w dokonanym systematycznym przeglądzie literatury. Takim rdzeniem jest mechanizm kontrolowania zarządzających oraz przeciwdziałania nadużyciom. Szczególnie akcentują to prace nawiązujące do teorii agenta – pryncypała [Provan, Kenis, 2008; Young i in., 2008; Bates, Kahle, Stulz, 2009; Adams, Hermalin, Weisbach, 2010; Harford, Mansi, Maxwell, 2008; Renneboog, Ter Horst, Zhang, 2008] i/lub odnoszące się do listy klauzul Investor Responsibility Research Center (IRRC) czy przywołujące indeks stworzony przez badaczy P. Gompersa, J. Ishiego i A. Metricka (zwany GIM Index lub G-Index)² [Bebchuk, Cohen, Ferrel, 2009; Adams, Ferreira, 2009; Coles, Daniel, Naveen, 2008; Gabaix, Landier, 2008; Bates, Kahle, Stulz, 2009; Gow, Ormazabal, Taylor, 2010; Harford, Mansi, Maxwell, 2008; Bhagat, Bolton, 2008; Renneborg, Ter Horst, Zhang, 2008].

Tylko w jednej z publikacji zaobserwowano mechanizm psychologiczny jako element *governance*. Zespół L. Bebchuka zwraca uwagę, że „okopanie się” menedżerów w spółkach, mierzone indeksem GIM, to w istocie rezultat działań podejmowanych w obawie przed usunięciem ze stanowiska i konsekwencjami, jakie to za sobą niesie: „Okopanie się może mieć odwrotny wpływ na zachowania menedżerów i ich motywację (podkreślenie M.S.)”³ [Bebchuk, Cohen, Ferrel, 2009, s. 788].

W pozostałych tekstach przez *governance* rozumie się mechanizmy formalne i proceduralne. Są to przede wszystkim sposoby działania rady dyrektorów, zasady zwoływania zgromadzeń akcjonariuszy, sposoby wynagradzania członków rad dyrektorów i wysokiej rangi managerów czy zakres ich odpowiedzialności.

Ze względu na wymienionych interesariuszy można by wskazywać, że polskim odpowiednikiem GOVERNANCE jest NADZÓR WŁAŚCICIELSKI (wg klasyfikacji B. Wawrzyniaka). Jednak po przeanalizowaniu 25 artykułów z minikorpusu stwierdzono, że w ponad połowie tekstów leksem GOVERNANCE jest używany wymiennie z CORPORATE GOVERNANCE. Jest to o tyle uzasadnione, że większość artykułów dotyczy organizacji, jakimi są spółki prawa handlowego, dlatego stosowanie przydawki CORPORATE wydaje się jak najbardziej zasadne.

² Badacze ci dowiedli w swojej publikacji, że indeks spółek stworzony na podstawie klauzul IIRC negatywnie koreluje z wyceną spółek, wyrażoną współczynnikiem q Tobina oraz zwrotem z inwestycji, jaki uzyskali akcjonariusze w latach 90. XX w. [Gompers, Ishii, Metrick, 2003].

³ W oryginalne: „Entrenchment can have adverse effects on management behavior and incentives”.

Mimo to autorzy często z niej rezygnują, traktując CORPORATE GOVERNANCE oraz GOVERNANCE jako konstrukcje ekwiwalentne.

Dla rodzimego badacza może być to mylące, ponieważ nasuwa skojarzenia z takimi polskimi pojęciami jak *nadzór korporacyjny* czy *ład korporacyjny*, których definiendum jest jednak szersze od *nadzoru właścicielskiego*.

Co więcej, precyzyjne określenie znaczenia badanego leksemu komplikuje fakt, że nie tylko wyraz GOVERNANCE jest stosowany wymiennie z konstrukcją CORPORATE GOVERNANCE, ale jednocześnie jest używany jako element innej konstrukcji językowej o osobnym znaczeniu. Widać to w artykule M. Younga, M. Penga, D. Ahlstroma, G. Brutona i Y. Jianga [Young i in., 2008]. Autorzy, choć zazwyczaj stosują wyraz GOVERNANCE z przydawką CORPORATE, nie czynią tego konsekwentnie [Young i in., 2008, s. 197], a jednocześnie wprowadzają jednostkę MARKET GOVERNANCE. Zastosowanie przydawki gatunkującej (klasyfikującej) sprawia, że znaczenie tej konstrukcji jest różne od GOVERNANCE i można tłumaczyć ją jako MECHANIZMY RYNKOWE⁴ [Young i in., 2008, s. 206].

4.2. Governance jako ochrona praw akcjonariuszy

Część autorów stosuje wyraz GOVERNANCE w węższym znaczeniu, sprowadzając je do ochrony praw akcjonariuszy. L. Renneborg, J. Ter Horst i C. Zhang piszą o tym wprost: „CSR to suma efektywności środowiskowej (ochrony interesów interesariuszy środowiskowych), **dobrego corporate governance (ochrony interesów akcjonariuszy)** (podkreślenie M.S.) i dobrych relacji z interesariuszami (ochrona interesów innych interesariuszy, w tym pracowników i społeczności lokalnych)”⁵ [Renneborg, Ter Horst, Zhang, 2008, s. 1732]. Podobne ujęcie można znaleźć u K. Provana i P. Kennisa [2008], którzy przytaczają definicję E. Famy i M. Jensena: „Tradycyjnie, governance w firmach komercyjnych koncentruje się na roli rady dyrektorów reprezentującej i chroniącej interesy akcjonariuszy”⁶ [Provan, Kenis, 1983, s. 2].

L. Laeven i R. Levine [2009, s. 260] twierdzą, że *corporate governance* jest sposobem wpływu akcjonariuszy na kształtowanie zachowań organizacji, jednocześnie zaznaczając, że im więcej praw właścicielskich i większa płynność finansowa ich dysponenta, tym większy możliwy wpływ tegoż.

Z drugiej strony S. Djankov, R. La Porta, F. Lopez-De-Silanes i A. Shleifer prezentują odmienne stanowisko. Ich zdaniem pojęcie *corporate governance* jest przeciwstawne do

⁴ Por. „Privatisation through market governance in CEE countries creates the possibility for corporate governance by private actors” [Young i in., 2008, s. 206].

⁵ W oryginale: „CSR is the sum of environmental efficiency (protecting environmental stakeholders’ interests), good corporate governance (protecting shareholders’ interests) and good stakeholder relations (protecting the interest of other stakeholders, including those of employees and the local community)”.

⁶ W oryginale: „Traditionally, governance in business firms has focused on the role of boards of directors in representing and protecting the interests of shareholders”.

ochrony inwestorów nabywających akcje, por. „Te wskaźniki są szczególnie przydatne do badania ochrony inwestorów kupujących papiery wartościowe, w przeciwieństwie do corporate governance per se”⁷ [Djankov i in., 2008, s. 461].

Struktura akcjonariatu a *governance*

Analizowane artykuły nie prezentują spójnego stanowiska dotyczącego relacji między *governance* a strukturą właścicielską. Zdaniem wspomnianych L. Laevena i R. Levine’a [2009, s. 260] to, kim są posiadacze udziałów, jest elementem omawianego pojęcia. Również M. Young wraz z zespołem opowiadają się takim ujęciem, analizując problem konfliktu na linii pryncypał–pryncypał, czyli braku zgody pomiędzy głównym udziałowcem (posiadającym pakiet kontrolny) a akcjonariatem mniejszościowym [Young i in., 2008, s. 197].

Co innego jednak można wnioskować na podstawie artykułu H. Daskego, L. Haila, C. Leuza i R. Verdiego. O ile badacze ci nie zajmują otwartego stanowiska w tej sprawie, o tyle piszą, że firmy, które chcą zwiększyć swoją transparentność „oprócz zaadaptowania międzynarodowych standardów raportowania finansowego, mogą na przykład zatrudnić lepszych audytorów, wzmocnić corporate governance, zmienić strukturę właścicielską albo wprowadzić akcje na rynki o ściślejszym nadzorze”⁸ [Daske i in., 2008, s. 1094]. Wynika z tego, że struktura właścicielska nie jest elementem *governance*, skoro została wymieniona na równi z tym pojęciem.

To samo można znaleźć u S. Bhagata i B. Boltona. Autorzy tak konstruuje zdania, że analizowane pojęcie jest wymieniane jako znajdujące się na tym samym poziomie znaczeniowym, co *struktura akcjonariatu*. W pewnym miejscu piszą wręcz jeszcze bardziej dobitnie: „Niektóre elementy corporate governance można interpretować jako część kontraktu, który kształtuje relacje między akcjonariuszami a menedżerami. Na *governance* wpływają te same niemożliwe do zaobserwowania elementy zachowania menedżerów lub ich możliwości, które mają związek (podkreślenie M.S.) ze stosunkami właścicielskimi i osiąganymi wynikami”⁹ [Bhagat, Bolton, 2008, s. 260]. Wynika z tego jednoznacznie, że struktura własności nie jest częścią *governance*, choć ma na niego wpływ.

Choć *struktura akcjonariatu* nie mieści się ściśle w ramach definiendum pojęcia *governance*, jest bardzo często omawiana w tych samych artykułach. L. Laeven i R. Levine [2009, s. 260] przytaczają teorię, wedle której struktura akcjonariatu oraz faktyczne decydowanie o przepływach pieniężnych w jego ramach mają wpływ na sposób zarządzania ryzykiem przez przedsiębiorstwo. Zespół autorów pod kierownictwem M. Younga [Young i in., 2008,

⁷ W oryginale: „These measures are particularly appropriate for studies of protection of investors buying securities, as opposed to corporate governance per se”.

⁸ W oryginale: „for example, they may hire higher quality auditors, improve corporate governance, change ownership structures, or seek cross-listenings in stricter regimes, along with IFRS adoption”.

⁹ W oryginale: „some features of corporate governance may be interpreted as a characteristic of the contract that governs relations between shareholders and managers. Governance is affected by the same unobservable features of managerial behavior or ability that are linked to ownership and performance”.

s. 199] twierdzi, że niedostateczne lub pozorne mechanizmy *corporate governance* tworzą przestrzeń do powstawania doraźnych rozwiązań, które mogą być problematyczne, szczególnie przy skoncentrowanym akcjonariacie. J. Link, J. Netter i T. Young [2008, s. 312] przytaczają stanowisko, wedle którego posiadanie udziałów w przedsiębiorstwie przez zewnętrznych (nie wykonawczych) członków rady dyrektorów¹⁰ zwiększa korzyści z weryfikującej roli rady i zmniejsza koszt takiej weryfikacji. J. Harford, S. Masni i W. Maxwell [2008, s. 540] korzystają ze wskaźnika koncentracji akcjonariuszy jako jednego z mierników *governance* i uważają, że skupienie udziałów w rękach jednego właściciela przeciwdziała problemowi agencji. Natomiast M. Ferreira i P. Matos [2008] analizują wpływ tożsamości akcjonariuszy (fundusze inwestycyjne i doradcy finansowi vs banki, ubezpieczyciele itd.) na strategię właścicielskie przyjmowane wobec menedżerów.

4.3. Governance jako ustrój organizacji

W wyniku systematycznego przeglądu literatury zauważono, że leksem *GOVERNANCE* został w niektórych przypadkach użyty jako ‘ustrój danej organizacji’. Niektórzy autorzy wręcz używają angielskiego leksemu *REGIME* [Emerson, Nabatchi, Balogh, 2012, s. 6], tłumacząc swoje rozumienie omawianego pojęcia. W ich ujęciu *governance* to przede wszystkim zbiór zasad, norm i sposobów podejmowania decyzji.

Inni autorzy także postrzegają badane pojęcie jako mechanizm konstytuujący działanie organizacji, choć z mniejszym naciskiem na wymiar „biurokratyczny”. K. Campbell i A. Minguez-Vera przytaczają definicję z tzw. Raportu Cadbury’ego („Termin *corporate governance* odnosi się do «systemu, w jakim spółki są zarządzane i kontrolowane»”¹¹ [Campbell, Minguez-Vera, 2008, s. 436]) – publikacji opracowanej przez Komitet ds. Finansowych Aspektów Ładu Korporacyjnego (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance). Komitet ten został powołany w 1991 r. m.in. przez Giełdę Papierów Wartościowych w Londynie (London Stock Exchange) po serii spektakularnych skandali związanych z tamtejszym rynkiem finansowym.

H. Berry, M. Guillen i N. Zhou mocniej podkreślają wagę zachęt i bodźców pozytywnych, które są istotnym czynnikiem w sposobie pracy organizacji. W obszar *governance* włączają także interesariuszy, nie tylko tych związanych z nią stosunkiem pracy lub posiadanymi udziałami: „Systemy *governance* w poszczególnych krajach odnoszą się do «mechanizmów motywowania, zabezpieczania interesów i rozstrzygania sporów, które są wykorzystywane do uporządkowania aktywności różnych grup interesariuszy», takich jak właściciele (np. akcjonariusze), menedżerowie, pracownicy, wierzyciele, dostawcy i klienci. Systemy są zakorzenione

¹⁰ W oryginale: „outside directors”.

¹¹ W oryginale: „The term *corporate governance* refers to «the system by which companies are directed and controlled»”.

w sferze prawno-administracyjnej i politycznej, przez co historycznie niektórzy interesariusze w pewnych krajach mają silniejszą pozycję niż w innych. [...] *Governance* odnosi się także do decyzji menedżerów, ponieważ firmy muszą utrzymywać relacje z interesariuszami, by móc funkcjonować w danym kraju”¹² [Berry, Guillen, Zhou, 2010, s. 1463].

W tym samym nurcie pozostaje perspektywa prezentowana przez A. Vatna. Choć na pierwszym miejscu badacz stawia instytucje, to nie zapomina o wymiarze społecznym oraz koordynacji ludzi pracujących z i dla organizacji. W jego ujęciu *governance* to także stawianie celów: „*Governance* to formowanie struktur instytucjonalnych. Dotyczy priorytetów społecznych, rozwiązywania konfliktów i sposobów koordynowania ludzi. Dlatego odnosi się do tego, jak wyznaczamy cele, jak definiujemy zasady osiągnięcia postawionych celów i wreszcie jak kontrolujemy, co wynika z tych zasad”¹³ [Vant, 2010, s. 1246].

Jeszcze szerzej patrzy na zagadnienie *governance* E. Ostrom. W swoim wykładzie wygłoszonym z okazji otrzymania nagrody Banku Szwecji im. A. Nobla, zwanej powszechnie Nagrodą Nobla z ekonomii, który już jako artykuł został włączony do minikorpusu, badaczka podkreśla, że różne ośrodki decyzyjne w ramach tego samego organizmu mogą funkcjonować w taki sposób, by uzupełniać się wzajemnie, dzięki spójnym, przewidywalnym wzorcom zachowań, zwanych systemem [Ostrom, 2010, s. 643]. Zarówno u tej autorki, jak i w pozostałych przytoczonych definicjach istotną składową jest patrzenie na *governance* jako na sposób rozwiązywania konfliktów. Taka perspektywa zakłada sprzeczność interesów różnych aktorów (przynajmniej w niektórych sytuacjach), a *governance* jest w niej postrzegane jako zbiór środków, które mają zapobiec impasowi i/lub go przełamać, jeśli zaistnieje.

Warto przyrzeć się bliżej temu, co wynika dla rozumienia analizowanej idei z artykułu K. Provana i P. Kenisa [2008]. W badanych przez nich sieciach organizacji *governance* jest całkowicie pozbawiony wymiaru prawnego. To raczej „sposób na zapewnianie zaangażowania we wspólnym działaniu, udzielanie sobie wzajemnej pomocy oraz wydajne i skuteczne lokowanie zasobów. Żeby było to możliwe, konieczne jest użycie instytucji oraz struktur zwierzchności i współpracy”¹⁴ [Provan, Kenis, 2008, s. 3–4]. Jest to zatem mechanizm koordynacji.

Należy podkreślić, że prezentowane w tym punkcie pojmowanie pojęcia *governance* pokrywa się z tzw. szeroką definicją podawaną przez D. Dobiję i I. Kołodkiewicz (vide pkt 3.2).

¹² W oryginale: „National governance systems refer to the «set of incentives, safeguards, and dispute-resolution processes used to order the activities of various corporate stakeholders» such as owners (i.e., shareholders), managers, workers, creditors, suppliers, and customers. They originate in administrative (including legal) and political institutions that historically make certain stakeholders more powerful in certain countries than others [...] *Governance* dimensions are also relevant to managerial decisions, because firms need to establish relationships with stakeholders in order to operate in a given country”.

¹³ W oryginale: „*Governance* is about forming institutional structures. It concerns making social priorities, resolving conflicts and facilitating human coordination. It is hence about how we establish goals, how we define rules for reaching the defined goals, and finally how we control outcomes following from the use of these rules”.

¹⁴ W oryginale: „a focus on *governance* involves the use of institutions and structures of authority and collaboration”.

4.4. *Board governance* jako modus operandi rady

R. Adams i D. Ferreira [2009] nie objaśniają, jak rozumieją leksemy GOVERNANCE i CORPORATE GOVERNANCE, które często pojawiają się w tekście. Na podstawie lektury całego artykułu można wnioskować, że są używane wymiennie, a ich znaczenie to 'rola monitorująca właścicieli wobec rady dyrektorów'. Jednak w ich wywodzie dotyczącym funkcjonowania rady dyrektorów (BOARD, BOARDROOM) pojawia się także konstrukcja BOARD GOVERNANCE, której znaczenie na podstawie kontekstu można określić jako 'sposób funkcjonowania rady dyrektorów' [Adams, Ferreira, s. 297].

Konstrukcja BOARD GOVERNANCE pojawia się obok GOVERNANCE oraz CORPORATE GOVERNANCE (dwa ostatnie używane jako synonimy) w tekście S. Bhagata i B. Boltana [2008, s. 271]. Jednak R. Adams w kolejnym artykule, napisanym wraz z innym zespołem autorów, idzie dalej i w jeszcze większym stopniu utożsamia *governance* ze sposobem pracy samej rady dyrektorów: „optimalna struktura *governance* może wiązać się z pewnym typem rady, działającej w pewien sposób, która wdrożyła pakiet zachęt i która reaguje w określony sposób na otrzymywane informacje płynące z rynku i od inwestorów”¹⁵ [Adams, Hermalin, Weisbach, 2010, s. 62].

W ramach pojęcia *board governance* analizowany jest dobór członków rady dyrektorów. Zdaniem R. Adams i D. Ferreira [2009] włączenie w nie kobiet przekłada się na *governance* nie tylko samej rady, lecz także całej organizacji [Adams, Ferreira, 2009, s. 292]. Podobnie na zależność między zróżnicowaniem (ang. *diveristy*) rad a osiąganymi wynikami finansowymi przez spółki zwracają uwagę K. Campbell i A. Miguez-Vera. Rozpatrują różnorodność pod względem płci, ale także pochodzenia etnicznego, narodowości, wykształcenia, doświadczeń zawodowych, członkostwa w różnych organizacjach itd. [Campbell, Miguez-Vera, 2008, s. 437]. Zdaniem L. Bebchuka, A. Cohena i A. Ferrela, w doborze członków rady ważne jest, by ich kadencje rozpoczynały się w różnym czasie [Bebchuk, Cohen, Ferrel, 2009, s. 824].

Dobór członków rady dyrektorów ma wpływ na inne zagadnienie, często podnoszone w ramach omawiania *board governance*, czyli jej wielkość i strukturę. J. Coles wraz z zespołem badają czynniki wpływające na liczebność rady oraz związek tego parametru z wynikiem finansowym osiąganym przez firmę [Coles, Daniel, Naveen, 2008]. J. Link, J. Netter i T. Young [2008] sprawdzają zależność między rodzajem firmy a strukturą rady dyrektorów, jej wielkością i niezależnością. Z kolei B. Wintoki, J. Linck i J. Netter [2012] weryfikują zależność między strukturą rady a osiąganymi wynikami finansowymi.

Wiele miejsca autorzy poświęcają wynagradzaniu rad dyrektorów. R. Adams i D. Ferreira [2009] przytaczają dowody na zależność pomiędzy zróżnicowaniem płciowym rady a ściślejszym uzależnieniem wysokości wynagrodzenia członków rad dyrektorów od cen akcji

¹⁵ W oryginale: „the optimal *governance* structure might involve a certain type of board, operating in a certain fashion, having implemented a particular incentive package, and responding in certain ways to feedback from the relevant product and capital market”.

danej spółki. X. Gabaix i A. Landier [2008], analizując wzrost płac menedżerów, przytaczają teorię, że to efekt ściślejszego nadzoru korporacyjnego¹⁶ [Gabaix, Landier, 2008, s. 53], zaś wzrost wynagrodzeń przewyższający dynamikę w innych firmach to efekt złego nadzoru¹⁷ [Gabaix, Landier, 2008, s. 50]. Zagadnienie wynagradzania członków rad dyrektorów poruszają także autorzy, którzy nie odnoszą się do *board governance per se* [Bebchuk, Cohen, Ferrel, 2009; Bates, Kahle, Stulz, 2009]. Dowodzi to wagi zagadnienia płac członków rad dyrektorów w piśmiennictwie nauk o zarządzaniu poświęconym *governance*.

4.5. *Governance* jako metodyka podejmowania decyzji

Inne znaczenie pojęcia *governance* prezentuje R. Cooper [2008]. W artykule dotyczącym procesu o nazwie Stage-Gate, który służy do zarządzania produktem, autor utożsamia badany termin z metodyką podejmowania decyzji po ukończeniu poszczególnych faz procesu. Badacz używa wymiennie konstrukcji leksykalnych DECISION-MAKING PROCESS oraz GOVERNANCE, traktując je jako tożsame znaczeniowo. Jeden z podrozdziałów jego artykułu zawiera propozycje narzędzi i sposobów działania, które mogą być stosowane przy podejmowaniu decyzji w sprawie kolejnych faz projektu. W ten sposób rozumie znaczenie analizowanego słowa, bowiem rozdział ten zatytułowany jest „More effective governance”.

Ponadto Cooper posługuje się takimi zestawieniami jako GOVERNANCE ROLES oraz GOVERNANCE RULES. Przez pierwsze pojęcie rozumie osoby, które powinny znaleźć się w Komitecie decydującym o przejściu projektu do kolejnego etapu, oraz kierowników projektów, którzy prowadzili owe projekty na danym etapie. Drugie pojęcie odnosi się do zbioru zasad, którymi powinni kierować się członkowie komitetu. Są wśród nich zalecenia dotyczące obecności na zebraniach komitetu, kierowanie się faktami przy podejmowaniu decyzji czy zapewnieniu zasobów niezbędnych do realizacji kolejnej fazy procesu.

Zakres tych dwóch terminów wskazuje na pewną niespójność. O ile *governance rules* ma dotyczyć metod podejmowania decyzji na etapie komitetu (a więc podobnie jak *governance* w ujęciu tego autora), o tyle *governance roles* obejmuje wszystkie kluczowe role w projekcie, bez względu na jego etap.

4.6. *Governance* jako odpowiedź na pytanie „kto?”

C. Zott i R. Amit [2010] również wyłamują się z dominującego nurtu rozumienia koncepcji będącej przedmiotem rozważań w tym artykule. Ich zdaniem w projektowaniu modelu biznesowego należy zwrócić uwagę przede wszystkim na siedem głównych pytań, w tym: kto

¹⁶ W oryginalne: „tighter corporate governance”.

¹⁷ W oryginalne: „bad governance”.

będzie odpowiadał za dane działanie. Może to dotyczyć na przykład oceny ryzyka kredytowego pożyczkobiorcy – kto powinien się tym zajmować: klient z innego segmentu biznesu, który udziela pożyczki w modelu P2P (czyli de facto pożyczkodawca) czy firma organizująca platformę P2P, na której dochodzi do transakcji. Innym przykładem mogą być franczyzobiorcy. Z przykładów użycia można wnioskować, że nie chodzi o poszczególne decyzje (czy X powinien dostać pożyczkę), ale o odpowiedź na pytanie, kto ma to rozstrzygać.

W tym wypadku w zakres znaczenia leksemu GOVERNANCE zalicza się także klientów spółki.

4.7. Czynniki kształtujące *governance* – informacje konotowane w tekście

Analiza kontekstów dostarcza informacji dotyczących pochodzenia *governance* oraz czynników, które wpływają na jego kształt. W tej kwestii autorzy także nie prezentują jednolitego stanowiska. Wielu zwraca uwagę na zależność od środowiska prawnego, w którym przyszło funkcjonować organizacji, przede wszystkim rozróżniając model anglosaski (ang. common law) i „kontynentalny” (ang. civil law) [Young i in., 2008; Linck, Netter, Yang, 2008; Berry, Guillen, Zhou, 2010; Renneboog, Ter Horst, Zhang, 2008]. Podobnym czynnikiem może być rząd, co wyraźnie podkreślają K. Campbell i A. Minguez-Vera [2008] oraz K. Provan i P. Kenis [2008], ale także właściciele [Provan, Kenis, 2008; Renneboog, Ter Horst, Zhang, 2008].

M. Young [2008, s. 198] wraz ze współautorami wyróżniają formalne i nieformalne aspekty wpływające na *governance*. Do tych pierwszych należą przepisy ustawowe i wykonawcze dotyczące wymogów księgowych, ujawniania informacji czy zabezpieczania obrotu papierami wartościowymi. Te drugie zaś to relacje, grupy biznesowe, powiązania rodzinne i kontakty w administracji.

Taki podział można znaleźć także u wielokrotnie przywoływanych tu K. Provana i P. Kenisa [2008]. Wedle ich koncepcji instytucje formalne to regularne spotkania czy wyznaczanie reprezentantów danych jednostek. Nieformalne przejawiają się natomiast w działaniu. Ich zdaniem, *governance* powinien także odpowiadać na oczekiwania podmiotów zewnętrznych, np. tych, dzięki którym można pozyskać kapitał, przedstawiciele administracji czy klientów. W tym wypadku *governance* ma zapewnić „twarz danej organizacji” [Provan, Kenis, s. 15]. Jednak wybór modelu powinien zależeć przede wszystkim od: (1) poziomu wzajemnego zaufania poszczególnych komórek organizacji, (2) wielkości organizacji, (3) zgody co do celów i (4) specyfiki zadania.

Zdaniem B. Wintokiego i współautorów [Wintoki, Linck, Netter, 2012] na obowiązujący model *governance* wpływają m.in. wyniki firmy. W efekcie kształt rady dyrektorów i jej niezależność, czyli kluczowy element *governance*, to efekt targów pomiędzy CEO a pozostałymi członkami rady.

Z kolei S. Bhagat i B. Bolton [2008, s. 260] zauważają rolę wyników w procesie kształtowania się *governance*. Jednocześnie zwracają uwagę na subtelne zachowania menedżerów, na które mają wpływ właśnie wyniki oraz związki z właścicielami.

Natomiast R. Adams z zespołem [Adams, Hermalin, Weisbach, 2010, s. 59, 62] argumentują, że struktury *governance* to całkowicie wewnętrzna sprawa organizacji i powstają w wyniku napotykaných przez tę organizację problemów.

4.8. Powszechność i wartościowanie *governance*

Na koniec tego punktu zostaną przytoczone uwagi natury ontologicznej i aksjologicznej. Po pierwsze, we wszystkich tekstach zidentyfikowano badane pojęcie w liczbie pojedynczej. Po drugie, nie stwierdzono różnych typów *governance*. Na podstawie przeanalizowanych kontekstów można stwierdzić, że zdanie „Firma A ma taki *governance*, natomiast w firmie B już obowiązuje inny” byłoby niepoprawne. Implikacją tej obserwacji jest stwierdzenie, że *governance* jest fenomenem występującym powszechnie – już samo istnienie jakiegokolwiek organizacji sprawia, że dotyczy jej pojęcie *governance*. Zupełnie tak, jak kultura organizacyjna.

Jednocześnie przeprowadzone badanie przykładów użycia leksemu pozwala jednoznacznie przyjąć, że *governance* podlega wartościowaniu (w przeciwieństwie do kultury organizacyjnej). Wielokrotnie zaobserwowano konotacje z takimi leksemami, jak LEPSZY¹⁸, POPRAWIĆ¹⁹, JAKOŚĆ²⁰, ZŁY²¹, SŁABY²² itd.

5. Dyskusja wyników

Analiza tekstów pokazuje, że badacze zajmujący się naukami o zarządzaniu definiują *governance* w sposób niejednorodny. Autorzy pozostający w głównym nurcie inaczej rozkładają akcenty i inne elementy życia gospodarczego lub społecznego włączają w zakres badanego pojęcia. Dominuje pogląd, że przez to pojęcie rozumie się nadzór nad decydentami w organizacji, przede wszystkim radą dyrektorów. Niektórzy badacze w większym stopniu podkreślają, że *governance* dotyczy koordynacji działań aktorów w ramach organizacji i alokacji zasobów. Oba podejścia nie wykluczają się, choć nie zawsze występują łącznie. W tym ujęciu zakres pojęciowy GOVERNANCE jest równy CORPORATE GOVERNANCE, autorzy zaś posługują się metonią dla większego zróżnicowania stylistycznego i traktują epitet CORPORATE jako przydawkę gatunkującą, która nie zmienia znaczenia całości frazy.

Subtelna różnica, lecz zauważalna, dotyczy GOVERNANCE rozumianego szeroko jako ‘zbiór zasad i norm, sposób podejmowania decyzji’. W tym przypadku jest to pojęcie nadrzędne (hiponimia) wobec CORPORATE GOVERNANCE. Jednak nawet na podstawie dość niewielkiej

¹⁸ W oryginale: „better”.

¹⁹ W oryginale: „improve”.

²⁰ W oryginale: „quality”.

²¹ W oryginale: „bad”.

²² W oryginale: „poor”.

próbki tekstów, która została podana analizie, można stwierdzić, że termin GOVERNANCE stosowany jest także w zupełnie innych znaczeniach. Są nimi, na przykład, metodyka podejmowania decyzji w projekcie lub włączanie w procesy biznesowe poszczególnych grup interesariuszy (np. klientów). To oznacza, że zakres znaczeniowy GOVERNANCE jest rozłączny wobec CORPORATE GOVERNANCE. Są to dwa osobne pojęcia.

W zakresie informacji konotowanych przez pojęcie GOVERNANCE wyróżnia się przede wszystkim efekty, jakie wywiera na organizację. Większość badaczy jest co do tego zgodna. Jednym z najczęściej cytowanych odkryć jest stwierdzenie przez P. Gompersa, J. Ishiiego i A. Metricka wpływ *governance* na wycenę spółki wyrażaną przez współczynnik q Tobina oraz zwrot z inwestycji, jaki uzyskali inwestorzy.

Nie ma natomiast zgody wśród uczonych, od czego w największym stopniu zależy przyjęcie takiego lub innego modelu *governance* przez dany organizm gospodarczy czy społeczny. Na podstawie poruszanej tematyki można stwierdzić, że przeważa pogląd, w którym struktura akcjonariatu (tożsamość inwestorów i ich rozproszenie) odgrywa największą rolę. Wśród innych wymienianych czynników znajdują się: obowiązujące prawodawstwo, wynik walki między dyrektorem zarządzającym (CEO) a radą, całokształt interesariuszy organizacji.

Akcjonariat ma także wpływ na wielkość rady dyrektorów, sposób jej pracy i jej zróżnicowanie (ang. *diversity*). To często podnoszony temat w rozważaniach poświęconych *governance*, podobnie jak niezależność rady. Duża część publikacji porusza także zagadnienie wynagrodzenia menedżerów.

Tabela 2. Waga poszczególnych tematów w rozważaniach nad pojęciem *governance* w analizowanej próbie piśmiennictwa nauk o zarządzaniu (w %)

1	Ochrona interesów akcjonariuszy	17,33
2	Nadzór nad decydentami w organizacji ^{a)}	24,00
3	Koordinacja działań pracowników/organów organizacji i alokacji zasobów	21,33
4	Wpływ na wyniki ^{b)}	61,33
5	Metodyka podejmowania decyzji	10,67
6	Włączanie w procesy biznesowe interesariuszy	9,33
7	Struktura akcjonariatu	29,33
8	Prawodawstwo	29,33
9	Niezależność rady dyrektorów	10,67
10	Liczebność rady dyrektorów	13,33
11	Struktura rady dyrektorów	24,00
12	Zróżnicowanie rady dyrektorów	13,33
13	Wynagrodzenie zarządu	17,33

^{a)} Punkt ten nie uwzględnia nadzoru nad płacą i korzyściami finansowymi i pozafinansowymi zarządów.

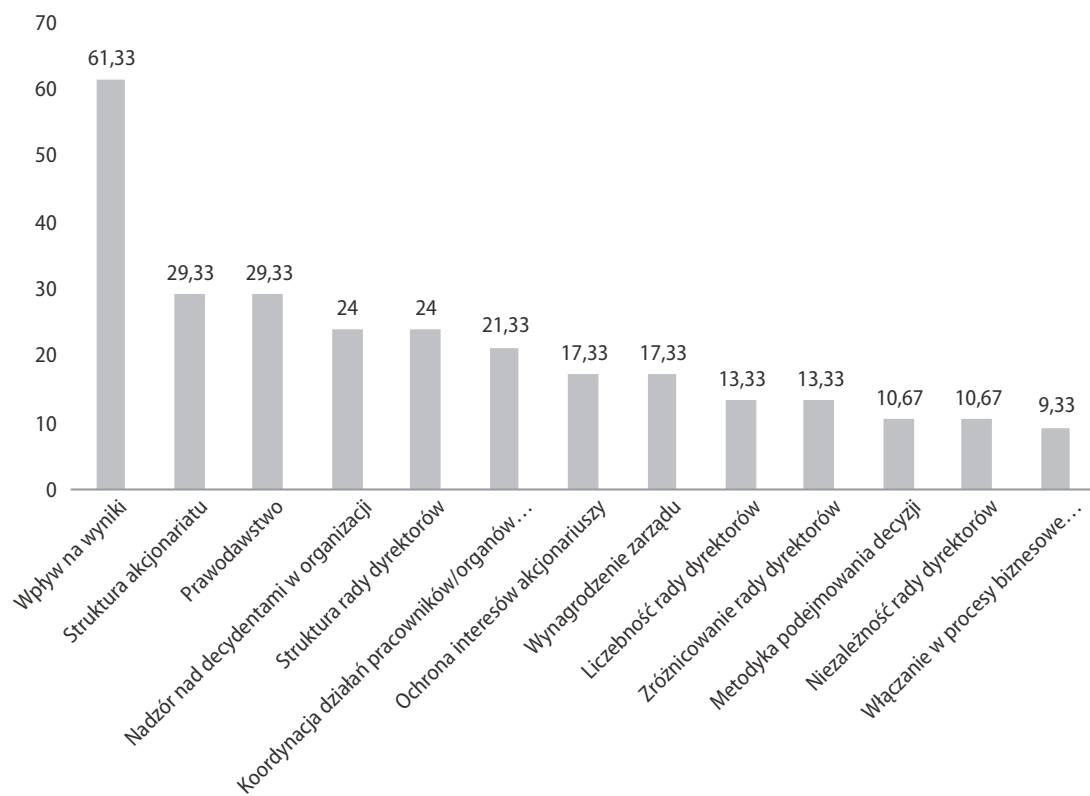
^{b)} W punkcie tym bierze się pod uwagę, czy i w jakim stopniu w danym artykule omawiany jest wpływ różnych czynników na wynik finansowy, wycenę, efektywność lub skuteczność organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Pole semantyczne jednostki *GOVERNANCE* jest dość bogate. Szczegółowy rozkład wag poszczególnych wątków przedstawiono w tabeli 2 i na rysunku 3. Każdemu z wątków przyporządkowano punkty: 1 – jeśli w ogóle pojawił się w publikacji, 2 – jeśli był ważną częścią składową publikacji (było to istotne dla wyводу, było zmienną niezależną opisywanych badań lub poświęcono mu powyżej 15% objętości publikacji liczonej bez tabel, grafów, przypisów i bibliografii), 3 – jeśli danemu wątkowi poświęcona była cała publikacja. Założono, że każdej publikacji można przyznać 3 punkty, więc maksymalna liczba punktów dla danego wątku to 75. Następnie wyliczono procentową wagę, jaką danemu zagadnieniu poświęcili autorzy tekstów wchodzących w skład minikorpusu.

Nie oznacza to jednak, że wszystkie wątki ujęte w tabeli składają się na definiendum *governance*, ale że pozostają w polu semantycznym tego pojęcia.

Rysunek 3. Najczęściej omawiane tematy w rozważaniach nad pojęciem *governance* w analizowanej próbie piśmiennictwa nauk o zarządzaniu, uszeregowane w porządku malejącym wraz z wagami (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski z przeprowadzonej analizy powinny mieć zastosowanie w sposobie posługiwania się terminem *GOVERNANCE* w piśmiennictwie naukowym oraz, co równie ważne, w percepcji i analizie literatury naukowej. Jak stwierdzono bowiem powyżej, pojęcie to funkcjonuje

zarówno w teoriach makro, jak i teoriach zarządzania, których częścią są teorie ładu korporacyjnego. W zależności od paradygmatu badawczego oraz rodzaju teorii, w której pozostaje badacz, różne koncepcje mają wpływ na rozumienie *governance*. Niemniej jednak nawet na gruncie dość homogenicznego zbioru tekstów jego znaczenie jest zróżnicowane i to pomimo pewnej tradycji badawczej oraz istniejących definicji.

6. Podsumowanie

Koncepcja *governance* na dobre znalazła swoje miejsce w piśmiennictwie naukowym takich obszarów, jak prawo, psychologia, socjologia, rachunkowość czy zarządzanie. Stąd wynika wysoka frekwencja użycia leksemu GOVERNANCE. Nie jest on jednak rozumiany tak samo nawet na gruncie jednej dyscypliny, jaką są nauki o zarządzaniu. Dlatego, zapoznając się z literaturą poświęconą *governance*, należy zweryfikować, jakie fenomeny są rzeczywiście określane przez autora lub autorów za pomocą tego terminu. Natomiast posługując się nim przy konstruowaniu wypowiedzi pisemnych, należałoby krótko wyjaśnić, co rozumie się poprzez GOVERNANCE oraz wskazać, jakie elementy przyjmuje się za jego składową.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Ajdukiewicz K. [2006], *Definicja*, w: Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Aluchna M. [2015], *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
3. Czakon W. [2015], *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Dobija D., Koładkiewicz I. [2011], *Wstęp*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Gerig G. [2003], *Börsengänge aus der Perspektive der Corporate Governance: die Entwicklung in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Neuen Marktes*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
6. Głowiński M., Okopień-Sławińska A., Sławiński J. [1991], *Zarys teorii literatury*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
7. GPW [2002], *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002*, Warszawa.
8. GPW [2004], *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, Warszawa.
9. Grzegorzczkowska R. [2010], *Wprowadzenie do semantyki językoznawczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

10. Hundt M. [2008], *Text corpora*, w: *Handbooks of Linguistics and Communication Science*, red. A. Lüdeling, M. Kytö, Walter de Gruyter, Berlin, New York, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9749&rep=rep1&type=pdf>, dostęp 25.11.2018.
11. Hunston S. [2008], *Collection strategies and design decisions*, w: *Handbooks of Linguistics and Communication Science*, red. A. Lüdeling, M. Kytö, Walter de Gruyter, Berlin, New York, s. 154–167, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9749&rep=rep1&type=pdf>, dostęp 25.11.2018.
12. Jadacka H. [2004], *Zapożyczenia*, w: *Wielki słownik poprawnej polszczyzny PWN*, red. A. Markowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Karpiński Ł. [2008], *Zarys leksykografii terminologicznej*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich, Katedra Języków Specjalistycznych, Warszawa.
14. Lüdeling A., Kytö A. [2008], *Intorduction*, w: *Handbooks of Linguistics and Communication Science*, red. A. Lüdeling, A. Kytö, Walter de Gruyter, Berlin, New York, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9749&rep=rep1&type=pdf>, dostęp 25.11.2018.
15. Mesjasz Cz. [2011], *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Kołodkiewicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
16. Mountage R. [1974], *Pragmatics*, w: *Formal Philosophy. Selected Papers of Richard Mountage*, red. R.H. Thomson, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
17. Oplustil K. [2010], *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
18. Paryzek P. [2011], *Pozyskiwanie danych leksykalnych z tekstów elektronicznych (na materiale czasopisma naukowego)*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu Instytut Językoznawstwa, Poznań, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/1422/1/Piotr%20Paryzek.pdf>, dostęp 5.04.2019.
19. Ringleb H.M., Kremer T., Lutter M., Werder A.V. [2008], *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, C.H. Beck, München.
20. SJP [1988], *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa.
21. Słomka-Gołębiewska A. [2006], *Corporate governance. Banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
22. Stalmaszczyk P. [2008], *Semantyka, pragmatyka formalna i badania nad kontekstem*, w: *Metodologie językoznawstwa. Współczesne tendencje i kontrowersje*, red. P. Stalmaszczyk, Lexis, Kraków, s. 174–187.
23. Ysa T., Colom J., Albareda A., Ramon A., Carrion M., Segura L. [2014], *Governance of Addictions. European Public Policies*, University Press, Oxford.
24. Zalega K. [2003], *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
25. Żmigrodzki P. [2008], *Metodologiczne podstawy współczesnej leksykografii*, w: *Metodologie językoznawstwa. Współczesne tendencje i kontrowersje*, red. P. Stalmaszczyk, Lexis, Kraków.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Adams R., Ferreira D. [2009], *Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 94, iss. 2, s. 291–309.
2. Adams R., Hermalin B., Weisbach M. [2010], *The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey*, „Journal of Economic Literature”, vol. 48, iss. 1, s. 58–107.
3. Bates T., Kahle K., Stulz R. [2009], *Why Do US Firms Hold so Much More Cash than They Used to?*, „Journal of Finance”, vol. 64, iss. 5, s. 1985–2021.
4. Bebchuk L., Cohen A., Ferrel A. [2009], *What Matters in Corporate Governance?*, „Review of Financial Studies”, vol. 22, iss. 2, s. 783–827.
5. Berry H., Guillen M., Zhou N. [2010], *An Institutional Approach to Cross-national Distance*, „Journal of International Business Studies”, vol. 41, iss. 9, s. 1460–1480.
6. Bhagat S., Bolton B. [2008], *Corporate Governance and Firm Performance*, „Journal of Corporate Finance”, vol. 14, iss. 3, s. 257–273.
7. Campbell K., Minguez-Vera A. [2008], *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, „Journal of Business Ethics”, vol. 83, iss. 3, s. 435–451.
8. Coles J., Daniel N.D., Naveen L. [2008], *Boards: Does one Size Fit All?*, „Journal of Financial Economics”, vol. 87, iss. 2, s. 329–356.
9. Cooper R. [2008], *Perspective: The Stage-Gate (R) idea-to-launch process-update, what's new, and NexGen systems*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 25, iss. 3, s. 213–232.
10. Daske H., Hail L., Leuz C., Verdi R. [2008], *Mandatory IFRS Reporting around the World: Early Evidence on the Economic Consequences*, „Journal of Accounting Research”, vol. 46, iss. 5, s. 1085–1142.
11. Djankov S., La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A. [2008], *The Law and Economics of Self-dealing*, „Journal of Financial Economics”, vol. 88, iss. 3, s. 430–465.
12. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. [2012], *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, „Journal of Public Administration. Research and Theory”, vol. 22, iss. 1, s. 1–29.
13. Fama E.F., Jensen M.C. [1983], *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics”, 26, s. 301–325.
14. Ferreira M., Matos P. [2008], *The Colors of Investors' Money: The Role of Institutional Investors around the World*, „Journal of Financial Economics”, vol. 88, iss. 3, s. 499–533.
15. Fillmore Ch. [1985], *Frames and the Semantics of Understanding*, „Quaderni di Semantica”, vol. VI, nr 2, s. 222–254, <http://www.icsi.berkeley.edu/pubs/ai/framesand85.pdf>, dostę: 5.04.2019.
16. Gabaix X., Landier A. [2008], *Why Has CEO Pay Increased so Much?*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 123, iss. 1, s. 49–100.
17. Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P., De Castro J. [2011], *The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms*, „Academy of Management Annals”, vol. 5, s. 653–707.
18. Gompers P., Ishii J., Metrick A. [2003], *Corporate Governance and Equity Prices*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 118, s. 107–155.
19. Gow I., Ormazabal G., Taylor D. [2010], *Correcting for Cross-Sectional and Time-Series Dependence in Accounting Research*, „Accounting Review”, vol. 85, iss. 2, s. 483–512.

20. Harford J., Mansi S., Maxwell W. [2008], *Corporate Governance and firm Cash Holdings in the US*, „Journal of Financial Economics”, vol. 87, iss. 3, s. 535–555.
21. Laeven L., Levine R. [2009], *Bank Governance, Regulation and Risk Taking*, „Journal of Financial Economics”, vol. 93, iss. 2, s. 259–275.
22. Larcker D.F., Rusticus T., *On the Use of Instrumental Variables in Accounting Research*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 49, iss. 3, s. 186–206.
23. Linck J., Netter J., Yang T. [2008], *The Determinants of Board Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 87, iss. 2, s. 308–328.
24. Marcinkowska M. [2006], *Władztwo publiczne – jak wdrożyć zasady corporate governance w sektorze publicznym?*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica”, 197, s. 101–112.
25. Offe C. [2009], *Governance: An „Empty signifier”?*, „Constellations”, vol. 16, iss. 4, s. 550–562, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8675.2009.00570.x>, dostęp 25.11.2018.
26. Ostrom E. [2010], *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*, „American Economic Review”, vol. 100, iss. 3, s. 641–672.
27. Ostrom V., Charles M.T., Warren R. [1961], *The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry*, „American Political Science Review”, vol. 55, iss. 4, s. 831–842.
28. Provan K.G., Kenis P. [2008], *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration. Research and Theory”, vol. 18, iss. 2, s. 229–252.
29. Pukalska B. [2013], *„Złapać bakcyła”, czyli o ewolucji znaczeń niektórych wyrazów z leksyki medycznej i potocznej*, „Linguarum Silva” 2, s. 71–90 http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Linguarum_Silva/Linguarum_Silva-r2013-t2/Linguarum_Silva-r2013-t2-s71-90/Linguarum_Silva-r2013-t2-s71-90.pdf, dostęp 5.04.2019.
30. Renneboog L., Ter Horst J., Zhang C. [2008], *Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior*, „Journal of Banking & Finance”, vol. 32, iss. 9, s. 1723–1742.
31. Tokarski R. [2006], *Pole znaczeniowe i ramy interpretacyjne – dwa spojrzenia na język*, „LingVaria”, rok I, nr 1, s. 35–46, <http://www.lingvaria.polonistyka.uj.edu.pl/documents/5768825/a58dba4d-11bb-4e4d-b4dd-9997228e2ad8>, dostęp 5.04.2019.
32. Vatn A. [2010], *An Institutional Analysis of Payments for Environmental Services*, „Ecological Economics”, vol. 69, iss. 6, s. 1245–1252.
33. Wawrzyniak B. [2000], *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 17–38.
34. Wintoki B., Linck J., Netter J. [2012], *Endogeneity and the Dynamics of Internal Corporate Governance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 105, iss. 3, s. 581–606.
35. Young M., Peng M., Ahlstrom D., Bruton G., Jiang Y. [2008], *Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal – Principal Perspective*, „Journal of Management Studies”, vol. 45, iss. 1, s. 196–220.
36. Zott C., Amit R. [2010], *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, vol. 43, iss. 2–3, s. 216–226.

Materiały internetowe

1. BazEkon [2019], <https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon/>, dostęp 6.04.2019.
2. Google [2019], <https://www.google.pl/>, dostęp 6.04.2019.
3. GPW [2011], *Dobre praktyki spółek publicznych*, https://www.gpw.pl/pub/files/PDF/foldery/dobre_praktyki_GPW.pdf, dostęp 27.11.2018.
4. GPW [2016], *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf, dostęp 27.11.2018.
5. Nartowski A. [2016], *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW. Podręcznik*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik_DPSN_2016_9_03_16.pdf, dostęp 27.11.2018.
6. [NKJP], Narodowy Korpus Języka Polskiego, <http://nkjp.pl>, dostęp 05.04.2019.
7. OECD [2015], G20/OECD Principles of Corporate Governance, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>, dostęp 5.04.2019.
8. OED [2018], *Oxford English Dictionary*, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/governance>, dostęp 25.11.2018.
9. PWN [2019], <https://sjp.pwn.pl>, dostęp 7.04.2019.

Governance in Writings on Management Sciences

Summary

The goal of the paper is to review the semantic scope of the notion of *governance* in management sciences. This is why the analysis focuses on contextual application of the term in papers on management with the highest citation index published in the “Management” category in journals listed in the JCR. The analysis demonstrated that *governance* is often understood as *corporate governance* and defined as exercising supervision over decision makers in an organisation. However, this is not the only meaning. The term can also be understood as: ‘coordination of operations within an organisation’, ‘resource allocation’, ‘decision making methodology in a project’ or ‘engaging stakeholder groups in business processes’.

Keywords: governance, corporate governance, supervisory boards, linguistic studies
