

(eS)

ekonomia społeczna

nr 1/2015



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



Redakcja

Maciej Frączek, Redaktor naczelny
Marek Cwiklicki, Redaktor tematyczny
Stanisław Mazur, Redaktor tematyczny
Michał Możdżeń, Redaktor ds. baz danych
Marcin Kukiłka, Redaktor on-line
Agnieszka Pacut, Redaktor tematyczny, Sekretarz redakcji
Magdalena Pokora, Redaktor tematyczny
Andrzej Sokołowski, Redaktor statystyczny

Rada Programowa

Mike Aiken – The Open University, Wielka Brytania
Joanna Brzozowska-Wabik – Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Polska
Michael Bull – The Manchester Metropolitan University, Wielka Brytania
Jerzy Hausner – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska
Joanna Karmowska – The University of Oxford, Wielka Brytania
Oskar Kowalewski – Europa-Universität Viadrina, Niemcy
Piotr Krośniak – United Nations Development Programme
Izabela Przybysz – Instytut Spraw Publicznych, Polska
Artur Steiner – Scotland's Rural College, Wielka Brytania
Ermanno Tortia – University of Trento, Włochy

Wydawca

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków
tel.: +48 12 293 74 80, tel./fax: +48 12 293 75 59
e-mail: redakcjaes@uek.krakow.pl
www.msap.uek.krakow.pl

Projekt Graficzny

Andrzej Kamiński
Oficyna Drukarska Jacek Chmielewski
ul. Sokołowska 12a, 01-142 Warszawa
tel./faks: +48 22 632 83 52

Skład, druk i oprawa

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

Nakład: 100 egz.

ISSN: 2081-321X

eISSN: 1898-7435

Formuła wydawnicza: Open Access, licencja: cc-by-nc-nd 3.0 pl.

Cytowanie artykułów zamieszczonych w piśmie „Ekonomia Społeczna” dozwolone jest z podaniem źródła.

Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie papierowe. Czasopismo dostępne w bazach: BazEkon, CEJSH (the Central European Journal of Social Sciences and Humanities), Index Copernicus.

Pismo jest dystrybuowane bezpłatnie.

Czasopismo dostępne na stronie: www.ekonomiaspoleczna.msap.pl

SPIS TREŚCI

Od Redakcji.....	5
------------------	---

ARTYKUŁY

Agnieszka Pacut , Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy	7
Dorota Moroń, Monika Klimowicz , Podmioty ekonomii społecznej w procesie zarządzania innowacjami społecznymi	21
Ewa Bogacz-Wojtanowska, Sylwia Wrona , Sposoby i narzędzia komunikacji wybranych przedsiębiorstw społecznych w Polsce	38
Marek Ćwiklicki , Maksymalizacja korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Ujęcie metodyczne	54
Maciej J. Grodzicki , Dlaczego grupom udaje się podejmować działania? Przedstawienie teorii działań zbiorowych Elinor Ostrom	66
Dawid Sześciło , Koprodukcja a ekonomia społeczna. Alternatywa rozłączna czy komplementarność?	79

TABLE OF CONTENT

Foreword	5
----------------	---

ARTICLES

Agnieszka Pacut , The development of social entrepreneurship. The essence and trends analysis	7
Dorota Moroń, Monika Klimowicz , Social economy entities in the process of managing social innovation.....	21
Ewa Bogacz-Wojtanowska, Sylwia Wrona , The methods and tools of communication in selected social enterprises in Poland	38
Marek Ćwiklicki , Value Maximisation in Non-Government Organisations and Enterprises Cooperation. Methodological Aspects	54
Maciej J. Grodzicki , Why do groups manage to take action? Presentation of the theory of collective action of Elinor Ostrom	66
Dawid Sześciło , Co-production vs. social economy. Exclusive disjunction or complementarity?	79

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer półrocznika „Ekonomia Społeczna”. Mamy nadzieję, że podejmowana na łamach naszego pisma tematyka spotka się z zainteresowaniem praktyków i teoretyków w dziedzinie ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej.

Od tego numeru rozpoczynamy – jako Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – samodzielne wydawanie czasopisma. Chcieliśmy w tym miejscu podziękować Departamentowi Pożytku Publicznego w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej za długoletnią, bardzo twórczą współpracę i wsparcie, które pozwoliło na ugruntowanie marki „Ekonomii Społecznej” na polskim rynku periodyków naukowych.

Zbiór artykułów w tym numerze rozpoczynamy opracowaniem Agnieszki Pacut „Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy”. Autorka dokonała systematyzacji wiedzy na temat znaczenia dwóch kluczowych kategorii: przedsiębiorczości społecznej i rozwoju oraz zaprezentowała wybrane sposoby analizy zagadnienia opisanego jako rozwój przedsiębiorczości społecznej. Według Autorki potencjalne kierunki analizy rozwoju przedsiębiorczości społecznej mogą dotyczyć jej przedmiotu, uwarunkowań, procesu i wyników. Podjęte dotychczas w kraju prace badawcze świadczą o wzroście zainteresowania i uznania dla niniejszego zagadnienia. Jednocześnie zwraca Ona uwagę na duży potencjał dla prac o charakterze empirycznym i teoretycznym, z wykorzystaniem dorobku nauk ekonomicznych, społecznych i prawnych.

W tekście Doroty Moroń i Monika Klimowicz pt. „Podmioty ekonomii społecznej w procesie zarządzania innowacjami społecznymi” została zwrócona uwaga na wysoki potencjał podmiotów sektora ekonomii społecznej w zakresie wdrażania rozwiązań innowacyjnych, m.in. ze względu na dobrowolny, oddolny i w dużej mierze niezależny od władz publicznych proces ich tworzenia i funkcjonowania. Według Auterek to w obrębie ekonomii społecznej warto poszuki-

wać nowatorskich rozwiązań, które przyniosą korzyści społeczne, w sposób bardziej efektywny zaspokoją potrzeby i rozwiążą problemy społeczne. Prawna konstrukcja podmiotów ekonomii społecznych stanowi czynnik ułatwiający społeczną innowacyjność. Samorządność, niezależność, brak utartych reguł i szczegółowo określonych zasad działania, możliwość nieskrępowanego wyrażania poglądów i realizacji pomysłów ułatwia kreowanie innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa społeczne są miejscem dla tych, którzy nie godzą się na klasyczne, powielane metody pracy, ale szukają innych dróg osiągnięcia celu.

Ewa Bogacz-Wojtanowska i Sylwia Wrona w artykule zatytułowanym „Sposoby i narzędzia komunikacji wybranych przedsiębiorstw społecznych w Polsce” opisują ważny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, jakim jest bez wątpienia ich komunikacja z bliższym i dalszym otoczeniem. Analizy Auterek, oparte na badaniach własnych, pokazały, że sposoby komunikowania kształtują się w analizowanych przedsiębiorstwach wraz z kulturą organizacyjną; zachowania organizacyjne i związane z nimi procesy komunikacyjne przypominają bardziej organizacje pozarządowe niż klasyczne przedsiębiorstwa. Dominują komunikacja bezpośrednia, horyzontalna, niesformalizowana. Przeważa używanie tradycyjnych narzędzi komunikacji, bezpośredni kontakt z odbiorcą oraz słabe wykorzystanie nowych mediów. W efekcie, większość przedsiębiorstw społecznych wymaga większej świadomości i skupienia na skuteczniejszym komunikowaniu, w celu osiągnięcia celów ekonomicznych i społecznych.

Z kolei tekst Marka Ćwiklickiego pt. „Maksymalizacja korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Ujęcie metodyczne” może stanowić interesujące źródło inspiracji dla podmiotów sektora ekonomii społecznej, które chciałyby podjąć kooperację z podmiotami biznesowymi lub zwiększyć skuteczność wdrażania w organizacjach pozarządowych zarządzania relacjami z biznesem. Ten

wątek wpisuje się w zagadnienie *public relations* i zarządzanie relacjami z klientami.

Maciej Grodzicki, autor artykułu „Dlaczego grupom udaje się podejmować działania? Przedstawienie teorii działań zbiorowych Elinor Ostrom”, prezentuje ciekawe ujęcie dorobku amerykańskiej noblistki w zakresie zarządzania wspólnymi zasobami, poszukując w nim źródła do zrozumienia funkcjonowania sektora ekonomii społecznej. Rozważania Autora niewątpliwie wzbogacają przestrzeń możliwej podbudowy teoretycznej dla analizowania fenomenów ekonomii społecznej i ekonomii solidarności, co skłania nas do rekomendowania Państwu tego bardzo inspirującego tekstu.

Ostatni tekst w bieżącym numerze, autorstwa Dawida Sześciły, zatytułowany „Koprodukcja a ekonomia społeczna. Alternatywa rozłączna czy komplementarność?” zachęca Czytelnika

do szerszego spojrzenia na potencjalne kierunki rozwoju ekonomii społecznej. Autor poszukuje bowiem nowego sposobu na stworzenie systemu usług społecznych, który uwzględniłby połączenie elementów koncepcji obywatelskiej koprodukcji usług publicznych z promowaniem udziału podmiotów ekonomii społecznej w zapewnieniu tychże usług. Takie ujęcie jest nowatorskie w literaturze przedmiotu i z tego m.in. względu polecamy Państwu uwadze ten artykuł.

Zapraszamy do lektury niniejszego numeru półrocznika oraz jego oceny i przekazywania nam uwag. W tym celu zachęcamy do odwiedzania strony internetowej: <http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl>. Zamieszczono tam bieżący i archiwalne numery czasopisma.

Maciej Frączek
Redaktor naczelny

Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy

Agnieszka Pacut*

Streszczenie: *Tło rozważań:* Przedmiotem rozważań w artykule jest zagadnienie rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Składa się ono z dwóch zakresowo nieostrych i treściowo wieloznacznych terminów. Z jednej strony przedsiębiorczość społeczna jest młodą, wymagającą poznania dziedziną badań, która wzbudza międzynarodowe zainteresowanie różnych środowisk od końca XX wieku. Z drugiej zaś strony, rozwój jest kategorią zakorzenioną w tradycji badań społecznych oraz debacie publicznej.

Cele: Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat znaczenia obu wskazanych powyżej pojęć oraz przedstawienie wybranych sposobów analizy zagadnienia opisanego jako rozwój przedsiębiorczości społecznej.

Metody: Do realizacji celu wykorzystano metodę analizy i syntezy literatury przedmiotu.

Wyniki: W świetle przeglądu literatury analiza rozwoju przedsiębiorczości społecznej może dotyczyć przedmiotu, uwarunkowań, procesu i wyników.

Konkluzje: Podjęte dotychczas w Polsce prace badawcze świadczą o wzroście zainteresowania i uznania dla niniejszego zagadnienia. Jednocześnie nasuwa się wniosek o konieczności rozwijania w kraju, we wskazanych obszarach, prac o charakterze empirycznym i teoretycznym z wykorzystaniem dorobku nauk ekonomicznych, społecznych i prawnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, rozwój, przedmiot i zakres analizy.

Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań w artykule uczyniono zagadnienie rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Takie ujęcie tematu powoduje, iż analiza będzie dotyczyła nowego pojęcia w teorii, badaniach społecznych oraz debacie publicznej tj. przedsiębiorczości społecznej (ang. *social entrepreneurship*, niem. *soziale Unternehmung*, fr. *l'entrepreneurial social*). W najprostszym ujęciu termin ten oznacza działania przedsiębiorcze podejmowane dla osiągnięcia celu społecznego. Inicjatywy tego typu poszukują i oferują innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych, stawiając wartość społeczną w centrum działalności podejmowanej przez osoby, grupy obywateli, organizacje. Innymi słowy, chodzi o rozwiązywanie problemów społecznych w duchu przedsiębiorczości, innowacyjności, ryzyka z wykorzystaniem zasad i rozwiązań rynko-

wych. Z uwagi na społeczny cel, misję tego typu aktywności określa się mianem przedsiębiorczości nierynkowej (*non-market entrepreneurship*) [Shockley i in., 2008] lub/i przedsiębiorczości pozaekonomicznej [Kraśnicka, 2002]. Powstanie i rozwój tej formy aktywności w społeczeństwie wzbudza zainteresowanie środowiska akademickiego, które wskazuje na przedparadygmatawy etap jego rozwoju [Nicholls, 2013]. W literaturze przedmiotu pisze się o instytucjonalizacji przedsiębiorczości społecznej, przywołując takie jej przejawy jak [Sassmannshausen, Volkman, 2013]: powstawanie czasopism naukowych

* Agnieszka Pacut

Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: agnieszka.pacut@uek.krakow.pl

dedykowanych wprost tej tematyce¹, włączenie tej problematyki przez wiodące czasopiśma w formie artykułów i dodatków tematycznych², publikowanie monografii oraz serii wydawniczych [np. Mair i in., 2006; Lumpkin, Katz, 2011], a także powstawanie centrów propagujących praktyczną wiedzę na temat przedsiębiorczości społecznej oraz jednostek akademickich specjalizujących się naukowo w tej tematyce. Jednocześnie zagadnienie to stanowi przedmiot zainteresowania instytucji publicznych [np.: Głębicka, 2011, s. 85–108; Komisja Europejska, 2014; OECD, 1999]. Wspomniany problem od kilku lat zyskuje na znaczeniu również w Polsce, jednocześnie wymaga poznania i wyjaśnienia³.

Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego artykułu uczyniono również rozwój – pojęcie zakorzenione w tradycji badań społecznych, wykorzystywane do wyjaśnienia różnorodnych fragmentów rzeczywistości [Chomętowski, 1986, s. 8]. Rozwój jest zjawiskiem powszechnym, naturalną cechą wszystkich obiektów stanowiących przedmiot zainteresowania człowieka [Januszkiewicz, 2011]. Równocześnie, jak zauważył J. Machaczka, termin ten należy do najbardziej oczywistych elementów naszego doświadczenia, choć nie zawsze potrafimy go właściwie interpretować [Machaczka, 1998, s. 13].

Powyższa uwaga wynika z faktu, iż jest to pojęcie nieostre i wieloznaczne. Ze względu na swoją złożoność termin ten jest stosunkowo rzadko używany bez określenia sfery, do której się odnosi [Masłyk, 1985, s. 15]. Często pojawia się w różnorodnych zestawie-

niach – z przymiotnikiem (np. rozwój gospodarczy, rozwój lokalny) lub przedrostkiem (np. ekorozwój, samorozwój) [Borys, 2005], a także rzeczownikiem (np. polityka rozwoju). Owe związki, kolokacje, są silnie zespolone znaczeniowo i determinują interpretację oraz zakres analizy. Dlatego w literaturze przedmiotu wspomina się o „nadbogactwie” znaczenia pojęcia „rozwój” [Masłyk, 1985, s. 14] lub wprost twierdzi, że „definicja pojęcia rozwoju jest zmienna od nauki do nauki, a nierzadko angażuje też pewne stanowiska wartościujące” [Nowak, 2011, s. 259]. Wspomniany termin jest ostatnio chętnie wykorzystywany w debacie publicznej dotyczącej rozwiązywania problemów społecznych. Nierzadko nie jest on w ogóle definiowany; często przyjmuje się jego potoczne rozumienie, używa swobodnie, abstrahując od jego istoty i zakresu.

Ze względu na powyższe uzasadnienia podjęto próbę przeanalizowania podstawowych znaczeń terminu rozwój, określenia sposobów jego interpretacji oraz wykorzystania na potrzeby analizy przedsiębiorczości społecznej. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat znaczenia obu wskazanych powyżej pojęć oraz przedstawienie wybranych sposobów analizy zagadnienia opisanego jako rozwój przedsiębiorczości społecznej.

Artykuł powstał na podstawie analizy i syntezy literatury przedmiotu. Pojęcie rozwoju omówiono wykorzystując piśmiennictwo krajowe, które podejmuje i wyjaśnia wspomniany termin. Z kolei istotę przedsiębiorczości społecznej przedstawiono wykorzystując najczęściej cytowane – według Google Scholar i Publish or Perish – zagraniczne publikacje na ten temat oraz dodatkowo opracowania o charakterze przekrojowym i bibliometrycznym.

Artykuł ma charakter teoretyczny – uzupełnienia on dotychczasowe analizy na temat rozwoju przedsiębiorczości społecznej,

¹ Np. „Journal of Social Entrepreneurship”, „Social Enterprise Journal”, „International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation”.

² Np. „Entrepreneurship Theory & Practice”, „Journal of Business Venturing”.

³ Liczba artykułów i opracowań literalnie poświęconych tej problematyce jest w dalszym ciągu niewielka. Niniejszą uwagę sformułowano analizując opracowania dostępne w bazach Bazekon Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Katalogu Zbiorów Polskich Bibliotek Naukowych NUKAT.

porządkując potencjalne kierunki badań w tym obszarze.

1. Przedsiębiorczość społeczna – konceptualizacja

Termin przedsiębiorczość społeczna pojawił się w literaturze przedmiotu w latach 90. XX wieku [Brock, Kim, 2011]. Akademicy doszukują się jego źródeł w pracach takich autorów jak: J. Banks, A. Etzioni, N. Chambarlain [Nicholls, 2006, s. 7], czy też w opracowaniach D.R. Younga istotnych dla konceptualizacji tego terminu w Stanach Zjednoczonych [Bacq, Janssen, 2011, s. 375]. Przedsiębiorczość społeczna jest opisana w literaturze przedmiotu za pomocą wielu różnych terminów. Anglojęzyczne piśmiennictwo dostarcza odmiennych określeń na opisanie inicjatyw z tego zakresu. Do wyrażenia tej samej idei używa się takich określeń jak: *social entrepreneurship*, *social entrepreneurship organization*, *social entrepreneur*. W literaturze funkcjonują także inne terminy tj.: *sustainable entrepreneurship*, *innovative social purpose business enterprises*, *social business*, *community enterprise*, *sustainable enterprise*, *indigenous enterprise*, *community-based entrepreneurship*, *the fair trade movement*.

Przedsiębiorczość społeczna nie posiada powszechnie akceptowanej definicji. W literaturze funkcjonują różne nurty, wskazujące na jej złożony charakter oraz wielopłaszczyznowość. Wykorzystując wyniki badań i analiz poświęconych koncepcji przedsiębiorczości społecznej opublikowane w anglojęzycznych czasopismach i podręcznikach oraz analizując najczęściej cytowane definicje terminu z wykorzystaniem Google Scholar i Publii or Perish można wyróżnić kilka podejść do niniejszego zagadnienia.

Po pierwsze, można wskazać na podmiotowe, przedmiotowe i procesowe ujęcie terminu [Brouard, Larivet, 2010, s. 40–52; Mair, Marti, 2004, s. 3–4; Bacq, Janssen,

2011, s. 375; Dancin i in., 2010, s. 37–57; Granados i in., 2011]. Sedno opisu przedsiębiorczości społecznej w ujęciu podmiotowym stanowi przedsiębiorca społeczny – postrzegany jako wizjonerska jednostka zdolna do identyfikacji i wykorzystania okazji dla realizacji misji społecznej i znalezienia innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych wspólnoty [Hoogendoorn i in., 2010, s. 1–43]. Pełni on funkcję agenta zmiany w sektorze społecznym, który poszukuje systemowych zmian i trwałych ulepszeń [Dees, 2008].

W ujęciu przedmiotowym interpretacji zostaje poddana organizacja – przedsiębiorstwo społeczne (ang. *social entrepreneurship organization*, *social enterprise*). Jest ono traktowane jako „pojęcie zbiorowe określające organizacje, które działają dla realizacji celów społecznych. Mogą one przyjmować różne formy prawne, jednak łączą je zasady poszukiwania rozwiązań opartych na doświadczeniach komercyjnych dla osiągnięcia celów społecznych i możliwości reinwestowania zysków z działalności z korzyścią dla społeczności [Haugh, 2010, s. 201]. Istotą tego podejścia stanowi dualna natura analizowanych podmiotów oraz konsekwencje z tym związane. Z jednej strony podmioty te przejawiają orientację rynkową, ale równocześnie są nastawione na realizację celów społecznych, co wymaga umiejętnego zarządzania, łączenia efektywności gospodarowania z realizacją misji społecznej [Weerawardena, Sullivan, Mort, 2006].

Ujęcie procesowe koncentruje się na opisie działań i procesów podejmowanych w celu wytworzenia i utrwalenia wartości społecznej. W tym przypadku analizuje się między innymi proces uwzględniający identyfikację określonego problemu społecznego i znalezienie dla niego konkretnego rozwiązania, ocenę oddziaływania społecznego, model biznesowy i trwałość przedsięwzięcia [Robinson, 2010, s. 109].

Według innego podejścia, we współczesnym dyskursie na ten temat przedsiębiorczości społecznej można wyróżnić dwa nurty [Perrini, 2006, s. 6–11]: 1) wąski – łączący analizowane zagadnienie z teorią sektora non-profit, oraz 2) szeroki – charakteryzujący je jako nowe zjawisko interdyscyplinarne. W pierwszym przypadku przedsiębiorczość społeczną postrzega się jako sposób na zmianę działalności organizacji non-profit na bardziej rynkową, skierowaną na klientów, samowystarczalną. Uogólniając można stwierdzić, iż chodzi o wykorzystanie narzędzi stosowanych w sektorze komercyjnym oraz rozwiązań rynkowych w sektorze organizacji społecznych. Podejście to ilustruje definicja G.A. Lasprogaty i M.N. Cotton: „Przedsiębiorczość społeczna to organizacje non-profit, które stosują strategie przedsiębiorcze w celu przetrwania na rynku i wywierania większego wpływu na swoją misję społeczną” [Lasprogata, Cotton, 2003, s. 69]. Z kolei w ramach szerszego ujęcia przedsiębiorczość społeczną opisuje się jako powstanie nowej i niezależnej, krańcowo interdyscyplinarnej dziedziny badań. W tym przypadku pomija się formę organizacyjną (przynależność do sektora for-profit lub non-profit), a zwraca raczej uwagę na innowacyjny pomysł, działalność w ramach wolnego rynku, nowatorski aspekt tych inicjatyw. To ujęcie obrazuje definicja J. Wei-Skillern i in. [2007], którzy przedstawili przedsiębiorczość społeczną jako działalność innowacyjną, kreującą wartość społeczną, mającą miejsce zarówno w ramach, jak i na styku sektora non-profit, prywatnego i publicznego.

W opinii innych badaczy kluczem do zrozumienia przedsiębiorczości społecznej są dwa elementy – oddziaływanie społeczne (*social impact*) oraz innowacje [np. Dees, 2008; Bornstein, 2004]. Misja i oddziaływanie społeczne stanowią główny aspekt działania przedsiębiorstw społecznych. Działania w zakresie przedsiębiorczości społecznej pozwalają na uzyskanie społecznie pożądaney

wartości. Podstawowym kryterium wyróżniającym tę formę aktywności staje się wpływ na społeczeństwo związany z realizacją misji, nie zaś tworzenie bogactwa [Dees, 2008]. Z kolei innowacje służą generowaniu nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych oraz reagowaniu na pojawiające się potrzeby społeczne. Dzięki nim możliwe jest wywarcie trwałej zmiany społecznej, stanowiącej cel inicjatyw podejmowanych w ramach przedsiębiorczości społecznej [Alvord i in., 2004; Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006]. Definiując przedsiębiorczość społeczną podkreśla się, iż polega ona na tworzeniu nowego rozwiązania, charakteryzowanego raczej przez innowacje, niż prostą replikację istniejących przedsiębiorstw lub praktyk. Ta nowość może mieć formę nowego podejścia (do pracy z grupą docelową, w realizacji celów statutowych organizacji itp.) lub nowego procesu. Ponadto przynajmniej niektóre z celów przedsiębiorstwa powinny być związane z tworzeniem wartości społecznej, czasami określanej jako „dobro społeczne”, a nie tworzenia dobrobytu osobistego lub akcjonariuszy [Austin, Stevenson Wei-Skillern 2006; Nicholls 2006].

Tytułem podsumowania można stwierdzić, iż przedsiębiorczość społeczna opisuje zróżnicowane działania i procesy polegające na wytwarzaniu oraz utrwalaniu wartości społecznej. Każdorazowo chodzi o działania przedsiębiorcze podejmowane na użytek społeczny, nastawione na innowacyjność i zmianę oraz uwarunkowane otoczeniem zewnętrznym [Brouard, Larivet, 2010]. Równocześnie należy zauważyć, iż rozwój badań nad przedsiębiorczością społeczną wskazuje, iż znajduje się ona we wstępnej fazie rozwoju. Fazę tę cechuje debata dotycząca stosowanej terminologii, granic pojęcia, legitymizowanych metod i problemów, jej użyteczności, jakości alternatywnych rozwiązań stworzonych w ramach nowej dziedziny wiedzy [Nicholls, 2013].

2. Istota rozwoju

Rozwój jest procesem powszechnym, naturalną cechą wszystkich obiektów stanowiących przedmiot zainteresowania człowieka [Januszkiewicz, 2011, s. 202]. Z tego względu termin ten jest wykorzystywany i definiowany na gruncie różnych nauk – od ekonomii, finansów oraz nauk o zarządzaniu [np. Chomętowski, 1986; Pierścionek, 1996; Machaczka, 1998; Wyrwicka, 2003; Hausner, 2012; Poskrobko, 2012], przez socjologię [Szczepański, 1970; Masłyk, 1985; Sztompka, 2010], psychologię [np. Tyszkowa, 1996; Brzezińska, Trempała, 2000, s. 231–283], aż po filozofię [np. Kuniński, 2007; Węgrzecki, 2011, s. 70–79].

Słownikowe definicje opisują rozwój jako „przekształcanie się organizmów żywych; proces przeobrażeń polegający na udoskonalaniu czegoś” [Wielki słownik... 2005, s. 1002–1003] czy też „proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych; przebieg, następstwo, sposób rozwijania się zdarzeń w czasie” [Uniwersalny słownik... 2003, s. 1071]. Już na podstawie leksykalnych wyjaśnień można przypuszczać, że mamy do czynienia z terminem niejednoznacznym i obszernym.

Na gruncie nauk ekonomicznych rozwój został zdefiniowany między innymi przez J. Schumpetera. Według austriackiego ekonomisty jest on „szczególnym zjawiskiem, całkowicie obcym ruchowi okrężnemu oraz tendencji do równowagi. Jest on żywiołową, nie posiadającą charakteru ciągłego zmianą drogi ruchu okrężnego, zakłóceniem równowagi, które w sposób trwały modyfikuje i wytrąca z dawnego łożyska poprzednio istniejący stan równowagi” [Schumpeter, 1960, s. 110]. Badanie i rozumienie rozwoju – według Schumpetera – utrudnia ekonomistom obowiązująca w tej nauce metodologia, nakazująca – zgodnie z zasadą *ceteris paribus* – koncentrować się na tym, co niezmiennie

i poszukiwać równowagi [Schumpeter, 2005, cyt. za: Hausner, 2012, s. 19]. Tymczasem, według J. Hausnera, rozwój ma ewolucyjną naturę, w tym sensie jest nieprzewidywalny, nielinearny, niejednorodny i nierównomierny [Hausner, 2012, s. 18].

Popularne w literaturze jest ujęcie rozwoju jako procesu polegającego na dokonywaniu się zmian [Wyrwicka, 2003]. Podkreśla się jakościowy charakter owej zmiany [Machaczka, 1998, s. 14; Pierścionek, 1996, s. 11]. O ile rozwój oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą, o tyle, gdy dochodzi do zmian ilościowych, mówi się o wzroście lub degradacji [Stabryła, 1996, s. 9; Piekarczyk, 2012, s. 375]. Tym samym warto dokonać rozróżnienia pomiędzy rozwojem a wzrostem, równocześnie zwracając uwagę na pojemność pierwszego z przywołanych terminów. Rozwój ma charakter jakościowy, ale równocześnie ma on liczne aspekty i skutki ilościowe. Implikuje nie tyle nasilenie się określonych zjawisk, ile zmianę ich charakteru i relacji [Hausner, 2012, s. 19]. W podobnym tonie wypowiedział się T. Poskrobko [2012], wskazując na istotę terminu oraz jego ewolucję na gruncie nauk ekonomicznych. Autor uszeregował najbardziej popularne terminy dotyczące rozwoju i wzrostu, tworząc swoistą drabinę pojęciową – od historycznie najstarszych i najwęższych aż po ich współczesne, szerokie ujęcia. Klasyfikacja obejmowała odpowiednio: wzrost gospodarczy – rozwój gospodarczy – rozwój społeczno-gospodarczy – rozwój zrównoważony. Tym samym autor zwrócił uwagę, iż rozwój może zawierać w sobie inne pojęcia stanowiące jego kategorie [Poskrobko, 2012, 79–84]. Rozwój zrównoważony jest dobrą ilustracją tych rozważań, bowiem jako najszersza koncepcja holistycznego ujęcia problemów rozwoju społeczno-gospodarczego ujmuje zarówno wzrost definiowany jako powiększanie wielkości gospodarczych (tj.

produkt krajowy brutto, konsumpcja społeczeństwa), jak i uwzględnia aspekty jakościowe dotyczące kwestii środowiskowych i społecznych.

Literatura z zakresu socjologii i filozofii zwraca uwagę na inne aspekty analizowanego terminu. Opisuje rozwój jako proces prowadzący do zmian, wskazując na charakter i kierunek tych zmian [Masłyk, 1985, s. 18]. J. Szczepański ujął rozwój w następujący sposób: „jeżeli zmiany zachodzące w danym systemie prowadzą do zróżnicowania i wzbogacenia jego elementów składowych i (lub) zachodzących między nimi stosunków – wtedy mówimy, że system ten się rozwija” [Szczepański, 1970, s. 505]. Podobnie zdefiniowali rozwój A. Podsiad i Z. Więckowski wskazując na „sekwencję zmian zachodzących w jakimś układzie według określonych praw biologicznych, psychologicznych, socjologicznych, itp. W szczególności zmiany [te – A.P.] prowadzą do zróżnicowania i zwiększenia złożoności układu” [Podsiad, Więckowski, 1983, s. 343–344]. Podobnie rozwój wyjaśniał S. Nowak, opisując go jako „zmianę kierunkową od niższych do wyższych form istnienia danego podmiotu” [Nowak, 2011, s. 259]. Propozycje te uzupełnił P. Sztompka, wskazując na cechy tak rozumianego rozwoju, tzn. „pozytywny kierunek procesu (z upływem czasu zwiększa się poziom pewnej zmiennej lub zmiennych, ze względu na które proces rozpatrujemy) oraz kierunkowa sekwencja zmian jest uruchamiana przez mechanizmy wewnętrzne (immanentne, endogenne, zamknięte w ramach rozważanego systemu)” [Sztompka, 2010, s. 440].

Przy okazji przedstawionych powyżej definicji należy zwrócić uwagę na źródła owych zmian. Według socjologów rozwój jest napędzany czynnikami endogennymi (wewnątrzspołecznymi, immanentnymi, czyli zamkniętymi w ramach rozważanego systemu) [Sztompka, 2010, s. 440, 453]. Odmienne kwestię tę postrzegają filo-

fowie, którzy wskazują na rolę procesów spontanicznych lub racjonalnego projektowania [Kuniński, 2007, s. 12].

Równocześnie warto przywołać inne definicje rozwoju, akcentujące jego fazowe ujęcie. W tym duchu rozwój opisuje J. Tchórzewski, wskazując na „długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić narastające po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwojowe) danego obiektu, wskazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem” [Tchórzewski, 1992, s. 342]. A zatem rozwój to także „pewien ciąg zmian, które następują po sobie w pewnym porządku, doprowadzając do wyłaniania się kolejnych różniących się od siebie postaci czegoś, co istnieje. (...) Z rozwojem mamy do czynienia wówczas, gdy (...) wyłania się coś nowego przynajmniej pod pewnym względem, co pod innymi względami może przypominać dawniejszą postać bytu albo zupełnie się od niej różnić” [Węgrzecki, 2011, s. 70, 71]. K. Fabiańska i J. Rokita zdefiniowali rozwój jako „proces przebiegający w czasie, w którym kolejne następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale” [Fabiańska, Rokita, 1986, s. 11].

Tytułem podsumowania należy zauważyć, iż przedstawione powyżej wybrane ujęcia i definicje rozwoju świadczą o jego bogactwie znaczeniowym oraz wieloaspektowości. Intencją autorki artykułu nie było wskazywanie prawidłowych ujęć terminu, co jest w zasadzie niemożliwe, lecz podkreślenie, iż analizowanie rozwoju jakiegokolwiek zagadnienia wymaga od badacza sprecyzowania zakresu i aspektów planowanej analizy w celu dostarczenia wartościowych naukowo wyników. Uogólniając, rozwój można postrzegać jako proces zmian następujący w ramach danego obiektu lub/i jako ciąg zmian (faz) następujących po sobie. Rozwój ma wymiar jakościowy, jak i swoje przejawy ilościowe.

3. Rozwój przedsiębiorczości społecznej jako przedmiot badań

Pojęcie rozwoju jest wykorzystywane do przedstawienia procesów i zjawisk we wszystkich naukach, które zajmują się badaniem zjawisk zachodzących w społeczeństwie. Termin ten jest stosowany również do opisanego przedsiębiorczości społecznej. Zagadnienie to może być rozumiane i analizowane na wiele sposobów. Owa różnorodność opisu może wynikać z odmiennego definiowania przedmiotu analizy, czyli przedsiębiorczości społecznej, jak i wieloznaczności samego rozwoju. Równocześnie należy wspomnieć o odmiennych celach badawczych, które mogą przyjąć autorzy. Prowadzone analizy mogą mieć charakter eksploracyjny (poznanie nowego zjawiska), opisowy (odpowiedź na pytania: co, kiedy, gdzie i jak?) oraz wyjaśniający (udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego istnieją zaobserwowane prawidłowości oraz jakie są ich konsekwencje) [Babbie, 2009, s. 106–110]. Ponadto analiza może dotyczyć różnych poziomów: makro (np. Unia Europejska, kraj), mezo (sektor społeczny), mikro (organizacja, proces przedsiębiorczy), a także odnosić się do ilościowych, jak i jakościowych aspektów rozwoju.

Tytułem zilustrowania różnorodności podejść do zagadnienia rozwoju przedsiębiorczości społecznej w tabeli 1 przedstawiono syntetycznie przykłady podejmowanych w ostatnich latach za granicą badań⁴. Zestawienie uwzględnia wymienione elementy tj.:

- cele badawcze,
- różne ujęcia rozwoju oraz przedsiębiorczości społecznej,
- poziom analizy,
- rodzaj prowadzonych badań (ilościowe/jakościowe).

Tytułem uporządkowania sposobów interpretacji zagadnienia rozwoju przedsiębiorczości społecznej można wykorzystać zidentyfikowane w piśmiennictwie przedmiotu kierunki (aspekty) badania rozwoju. Na gruncie literatury z obszaru przedsiębiorczości A. McKelvie i J. Wiklund [2010] wyróżnili trzy źródła badań w tym zakresie tj.: rozwój jako rezultat (wynik) działania różnych zmiennych, efekty rozwoju, proces rozwoju (przebieg, sposób realizacji). W literaturze psychologicznej rozwój analizuje się badając czynniki, mechanizmy i efekty [Tyszkowa, 1996]. Przyjmując, iż rozwój polega na dokonywaniu się zmian, można wykorzystać ustalenia z obszaru socjologii analizującej zakres zmian zachodzących w różnych typach zbiorowości. W tym przypadku wyróżnia się: czynniki wywołujące zmiany, prawidłowości przebiegu zmian, dziedziny ulegające zmianom, mechanizmy zmian [Szczepański, 1970, s. 507–509].

Wykorzystując powyższe ustalenia oraz analizy na temat sposobów interpretacji rozwoju sformułowane w literaturze krajowej [np. Węgrzecki, 2011, s. 71 i nast.; Brzezińska, Trempała, 2000, s. 233–236; Machaczka, 1998; Glinka, 2007, s. 63–68; Pierścioneł, 1996, s. 11; Januszkiewicz, 2011, s. 201–205] oraz zagranicznej [np. Achtenhagen i in., 2010; Vickers, Lyon, 2012] można wskazać potencjalne obszary/kierunki badania zagadnienia rozwoju. Uogólniając, mogą one dotyczyć takich aspektów (wymiarów) rozwoju jak: istota (przedmiot), determinanty i uwarunkowania, trajektoria, efekty. Przenosząc niniejsze ustalenia na obszar przedsiębiorczości społeczności, analizę poświęconą jej rozwojowi można prowadzić odwołując się do następujących wymiarów:

⁴ Wybór opracowań przedstawionych w tabeli 1 stanowi efekt analizy materiałów zamieszczonych w bazach czasopism (Proquest, ScienceDirect), indeksowanych przez Google Scholar, Publish or Perish, dostępnych na stronach Komisji Europejskiej oraz w portalu ResearchGate (www.researchgate.net). Wykorzystując słowa kluczowe: *social entrepreneurship, development, growth* wybrano ponad 100 artykułów zawierających w swoich tytułach ww. terminy. Następnie szczegółowej analizie poddano abstrakty tych opracowań, wybierając 30 tekstów, które korespondowały z celem niniejszego artykułu. Stanowiły one bazę, z której wybrano teksty omówione w tabeli.

Tabela 1. Rozwój przedsiębiorczości społecznej – przykłady badań i analiz

	Cele badawcze			Ujęcie rozwoju		Ujęcie przedsiębiorczości społecznej					Poziom analizy			Rodzaj analiz	
	eksploracja	opis	wyjaśnienie	fazowe	proces zmian	podmiot/ osoba	przedmiot/ organizacja	proces	innowacja	cele (oddziaływanie) społeczne inne	mikro (osoba/ organizacja)	mezo (sektor)	makro (region/ kraj/UE)	ilościowe	jakościowe
Wybrane opracowanie /zakres analizy															
Komisja Europejska [2014]		•			•		•						•		•
Johnson i in. [2014]			•		•			•	•	•			•		
Sekliuckiene, Kisielius [2015]		•		•					•	•	•				
Bloom, Smith [2010]			•		•		•						•		
Zimmer, Bräuer [2014]		•		•									•		
Blundel, Lyon, Spence [2011]	•				•		•				•				•
Masse, Dorst [2007]		•		•				•	•		•				•
Robinson [2006]			•					•			•				•

Źródło: opracowanie własne.

1. Istota rozwoju przedsiębiorczości społecznej.
2. Determinanty i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości społecznej.
3. Trajektoria rozwoju przedsiębiorczości społecznej.
4. Efekty rozwoju przedsiębiorczości społecznej.

Ad 1. W tym przypadku można zapytać o przedmiot rozwoju, czyli kto lub co się rozwija, lub/i podlega zmianom. Nawiązując do typologii F. Perriniego [2006] oraz biorąc pod uwagę, iż analizowane zagadnienie ma swoje aspekty ilościowe, ale wiąże się również ze zmianami jakościowymi, opis przedmiotu rozwoju może dotyczyć zmian w formie, sposobie działania, zachowaniu organizacji not for profit. Równocześnie, nawiązując do rozszerzonego ujęcia terminu przedsiębiorczości społecznej, analizę można sprofilować na sposoby rozwiązywania niepowodzeń państwa w świadczeniu usług publicznych [Aiken, 2006], metody i formy zaspokajania potrzeb społecznych i dostarczania dóbr wykorzystujące aktywność obywateli i tworzonych przez nich organizacji, sieci, partnerstw itp. działających na pograniczu państwa, społeczeństwa obywatelskiego i sektora komercyjnego [Yunus, 2008; Alvord i in., 2004].

Ad 2. Przedmiotem rozważań mogą być czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz uwarunkowania (społeczne, kulturowe, geograficzne itp.), które inicjują, wspierają lub hamują przebieg rozwoju przedsiębiorczości o celach społecznych. Analiza może dotyczyć etapu powstawania (tworzenia) organizacji przedsiębiorczości społecznej i wówczas koncentrować się na rozpoczynaniu działalności gospodarczej nakierowanej na realizację celów społecznych. Jednocześnie może odnosić się do podmiotu działającego, wtedy przedmiotem zainteresowania będą czynniki determinujące rozwój rozumiany jako sukces organizacji [Wronka-Pośpiech, 2015; Ochiniowski, 2010] lub przetrwanie organizacji i subiektywnie postrzegana popra-

wa w zakresie istotnych dla organizacji ilościowych i jakościowych elementów [Glinka, 2007, s. 64].

Ad 3. Badanie przebiegu rozwoju przedsiębiorczości społecznej może koncentrować się na fazach (etapach), kamieniach milowych (punktach zwrotnych) zjawiska. Takie podejście pozwala uchwycić i opisać proces zmian, ale również szczegółowe zjawiska zachodzące na różnych jego etapach. Analiza może dotyczyć poziomu mikro – i wówczas odnosić się do cyklu życia organizacji lub procesu przedsiębiorczego. Może również odnosić się do poziomu makro, mając wymiar systemowy – i odnosić się do zmian relacji, związków zachodzących między sektorami (publicznym, prywatnym i obywatelskim), ich wzajemnych oddziaływań, przeobrażeń itp.

Ad 4. Analiza może koncentrować się na rezultatach osiąganych w ramach inicjatyw przedsiębiorczości społecznej. Uwzględniając ich specyfikę – społeczne i ekonomiczne cele działania – efekty rozwoju będą ujmowały łącznie wartość społeczną i ekonomiczną. Wykorzystując koncepcję *double bottom line* lub koncepcję wartości mieszanej (*blended value*) można analizować wielowymiarowe korzyści generowane przez inicjatywy w obszarze przedsiębiorczości społecznej.

Wymiary analizy rozwoju przedsiębiorczości społecznej oraz odpowiadające im pytania badawcze przedstawiono w tabeli 2.

Biorąc pod uwagę nowatorski charakter zagadnienia przedsiębiorczości społecznej, wszystkie wymienione powyżej aspekty stanowią interesujący i ważny obszar potencjalnych analiz. Omówione ujęcia tematu są obecne w polskiej literaturze przedmiotu, czego dowodem jest lista wybranych krajowych opracowań w tym zakresie przedstawiona w tabeli 2. Świadczą one o tym, iż zagadnienie przedsiębiorczości społecznej zyskuje na znaczeniu w środowisku akademickim. Jednocześnie, szersze podjęcie tematu przez akademików w kraju pozwoliłoby lepiej zrozumieć zjawisko, poznać jego reguły

Tabela 2. Potencjalne kierunki badań rozwoju przedsiębiorczości społecznej

Obszar analizy	Pytania badawcze	Przykładowe artykuły w literaturze krajowej
Istota (przedmiot) rozwoju	Czym jest przedsiębiorczość społeczna? Jakie są cechy przedsiębiorstwa społecznego? Jaka jest rola przedsiębiorcy społecznego?	Zboron [2015]; Praszquier, Nowak [2015]; Starnawska [2015]; Żur [2014]; Pankiv, Duranowski [2014]; Klich [2013]; Frączek, Hausner, Mazur [2012]; Lech [2012]; Leś [2008]
Czynniki i uwarunkowania rozwoju	Jakie czynniki i uwarunkowania determinują powstawanie inicjatyw (organizacji) przedsiębiorczości społecznej? Jakie czynniki wpływają na proces przedsiębiorczy?	Paczyński i in. [2014]; Bogacz-Wojtanowska i in. [2013]; Wronka-Pośpiech [2015]; Ochowski [2010]; Laurisz, Mazur [2008]; Kraśnicka, Wronka [2010]; Starnawska [2014]; Kaźmierczak, Rymsza [2007]
Trajektoria rozwoju	Jak przebiega proces przedsiębiorczy w inicjatywach (organizacjach) przedsiębiorczości społecznej? Jakie są etapy rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce?	Ciepielewska-Kowalik i in. [2015]; Praszquier i in. [2014]
Efekty rozwoju	Jakie rezultaty generują inicjatywy przedsiębiorczości społecznej? Jak mierzyć oddziaływanie przedsiębiorstw społecznych? Jak zwiększać oddziaływanie społeczne przedsiębiorstw społecznych?	Poławski, Zalewski [2015]; Głowacki, Jelonek [2013]; Frączek i in. [2010]

Źródło: opracowanie własne.

i prawidłowości. Wyniki owych analiz mogłyby być użyteczne do planowania, zarządzania oraz wspierania inicjatyw tego typu zarówno z perspektywy państwa (polityk publicznych), jak i osób zarządzających przedsięwzięciami tego typu (celem doskonalenia sprawności ich działania, procesu zarządzania).

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę usystematyzowania wiedzy na temat sposobów badania rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Przedmiotem omówienia były dwa zakresowo nieostre i treściowo wieloznaczne terminy. W przypadku przedsiębiorczości społecznej mamy do czynienia z młodą, rozwijającą się dziedziną badań, w trakcie procesu samookreślenia [Cho, 2010, s. 47–69], która wymaga między innymi uspołnienia bazy pojęciowej, wypracowania powszechnie akceptowanej definicji terminu, a także ugrun-

townia teoretycznego oraz empirycznego. Istnieje zatem duży potencjał do badań i analiz w tym obszarze, również tych dotyczących rozwoju.

Z kolei w przypadku rozwoju mamy do czynienia z kategorią „na usługach wszystkich dziedzin życia i działalności poznawczej” [Borys, 2005, s. 85], zakorzenioną w tradycji badań społecznych oraz debacie publicznej. Niemniej jednak warto pamiętać, iż wykorzystanie tego terminu wymaga od badacza sprecyzowania obszarów (aspektów) planowanej analizy w celu dostarczenia wartościowych naukowo wyników.

Zestawienie wspomnianych dwóch terminów stanowiło przedmiot rozważań podjętych w ramach artykułu. Nawiązując do wypracowanych w literaturze przedmiotu sposobów badania rozwoju przedstawiono wybrane aspekty analizy tak opisanego zagadnienia. Potencjalne kierunki analizy rozwoju przedsiębiorczości społecznej mogą do-

tyczyć jej przedmiotu, uwarunkowań, procesu i wyników. Podjęte dotychczas w kraju prace badawcze świadczą o wzroście zainteresowania i uznania dla niniejszego zagadnienia.

Literatura

Achtenhagen L., Naldi L., Melin L. (2010). „Business Growth – Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue: Entrepreneurial and Business Growth, vol. 34, iss. 2.

Alvord S.H., Brown L.D., Letts C.W. (2004). „Social Entrepreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study”, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 3.

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). „Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, iss. 1.

Babbie E. (2009). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bacq S., Janssen F. (2011). „The multiple face of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, no. 5-6.

Bloom P.N., Smith B.R. (2010). „Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Explanatory Empirical Test of SCALERS”, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1.

Blundel R., Lyon F., Spence L.J. (2011). *Analyzing the growth process in social enterprises: an historical perspective*, 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise: Social Innovation through Social Entrepreneurship in Civil Society: EMES Selected Papers Series, 4-7 July 2011, Roskilde, Denmark, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.371.5568&rep=rep1&type=pdf> (dostęp: 28.12.2015).

Bornstein D. (2004). *How to change the world. Social entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: Oxford University Press.

Borys T. (2005). „Aksjologiczne podstawy rozwoju”, w: F. Piónek, B.J. Czerny (red.), *Humanistyczne, ekonomiczne i ekologiczne aspekty kategorii „rozwój”*. Polska Akademia Nauk, Komitet przy Prezydium PAN „Człowiek i Środowisko”, Zeszyty Naukowe 40, Warszawa-Bytom.

Brock D.D., Kim M. (2011). *Social Entrepreneurship Education Resource Handbook*. Ashoka U, http://ashokau.org/wp-content/uploads/2011/04/AshokaU_Handbook_Preview.pdf (dostęp: 10.12.2015).

Brouard F., Larivet S. (2010). „Essay of clarifications and definitions of related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship”, w: A. Fayolle, H. Matlay (red.), *Handbook*

Jednocześnie zauważyć należy duży potencjał dla prac o charakterze empirycznym i teoretycznym, z wykorzystaniem dorobku nauk ekonomicznych, społecznych i prawnych.

of Research on Social Entrepreneurship. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.

Brzezińska A., Trempała J. (2000). „Wprowadzenie do psychologii rozwoju”, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Tom I. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Cho A.H. (2010). „Polityka, wartości i przedsiębiorczość społeczna – analiza krytyczna”, w: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.

Chomątowski S. (1986). *Rozwój przemysłu na świecie*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Ciepielewska-Kowalik A., Pielniński B., Starnawska M., Szymańska A. (2015). „Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context”, *ICSEM Working Papers*, no. 11. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models Project.

Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010). „Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no. 3.

Dees J.G. (2008). „Definicja przedsiębiorczości społecznej”, w: J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Fabińska K., Rokita J. (1986). *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Frączek M., Krupnik S., Osiborska K., Pacut A., Szczucka A. (2010). *Monitoring przedsiębiorstw społecznych w Małopolsce. Raport z badań*. Kraków: Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.

Frączek M., Hausner J., Mazur S. (2012). *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków: MSAP UEK.

Głąbicka K. (2011). „Gospodarka społeczna w dokumentach Unii Europejskiej”, w: M. Grewiński, M. Rym-sza (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna w TWP w Warszawie.

Glinka B. (2007). „Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji”, w: K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Głowacki J., Jelonek M. (2013). *Mierzenie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej*. Kraków: MSAP UEK.

Granados M.L., Hlupic V., Coakes E., Mohamed S. (2011). „Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010”. *Social Enterprise Journal*, vol. 7(3).

- Haugh H.** (2010). „Przedsiębiorstwo społeczne: więcej niż wynik ekonomiczny i indywidualny zysk”, w: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.
- Hausner J.** (2012). „Koncepcje modelu polityki rozwoju społeczno-gospodarczego”, w: J. Górniak, S. Mazur (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Hill T.L., Kothari T.H., Shea M.** (2010). „Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Entrepreneurship Literature: A Research Platform”, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1.
- Hockerts K.** (2010). „Źródła możliwości powstania i działania przedsiębiorstw komercyjnych o celach społecznych”, w: J. Mari, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.
- Hoogendoorn B., Pennings E., Thurik R.** (2010). „What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research”, *International Review of Entrepreneurship*, vol. 8, iss. 2.
- Januszkiewicz K.** (2011). „Rozważania na temat rozwoju – Rys teoretyczny”, w: J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kaźmierczak T., Rymśa M.** (red.), (2007). *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Klich J.** (2013). „Przedsiębiorczość i społeczna przedsiębiorczość jako przedmiot badań”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1(6).
- Komisja Europejska** (2014). *A map of social enterprises and their eco - systems in Europe: Executive Summary*. Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7561/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (dostęp: 10.12.2015).
- Kraśnicka T.** (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Kraśnicka T., Wronka M.** (2010). „Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości społecznej”, w: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*. Tom I. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu.
- Kuniński M.** (2007). „Rozważania o rozwoju”, w: *Wokół społecznej przedsiębiorczości*, Kraków: Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
- Lasprogata G.A., Cotton M.N.** (2003). „Contemplating enterprise: the business and legal challenges of social entrepreneurship”, *American Business Law Journal*, no. 41.
- Laurisz N., Mazur S.** (2008). „Kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorczości społecznej”, w: J. Hausner, A. Giza-Poleszczuk (red.), *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Lech K.** (2012). „Przedsiębiorczość społeczna: prolegomena: termin i definicje zjawiska”, *Zarządzanie Zmianami*, nr 3-4.
- Leś E.** (red.), (2008). *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lumpkin G.T., Katz J.A.** (red.), (2011). „Social and sustainable entrepreneurship”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 13.
- Machaczka J.** (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mair J., Robinson J., Hockerts K.** (red.), (2006). *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Masłyk E.** (1985). *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Masse S.J., Dorst K.** (2007). *Exploring the development process of grassroots social entrepreneurship*, Center for Corporate Values and Responsibility, <https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/7337> (dostęp: 12.12.2015).
- McKelvie A., Wiklund J.** (2010). „Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, iss. 2.
- Nicholls A.** (red.), (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nowak S.** (2009). „Modele zmiany kierunkowej a ludzkie wartości: Teoria postępu jako stosowana nauka społeczna”, w: P. Sztompka, M. Kucia (red.), *Socjologia. Lekture*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Nowak S.** (2011). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ochinowski T.** (2010). *Czynniki ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa społecznego. Raport z badań*. Warszawa: Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA, http://www.fundacja-nadzieja.org.pl/es/pdf/ochinowski_artykul.pdf (10.12.2015).
- OECD** (1999). *Social enterprises*. Paris: OECD.
- Orhei L.** (2011). *The competence of social entrepreneurship. A multidimensional competence approach*, HAN Business Publication, <http://han.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:15376/DS2> (dostęp: 10.12.2015).
- Paczyński W., Pacut A., Potkańska D.** (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Poland*. European Commission, <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcntryrepts&mode=advancedSubmit&lang&langId=en> (dostęp: 25.05.2015).
- Pankiv O., Duranowski W.** (red.) (2014). *Przedsiębiorczość społeczna a praca socjalna*, Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.

- Perrini F.** (2006). „Social entrepreneurship domain: setting boundaries”, w: F. Perrini (red.), *The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Piekarz H.** (2012). „Rozwój i zarządzanie zmianami”, w: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Pierścionek Z.** (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Podsiad A., Więckowski Z.** (1983). *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych dla studiujących filozofię chrześcijańską*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
- Poławski P., Zalewski D.** (red.), (2015). *Efektywna i skuteczna przedsiębiorczość społeczna: kalkulator kondycji podmiotów ekonomii społecznej*. Podręcznik. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Katowice: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego.
- Poskrobko T.** (2012). „Nowe koncepcje i teorie rozwoju w ekonomii”, w: S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko (red.), *Wyzwania współczesnej ekonomii. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Praszkier R., Nowak A.** (2015). *Przedsiębiorczość społeczna: teoria i praktyka*, wydanie 2. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Praszkier R., Zabłocka-Bursa A., Józwiak E.** (2014). Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report, <http://www.fp7-efeseiis.eu/national-report-poland/> (dostęp: 15.04.2015).
- Robinson J.** (2006). „Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities”, w: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sassmannshausen S.P., Volkmann Ch.** (2013). „A Bibliometric Based <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fbb/wirtschaftswissenschaft/sdp/sdp13/sdp13003.pdf> (dostęp: 10.12.2015).
- Schumpeter J.** (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Schumpeter J.A.** (2005). „Development”, *Journal of Economic Literature*, vol. XLIII.
- Sekliuckiene J., Kisielius E.** (2015). „Development of Social Entrepreneurship Initiatives: A Theoretical Framework”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213.
- Johnson T., Barco S., Daniele D., Lublińska D., Spear R.**, (2014). Policy meets practice - enabling the growth of social enterprises. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, http://www.socialeconomy.pl/sites/default/files/files/Social%20Entrepreneurship%20Network_final_Publication%281%29.pdf (dostęp: 04.12.2015).
- Shockley G.E., Frank P.M., Stough R.R.** (red.), (2008). *Non-market entrepreneurship: Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Starnawska, M.** (2014). Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych, *Problemy Zarządzania*, vol. 12, nr 4 (49), t. 2.
- Starnawska M.** (2015). „Analiza dobrych praktyk ekonomii społecznej w Polsce – o zasobach i ich pozyskiwaniu w przedsiębiorczości społecznej”, *Studia i Materiały*, nr 2, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
- Szczepański J.** (1970). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Sztompka P.** (2010). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Tchórzewski J.** (1992). *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*. Siedlce: Wyższa Szkoła Rolniczo-Pedagogiczna w Siedlcach.
- Tyszkowa M.** (1996). „Pojęcie rozwoju i zmiany rozwojowej”, w: M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*. Zagadnienia ogólne. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Uniwersalny słownik języka polskiego** (2003). Tom III. S. Dubisz (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vickers I., Lyon F.** (2012). „Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises”, *International Small Business Journal*, vol. 32, iss. 4.
- Weerawardena J., Mort G.S.** (2006). „Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model”, *Journal of World Business*, vol. 4.
- Węgrzecki A.** (2011). *Zarys filozofii*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wielki słownik poprawnej polszczyzny PWN** (2005). A. Markowski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wronka-Pośpiech M.** (2015). „Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 1.
- Wyrwicka M.K.** (2003). „Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa”, *Rozprawy*, nr 34, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Zboron H.** (2015). „Ekonomia społeczna a ekonomia rynku – alternatywa czy dopełnienie?”, *Studia Oeconomica Posnaniensis*, vol. 3, nr 7.
- Zimmer A., Bräuer S.** (2014). *The Development of Social Entrepreneurs in Germany*. Münster: Institut für Politikwissenschaften, https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/developement_of_social_entrepreneurs.pdf.
- Żur A.** (2014). „Korzyści, bariery i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce”, w: K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Difin.

The development of social entrepreneurship: the essence and trends analysis

Summary: *Background:* The subject of discussion in the article is the issue of the development of social entrepreneurship. It consists of two range-of-focus in terms of content and ambiguous terms. On the one hand, social entrepreneurship is a young, growing area of research that arouse international interest in various circles of the late twentieth century. On the other hand, development is a category rooted in the tradition of social research and public debate.

Objectives: The aim of this article is to systematize the knowledge about the importance of both the above-mentioned concepts and presentation of selected methods of analysis of the issues described as the development of social entrepreneurship.

Methods: The critical analysis of literature devoted to the study of social entrepreneurship and development.

Results: In the light of the literature analysis of the development of social entrepreneurship may relate to the subject, conditions, process and results.

Conclusions: Research taken so far in the country shows an increase of interest in and appreciation of this issue. At the same time, the obvious conclusion about the need to develop in Poland, in the indicated areas of work of the empirical and theoretical achievements with the use of economic, social and legal science.

Keywords: social entrepreneurship, development, subject and scope of the analysis.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Podmioty ekonomii społecznej w procesie zarządzania innowacjami społecznymi

Dorota Moroń*, Monika Klimowicz**

Streszczenie: Zmiany społeczne, potrzeby jednostek i rodzin oraz nasilające się problemy społeczne wywołują konieczność poszukiwania nowatorskich rozwiązań, które przyniosą korzyści społeczne, w sposób bardziej efektywny zaspokoją potrzeby i rozwiążą problemy społeczne. Innowacje społeczne – nowe rozwiązania, generowane i wprowadzane bardzo często przez podmioty sektora społecznego – stanowią wyraz społecznej odpowiedzialności i przynoszą pozytywne efekty zarówno w skali mikro, jak i makrospołecznej. Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywają podmioty sektora społecznego, zaliczane do ekonomii społecznej. W artykule wykorzystano metodę *desk research*, w ramach której dokonano analizy dokumentów unijnych, materiałów źródłowych oraz aktów prawnych. Przeprowadzone analizy wykazują różnorodność ujęć innowacji społecznych oraz ich odmienność od innowacji technologicznych. Specyficzny cykl życia innowacji społecznych wymaga określonego podejścia w zarządzaniu innowacjami społecznymi. W tym kontekście wskazać należy na podmioty sektora ekonomii społecznej, które jako struktury tworzone dobrowolnie, oddolnie, niezależnie od władz publicznych mają duże możliwości w zakresie wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

Słowa kluczowe: innowacje społeczne, cykl życia innowacji, podmioty ekonomii społecznej, zarządzanie innowacjami społecznymi.

Wprowadzenie

Innowacje społeczne w sektorze ekonomii społecznej wynikają z wewnętrznej potrzeby człowieka lub grupy ludzi, a stanowią nowatorską formę osiągania celów pozwalają rozwiązywać problemy lepiej niż tradycyjne praktyki, jednocześnie – będąc wynikiem inicjatyw społecznych podejmowanych na poziomie lokalnym – pomagają zmieniać kierunek rozwoju społecznego. Mogą one dotyczyć społecznych procesów podejmowania aktywności lub realizować konkretny cel społeczny. Innowacje społeczne stanowią eksperymentalne działania społeczne mające na celu polepszenie jakości życia poszczególnych osób, grup społecznych, społeczności lokalnych, środowisk, a nawet społeczeństw.

Innowacje społeczne są efektem działań generowanych zarówno przez władze i sektor publiczny, przedsiębiorstwa i organizacje non-profit lub jako efekt współpracy między tymi sektorami. Podmioty reprezentujące różne sektory cechują się różnymi motywacjami

* Dorota Moroń

Zakład Polityki Społecznej i Ekonomicznej,
Wydział Nauk Społecznych
Uniwersytet Wrocławski
ul. Koszarowa 3, budynek 2/3, 51-149 Wrocław
e-mail: dorota.moron@uwr.edu.pl

** Monika Klimowicz

Katedra Studiów Europejskich, Wydział Nauk Społecznych
Uniwersytet Wrocławski
ul. Koszarowa 3, budynek 21, 51-149 Wrocław
e-mail: monika.klimowicz@uwr.edu.pl

wdrażania rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Decyduje więc o tym zysk ekonomiczny czy rachunek ekonomiczny (innowacje mogą w tańszy sposób prowadzić do osiągnięcia celów), społeczna odpowiedzialność, chęć lepszej, bardziej profesjonalnej realizacji celów, efektywność w realizacji zadań, kreatywność w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Każdy z sektorów – publiczny, rynkowy i non-profit ma swoją filozofię i zasady działania, każdy w oparciu o nie generuje i wdraża innowacje społeczne [Wiktorska-Świećka, Moroń, Klimowicz, 2015]. W artykule ograniczamy się do analizy innowacji społecznych w sektorze ekonomii społecznej i znaczenia tego sektora w rozwiązywaniu – dzięki innowacjom – problemów społecznych oraz realizacji ważnych, z perspektywy społecznej, zadań. Nie deprecjonujemy przy tym roli prywatnych przedsiębiorstw czy sektora publicznego jako obszarów tworzenia innowacji. Wszystkie sektory mają swój udział w kreowaniu innowacji, a ich współpraca może przynosić szczególne profity, dzięki wykorzystaniu mocny stron i zniwelowaniu ograniczeń w zakresie wynalazczości.

Innowacyjność prowadzi do zwiększenia umiejętności diagnozowania i rozwiązywania problemów z różnych dziedzin życia społecznego w sposób nowatorski. Staje się ona pochodną kształtowania otwartości na zmiany i umiejętności rozwiązywania problemów jako tych kompetencji, które sprzyjają wprowadzaniu nowych rozwiązań w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego, a jednocześnie znajdują zastosowanie w różnych kontekstach zawodowych i społecznych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu zarządzania innowacjami społecznymi, w ramach którego główną rolę odgrywają podmioty sektora społecznego, zaliczane do sektora ekonomii społecznej. Artykuł jest efektem częściowych badań realizowanych w ramach projektu badawczego *Innovative Social Investment: Strengthening communities in Europe (InnoSI)*, finansowane-

go z Ramowego programu Unii Europejskiej Horyzont 2020 w zakresie badań naukowych i innowacji. W artykule wykorzystano metodę *desk research*, w ramach której dokonano analizy dokumentów unijnych, materiałów źródłowych oraz aktów prawnych. Wyniki badań poddano krytycznej analizie, wykorzystując w tym celu dorobek polskiej i światowej literatury przedmiotu w zakresie zarządzania innowacjami społecznymi.

W artykule zaprezentowano kwestie definicyjne związane z innowacjami społecznymi, istotne ze względu na kontrowersje w zakresie rozumienia tego zjawiska oraz jego związku z innymi typami innowacji. Szczególny nacisk położono w tym zakresie na wykazanie – w aspekcie definicyjnym – powiązania innowacji społecznych i sektora ekonomii społecznej. Omówiono zarządzanie innowacjami społecznymi przez pryzmat ich cyklu życia, a także dla wykazania roli podmiotów sektora społecznego w tworzeniu i wdrażaniu innowacji społecznych przedstawiono model zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor społeczny. Możliwości w zakresie wdrażania innowacji i zarządzania nimi w sektorze ekonomii społecznej zaprezentowano w kontekście cech charakterystycznych prawnych form przedsiębiorstw społecznych. Ich różnorodność umożliwia bowiem wybór takiej formuły, która ułatwia wdrażanie nowatorskich rozwiązań i daje szansę zarządzania organizacją w sposób preferowany przez twórców.

1. Innowacje społeczne – ujęcie definicyjne

Pojęcie innowacji społecznych ma krótką historię, ale długą przeszłość. Można powiedzieć, że stanowi nową kategorię w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania publicznego oraz polityk publicznych – upowszechniło się w niej w ostatnich dwudziestu latach. Nie oznacza to jednak, że wcześniej nie badano i nie analizowano zjawisk, które

dziś określamy mianem innowacji społecznych. Innowacje o charakterze społecznym pojawiły się w pracach Petera Druckera oraz Michaela Young'a już w latach 60. XX wieku. Analiza takich zjawisk była również opisywana przez Pierre'a Rosanvallon, Jacquesa Fournier i Jacquesa Attali [Chambon, David, Devevey, 1982]. Niektórzy współcześni badacze zwracają nawet uwagę, iż temat i koncepcja dotycząca innowacji społecznych pojawiła się już dużo wcześniej, np. w pismach Benjamina Franklina, który mówił o małych modyfikacjach wewnątrz organizacji społecznej wspólnot, mogących pomóc w rozwiązywaniu codziennych problemów [Mumford, 2002, s. 253–266]. Warto również zaznaczyć, iż wielu XIX-wiecznych myślicieli, takich jak Robert Owen, założyciel ruch spółdzielczego, Max Weber czy Émile Durkheim skupiało uwagę na promowaniu nowatorskich rozwiązań w dziedzinie społecznej w ramach szerszych procesów społecznych [zob. Davies, Simon, 2013; BEPA, 2010, s. 23–24; BEPA, 2014, s. 17–19].

Jeden z pierwszych polskich badaczy innowacji społecznych, Witold Kwaśnicki, wskazuje, że w ujęciu podmiotowym geneza problematyki dotyczącej innowacji społecznych sięga początków cywilizacji ludzkiej, kiedy człowiek stał się istotą społeczną i zaczął funkcjonować w relacjach społecznych [Kwaśnicki, 2014, s. 8]. Innowacje społeczne to szczególnego rodzaju zmiany generowane w otoczeniu społecznym, a będące wynikiem dążeń ludzi do realizacji ich zamierzeń, rozwiązywania problemów i podejmowania wyzwań. Innowacje społeczne są zjawiskiem dotyczącym różnych sektorów i branż, mogą być wdrażane zarówno przez podmioty formalne, jak i nieformalne, kształtowane przez inicjatywy trwałe wpisane w istniejący kontekst instytucjonalny, jak i te powstające *ad hoc* dla zaspokojenia jednej, konkretnej potrzeby.

Wprowadzone do literatury naukowej pojęcie innowacji społecznych zostało zastosowane do opisu działań przedsiębiorstw spo-

łecznych i przedsiębiorczości społecznej oraz innowacji technologicznych, które łącznie stanowią rozwiązanie innowacyjne, przynosząc korzyści społeczne oraz stanowią wyraz społecznej odpowiedzialności.

Kwerenda literatury naukowej prowadzi do wyróżnienia trzech sposobów definiowania innowacji społecznych [zob. Wiktorska-Świącka, Moron, Klimowicz, 2015, s. 23–31]. Nurt pierwszy koncentruje się na innowacjach innych niż techniczne w kontekście organizacyjnym, może być analizowany przez pryzmat zarządzania, choćby w zakresie wpływu kapitału społecznego na zwiększenie efektywności organizacyjnej [Moulaert et al., 2005, s. 1973–1974]. W tym kontekście innowacje społeczne obejmują np. dynamiczne zarządzanie, elastyczne organizacje, rozwój umiejętności i kompetencji czy tworzenie sieci między organizacjami [Pot, Vaas, 2008, s. 468], a także innowacje marketingowe [Kesseling, Leitner, 2008, s. 9]. Drugie ujęcie rozpatruje innowacje społeczne w kontekście współistnienia z innowacjami technologicznymi. Innowacje technologiczne są tu postrzegane jako symulator postępu społecznego, zaś innowacje społeczne są kluczowym czynnikiem dla powodzenia innowacji technicznych [Roth, 2009, s. 232; Howaldt, Schwarz, 2010, s. 28]. Nurt trzeci, najbliższy rozumieniu innowacji społecznych przez autorki artykułu, rozpatruje pojęcie innowacji społecznych jako niezależnych i nowych praktyk społecznych [Schmitt, 2014, s. 5–17]. Wyraźnie odróżnia ono innowacje technologiczne od społecznych, czyniąc z innowacji społecznych niezależny obszar badawczy.

Timo Hämmäläinen i Risto Heiskala [2007] wyróżniają pięć rodzajów innowacji: technologiczne, ekonomiczne, regulujące, normatywne i kulturowe, przy czym podkreślają, że trzy ostatnie łącznie stanowią innowacje społeczne, ponieważ oddziałują na zasady, normy, wartości i świadomość społeczną. Innowacje społeczne określić można jako specyficzny, odmienny od innych typ inno-

wacji – nowe rozwiązania, które prowadzą do konkretnych rezultatów [Caulier-Grice et al., 2012, s. 16].

Definiując innowacje społeczne, również w kontekście funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, odwołać się można do efektów prac projektu „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), którego jednym z założeń było uporządkowanie wiedzy naukowej w tym zakresie. W przedsięwzięciu tym wskazano na pięć obszarów, w których przejawiają się innowacje społeczne. Po pierwsze, jest to proces transformacji społecznej, a innowacje dotyczą m.in. roli społeczeństwa obywatelskiego w procesie przemian społecznych, znaczenia ekonomii społecznej i przedsiębiorców społecznych w realizacji wzrostu gospodarczego i integracji społecznej, ale również roli biznesu w zmianie społecznej wyrażającej się w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Po drugie, innowacje społeczne przejawiają się w modelu zarządzania organizacją, m.in. w zakresie budowania strategii biznesowych obejmujących zmiany w kapitałach: ludzkim, instytucjonalnym i społecznym, które prowadzą do poprawy sprawności organizacyjnej i poprawy konkurencyjności, również w instytucjach publicznych i podmiotach non-profit. Po trzecie, co szczególnie istotne z perspektywy omawianej problematyki, innowacje społeczne odnoszą się do przedsiębiorczości społecznej, przede wszystkim w zakresie rozwoju nowych i innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów społecznych i odpowiadania na społeczne potrzeby poprzez zaangażowanie przedsiębiorców „wrażliwych społecznie”, prowadzących przedsiębiorstwa społeczne, a więc takie, które nacisk kładą na cele społeczne, a nadwyżki reinwestują. Po czwarte, innowacje społeczne dotyczą rozwoju nowych produktów, usług i programów, które efektywniej zaspokajają potrzeby społeczne. Dotyczą one usług publicznych, ale nie ozna-

cza to, że mogą być świadczone wyłącznie przez sektor publiczny. Znacząca rola przypada tu również przedsiębiorstwom społecznym i organizacjom non-profit. Po piąte, innowacje społeczne dotyczą także modelu zarządzania, który można określić jako przejście w kierunku *governance* [The Young Foundation, 2012, s. 6–7].

Do kluczowych kryteriów, które pozwalają ocenić czy dane działanie jest innowacją społeczną zaliczyć należy:

- nowość – innowacje społeczne nie muszą być całkowicie oryginalne i wyjątkowe, wystarczy, że są nowe w danej dziedzinie, branży, regionie, rynku czy dla użytkowników albo są stosowane w nowy sposób;
- realizację w praktyce – a więc przejście schematu pomysł – realizacja. Działania innowacyjne muszą być implementowane w praktyce, a nie tylko stanowić konstrukt naukowy;
- skuteczność – innowacje społeczne powinny poprawiać wyniki m.in. w zakresie zaspokajania potrzeb, realizacji zamierzeń, jakości, satysfakcji, zmniejszenia kosztów;
- zaspokajanie potrzeb społecznych – nacisk na zaspokajanie potrzeb, realizację zamierzeń, a nie wyłącznie rozwiązywanie problemów społecznych;
- aktywizację – wspieranie zdolności społeczeństwa i poszczególnych kategorii społecznych do podejmowania działań społecznych [Moulaert, Nussbaumer, 2005; Sharra, Nyssens, 2010].

Analiza innowacji społecznych pozwala również na wskazanie, że innowacje są bardzo często działaniami międzysektorowymi – angażują wiele instytucji z różnych sektorów i osób w nich pracujących, ich tworzenie i wdrażanie zwykle wiąże się z koniecznością współpracy pomiędzy różnymi podmiotami [Dawson, Daniel, 2010]. Innowacje, co jest szczególnie widoczne w przypadku działań innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych, bardzo często są działaniami oddolnymi, nierzadko w ich przypadku zacierą się granica pomiędzy produ-

centem a konsumentem – użytkownicy stają się producentami (prosumentami), a odbiorcy usług polityki społecznej – aktywnymi kreatorami tej polityki (koproducentami). Innowacje społeczne przyczyniają się do lepszego wykorzystania kapitałów i zasobów, jak również, rozwijając zdolności beneficjentów, umożliwiają im zaspokojenie ich potrzeb w dłuższej perspektywie [Kwaśnicki 2014, s. 18–20].

Innowacjami społecznymi mogą być nowe produkty (np. technologie wspomagające osoby niepełnosprawne – syntezatory mowy, czytniki Braille’a), nowe usługi (np. bankowość mobilna), nowe procesy (np. *crowdsourcing*), nowe rynki (np. sprawiedliwy handel, banki czasu), nowe platformy – nowe struktury prawne lub nowe platformy internetowe (np. Tyze.com – platforma która wspiera osoby starsze w dostępie do nieformalnych i formalnych form opieki), czy wreszcie nowe formy organizacyjne, takie jak firmy lub sieci (np. modele biznesowe Hub.New jako rodzaj franczyzy społecznej) [Caulier-Grice et al., 2012].

Pojęcie innowacji społecznych, ze względu na wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w praktyce polityki społecznej, zostało również zaadaptowane przez instytucje publiczne, w tym Unię Europejską, która rozwój innowacyjności, w tym innowacyjności społecznej, czyni jednym z głównych priorytetów Strategii *Europa 2020*. Unia Europejska wskazuje, że innowacje społeczne odpowiadają na potrzeby społeczne, szczególnie te, które nie są tradycyjnie zaspokajane przez sektor prywatny lub instytucje publiczne i są skierowane do słabszych grup w społeczeństwie [Europa 2020, 2010]. Docenia również wpływ innowacji społecznych na tworzenie nowych więzi społecznych i współpracy [Europa 2020, 2010]. Dodatkowo wskazuje, iż innowacyjne działania społecznie powinny być oparte na oryginalnym wykorzystaniu istniejących zasobów, mogą dotyczyć wykorzystania zarówno sprawdzonych już rozwiązań w odniesieniu do nowych grup

społecznych lub obszaru działalności, jak i wypracowania prekursorskich, a nawet eksperymentalnych rozwiązań dla znanych, ale wciąż istotnych problemów [Europa 2020, 2010]. Innowacje społeczne powinny opierać się na „pomysłowości obywateli, organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, społecznościach lokalnych, przedsiębiorcach i urzędnikach państwowych”, dzięki czemu „produkty i usługi będą lepiej spełniać indywidualne, ale również zbiorowe aspiracje” [Guide to social innovation, 2013].

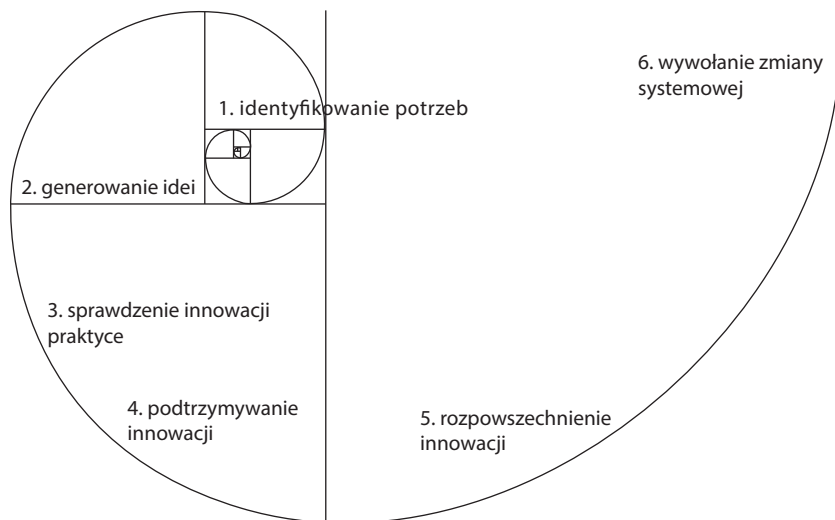
2. Zarządzanie innowacjami społecznymi w ich cyklu życia

Innowacje społeczne są bardziej złożone niż innowacje technologiczne czy produktowe. Prowadzi to do bardziej skomplikowanej struktury etapów cyklu życia innowacji społecznych i ma konsekwencje dla procesu zarządzania tymi innowacjami. W najbardziej znanej koncepcji cyklu życia innowacji społecznej Robina Murray’a, Julie Caulier-Grice oraz Geoffa Mulgana, zwraca się uwagę na ewolucję innowacji społecznej od zidentyfikowanej potrzeby aż do zmiany społecznej, jaką dana innowacja społeczna może wywołać. Graficznie prezentowana koncepcja wpisuje cykl życia innowacji społecznych w tzw. złotą spiralę, model ten zaprezentowano na rysunku 1.

Cykl życia innowacji społecznej obejmuje sześć ściśle powiązanych ze sobą etapów:

- identyfikowanie potrzeb (*prompts*) – rozpoznanie zapotrzebowania na innowację społeczną, identyfikacja nowych, niespokojonych lub niedostatecznie spełnionych potrzeb społecznych,
- generowanie idei (*proposals*) – tworzenie pomysłów odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby społeczne,
- sprawdzenie innowacji w praktyce (*prototyping*) – pilotażowe wdrożenie innowacji oraz wprowadzenie ewentualnych ulepszeń, ocena skuteczności nowych

Rysunek 1. Cykl życia innowacji społecznych



Źródło: [Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010, s. 11].

rozwiązań w zaspokojeniu potrzeb społecznych,

- podtrzymywanie innowacji (*sustaining*) – upowszechnienie innowacji, która okazała się wystarczająco dobra,
- rozpowszechnienie innowacji (*scaling*) – zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji społecznej,
- wywołanie zmiany systemowej (*systemic change*) – realizacja celu innowacji społecznej – wywarcie trwałej zmiany społecznej [Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010, s. 12–13].

Przebieg etapów w cyklu życia innowacji społecznej wyznaczany jest przez zasadność i skuteczność nowego rozwiązania, które zostaje zaprezentowane jako odpowiedź na określoną potrzebę społeczną. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, iż cykl życia innowacji społecznej ma charakter spiralny. Charakter ten wyraża założenie, iż rozpoczęcie działań innowacyjnych na poziomie mikro, dzięki zaangażowaniu wielu partnerów rozszerza się i przenosi na poziom makro. Skalowanie innowacji społecznej przez rozszerzanie i misyjność przynosi w ostateczności korzyści co-

raz większym grupom, prowadząc do trwałej zmiany systemowej, mogącej przeobrazić się w inwestycję społeczną.

Zarządzanie innowacjami społecznymi stanowi trudny i skomplikowany proces, doceniony najczęściej wówczas, gdy widoczne są już pozytywne jego efekty. Początkowe fazy, takie jak generowanie i wdrażanie innowacji społecznych, w przypadku sektora ekonomii społecznej wymagają społeczne-go zaangażowania jednostek oraz grup społecznych o wysokim poziomie kapitału ludzkiego, jak i społecznego. Zasady zarządzania są pochodną dwóch podstawowych typów innowacji: przełomowych i przyrostowych. Innowacje przyrostowe opierają się na poprawie jakości produktów lub usług dostępnych na rynku, poprawie sposobów produkcji czy zarządzania. Przełomowe innowacje społeczne wprowadzają natomiast zupełnie nowe produkty i usługi, bardziej efektywne lub rozwiązujące problemy wcześniej nierozwiązywalne lub trudne do rozwiązania [Christensen, 2003, s. 34]. Różnice między tymi innowacjami mają wpływ na proces

zarządzania w ramach cyklu życia innowacji społecznej.

Skuteczne wdrażanie innowacji społecznych wymaga optymalnego zdiagnozowania problemu, na który odpowiedzą ma być nie stosowane do tej pory rozwiązania. W generowaniu i wdrażaniu innowacji społecznych w sektorze ekonomii społecznej ważne jest tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych oraz powiązań sieciowych między różnymi organizacjami i instytucjami dla realizacji celów lub projektów innowacyjnych. Nie oznacza to, że inwestycje społeczne nie mogą być tworzone i realizowane przez pojedyncze podmioty czy wręcz ich liderów. Sieci powiązań ułatwiają jednak realizację zadań, umożliwiając wykorzystanie zasobów (często w przypadku sektora ekonomii społecznej ograniczonych) różnych podmiotów.

Proces powstawania innowacji społecznych opiera się najczęściej na zewnętrznej presji lub negatywnym zjawisku zachodzącym w danej społeczności, które prowadzą do konieczności prowadzenia zmian w ustalonej konwencji postępowania. Do tworzenia innowacji społecznych przyczyniło się wykorzystanie metodologii projektowania, która wskazuje na wiele metod generowania innowacji, takich m.in. jak: mapowanie, *open space*, targowisko pomysłów, *design thinking*, *human centered design* czy giełda rozwiązań [Brown, 2013; Kelley et al., 2015; Caulier-Grice et al., 2012]. Pamiętać jednocześnie należy, że innowacje społeczne mogą być działaniem zamierzonym, projektowanym, ale mogą też stanowić nieoczekiwany, serendypijny efekt współpracy oraz realizacji własnych możliwości rozwojowych [Klimowicz, 2011, s. 31].

3. Znaczenie podmiotów sektora społecznego w tworzeniu i wdrażaniu innowacji społecznych

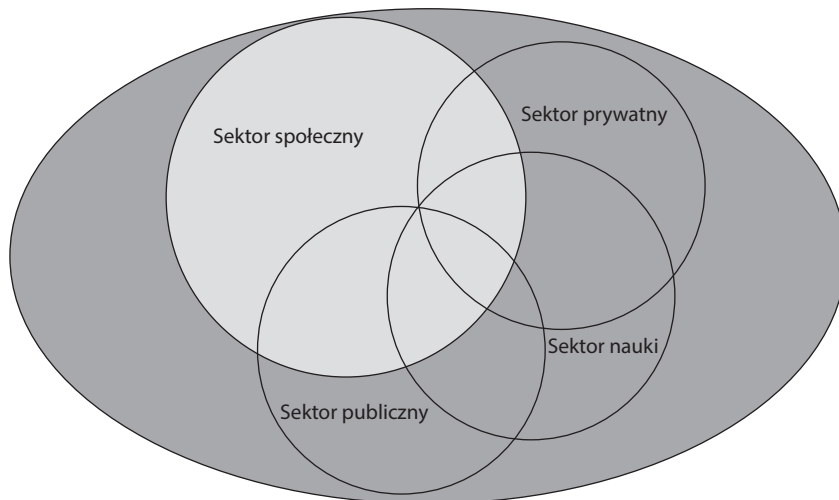
Pomimo, iż innowacje społeczne pojawiają się i funkcjonują najczęściej w określonym kontekście instytucjonalnym, ich twórcami

zawsze są konkretni ludzie, dlatego właśnie czynnik ludzki jest kluczowy w procesie powstawania, testowania i wdrażania innowacji społecznych. Zarządzanie innowacjami społecznymi w sektorze ekonomii społecznej musi być więc nakierowane na stworzenie ludziom – pracownikom, współpracownikom, wolontariuszom, członkom czy właścicielom – możliwości tworzenia, testowania i wdrażania innowacji społecznych. Tworzenie innowacyjnych rozwiązań wymaga więc z jednej strony podjęcia działań na rzecz realizacji pomysłów, z drugiej – zebrania osób, które zbudują innowację. Struktury organizacyjne mogą w tym zakresie mieć działanie wspierające – ułatwiać organizowanie grup innowatorów, tworzenie projektów innowacyjnych, poszukiwanie współpracowników lub wręcz przeciwnie – hamować działania o charakterze innowacyjnym, głównie poprzez sztywne wymogi i reguły działania pracowników.

Wprawdzie innowacje społeczne mogą być tworzone i wdrażane przez podmioty należące do sektora publicznego, jak i niepublicznego – przedsiębiorstwa rynkowe i organizacje pozarządowe, jednakże przy założeniu, że innowacje społeczne odpowiadają na potrzeby społeczne to zdecydowanie częściej innowacyjnymi rozwiązaniami zainteresowane będą podmioty zajmujące się rozwiązywaniem problemów społecznych czy świadczeniem usług społecznych, a więc instytucje publiczne i podmioty sektora ekonomii społecznej.

Z perspektywy instytucjonalnej większą łatwość kreowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych mają podmioty niepubliczne, szczególnie sektora ekonomii społecznej, nieograniczone sztywnymi zasadami działania, charakterystycznymi dla sektora publicznego. Kluczowe cechy podmiotów sektora ekonomii społecznej, do których zaliczyć można przede wszystkim prymat celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem, dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczną kontrolę sprawowaną przez członków, połą-

Rysunek 2. Model poczwórnej helisy a proces zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor społeczny



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lindgren, Packendroff, 2010, s. 10].

czenie interesów członków, użytkowników i interesu ogólnego, rozwijanie i przyjmowanie wartości solidarności i odpowiedzialności, autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz państwowych, przeznaczanie nadwyżek na stały rozwój celów i usług dla członków lub wspólnych zadań [Defourny, 2005, s. 63], sprzyjają generowaniu i wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych.

Wdrażanie innowacji społecznych w partnerstwach opiera się na koncepcji poczwórnej helisy (*quadruple helix*), gdzie obok trzech sektorów: biznesowego, nauki i administracji, sytuuje się społeczeństwo obywatelskie. Model ten umiejscawia sektor obywatelski, w tym podmioty ekonomii społecznej, obok sektora publicznego, sektora nauki i biznesu, jako równoprawnego aktora kreowania procesów innowacyjnych [Arnkil et al., 2010]. W zależności zaś od usytuowania poszczególnych elementów, rodzaju innowacji, inicjatorów procesów innowacyjnych i odbiorców ich efektów, model ten może występować w różnych wariantach [Lindgren, Packendroff, 2010, s. 10]. W oparciu o powyższe założenia zaproponowano model zarzą-

dzania innowacjami społecznymi, w ramach którego inicjatorem procesu są podmioty ekonomii społecznej. Został on zaprezentowany na rysunku 2.

Model zarządzania innowacjami społecznymi opiera się na zaangażowaniu sektora obywatelskiego, w tym sektora ekonomii społecznej, w ramach całego cyklu życia innowacji społecznej, od identyfikowania potrzeb, poprzez generowanie idei, sprawdzenie innowacji w praktyce, podtrzymywanie innowacji po rozpowszechnienie innowacji i wywołanie zmiany systemowej. Ze swej natury działanie takie musi zakładać aktywne uczestnictwo obywateli w rozwoju lokalnym i regionalnym oraz w realizacji idei społeczeństwa obywatelskiego. Należy przy tym pamiętać, że mówiąc o społeczeństwie obywatelskim uwzględnić trzeba zarówno podejście instytucjonalne, jak i czynniki endogenne, które mają wpływ na kształtowanie indywidualnych postaw obywatelskich, łączących się z pojęciem obywatelskości jednostki [Wiktorska-Świąćka, 2009, s. 313–317]. „Obywatelskość” czyli „obywatelska postawa duchowa” lub „zbiorowa świadomość uczestnictwa” [Dahrendorf, 1994, s. 233]

nie daje się ująć w formułę prawną i jest raczej sprawą demokratycznego obyczaju, niepisanej normy społecznej. Obywatelski typ postaw, poglądów i zachowań utożsamiany jest często z prospołecznym nastawieniem jednostek tworzących wspólnotę [Wiktorska-Święcka, 2011, s. 80]. Jednocześnie obywatelskość stanowi podstawę budowania społeczeństwa obywatelskiego, które tworzą obywatele w celu realizacji swoich interesów lub uzyskiwania poparcia dla wyznawanych przez siebie idei. Cechą charakterystyczną społeczeństwa obywatelskiego jest partycypacyjne zarządzanie otwierające możliwość pojawiania się różnych form partycypacji społecznej: od działań zorientowanych na dążenie do konsensusu, poprzez doprowadzenie i dopuszczenie do debaty publicznej, do uzyskania prawa do opozycji wobec działań władz publicznych, aż po bezpośredni udział w decyzjach natury administracyjnej i/lub politycznej oraz w działaniach na rzecz zaspokajania potrzeb własnych i członków społeczności [Wiktorska-Święcka, 2011, s. 82]. W kontekście tworzenia środowiska dla innowacji społecznych, najbardziej efektywną formą partycypacji społecznej jest partnerstwo, w ramach którego obywatele zaangażowani są wraz z przedstawicielami pozostałych sektorów we wspólne diagnozowanie potrzeb oraz problemów społecznych, planowanie sposobu ich zaspokojenia i/lub rozwiązywania oraz generowanie rozwiązań, a także ich wdrażanie.

Dla porównania, model generowania i wdrażania innowacji społecznych, w którym główną rolę odgrywa sektor prywatny wymaga ustanowienia wzajemnych powiązań zarówno między pracownikami i przedsiębiorstwem, jak i z otoczeniem. Istnienie wzajemnych relacji powoduje w następstwie konieczność zapewnienia skutecznych narzędzi i mechanizmów, które pozwalają generować i wdrażać innowacje społeczne zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w całym układzie. Innowacje społeczne w przedsiębiorstwach są często traktowane jako jeden z wymia-

rów działań podejmowanych w ramach CSR¹. W szerszym kontekście tworzenie środowiska dla innowacji społecznych umiejscawia działalność przedsiębiorstw w koncepcji „korporacyjnego obywatelstwa” (*corporate citizenship*). Jest to obszar możliwej współpracy sektora prywatnego z organizacjami społecznymi, w ramach którego łącząc zagadnienia związane z efektywnością gospodarczą oraz demokracją uczestniczącą, podnosi rolę, jaką w przedsiębiorstwie, jak również w środowisku lokalnym, odgrywa jednostka wraz ze swoim potencjałem, lecz również jej potrzeby oraz problemy.

W przypadku modelu zarządzania innowacjami społecznymi, w ramach którego główną rolę odgrywa sektor nauki, zadaniem instytucji badawczych i naukowych jest generowanie sposobów pozyskiwania wiedzy na temat innowacji społecznych, kumulowanie i przetwarzanie wiedzy dotyczącej innowacji społecznych oraz przystosowanie wyników badań do ich praktycznej implementacji, a także upowszechnianie innowacji społecznych. Wówczas zaangażowanie podmiotów ekonomii społecznej powinno koncentrować się na współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi dotyczącej diagnozowania potrzeb i problemów społecznych. Jednocześnie warto zaznaczyć, że nieodzownym źródłem innowacji społecznych jest transfer wiedzy z sektora nauki do sektora publicznego, prywatnego oraz społecznego. Transfer ten wiąże się z przystosowaniem wyników badań naukowych do praktycznego ich wykorzystania w administracji, biznesie lub społeczeństwie. Podmioty ekonomii społecznej w ramach współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi mogą zatem uczestniczyć we wdrażaniu i transferowaniu innowacji społecznych

¹ Warto zwrócić uwagę na intensywny rozwój teorii wskazujących na szczególną rolę współczesnych przedsiębiorstw w kreowaniu wartości społecznej oraz innowacji społecznych (np. teoria CSV – *Creating Shared Value* – opracowana przez M. E. Portera i M. R. Kramera, czy teoria Firmy – Idei, autorstwa J. Hausnera i M. Zmysłonego).

na linii nauka-administracja, nauka-biznes czy nauka-społeczeństwo.

Warto zwrócić uwagę na znaczenie podmiotów ekonomii społecznej w modelu generowania i wdrażania innowacji społecznych, w którym główną rolę odgrywa sektor publiczny. Mamy w tym zakresie do czynienia z wprowadzaniem takich rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych, których zadaniem jest budowanie środowiska sprzyjającego twórczym i kreatywnym rozwiązaniom w obszarze społecznym. Podmioty ekonomii społecznej mogą w ramach tego modelu wdrażać innowacje społeczne w oparciu o finansowane ze środków publicznych programy promujące innowacje społeczne czy rozwiązania prawne sprzyjające rozwijaniu alternatywnych form organizacyjnych, takich jak: klastry innowacji społecznych, przedsiębiorczość społeczna czy żywe laboratoria.

Wspieranie ekonomii społecznej, w wymiarze podnoszenia możliwości generowania i wdrażania innowacji społecznych, stało się jednym z najważniejszych elementów polityki Unii Europejskiej wobec tego sektora. Rosnące znaczenie sektora ekonomii społecznej w Unii Europejskiej przyczyniło się do uruchomienia programów oraz linii finansowych przeznaczonych dla podmiotów ukierunkowanych na osiąganie celów społecznych. W styczniu 2013 r. Komisja Europejska, wskazując istotną rolę jaką odgrywają przedsiębiorcy społeczni w Strategii *Europa 2020*, uznała, iż podmioty ekonomii społecznej, w szczególności zaś przedsiębiorstwa społeczne, są istotnymi czynnikami napędzającymi tworzenie miejsc pracy i rozwiązań sprzyjających włączeniu społecznemu [*Plan działania na rzecz...*, 2012].

Partycypacja podmiotów gospodarki społecznej w realizacji różnych zadań publicznych łączy w sobie nie tylko możliwość wielosektorowej realizacji zadań, lecz również osiągnięcia celów dodatkowych, które stanowią istotny element rozwoju społeczno-go-

spodarczego, takich jak rozwój kapitału społecznego czy innowacyjności społecznej [Klimowicz, 2014, s. 172]. Warto zaznaczyć, że działalność wielu podmiotów ekonomii społecznej ze swej natury wydaje się być zdecydowanie bardziej innowacyjna, gdyż z konieczności organizacje te, aby rozwiązywać problemy społeczne, poszukują niekonwencjonalnych, nowatorskich i niestosowanych dotychczas rozwiązań.

4. Forma prawna podmiotów ekonomii społecznej jako czynnik stymulujący innowacyjność społeczną

Innowacyjność podmiotów sektora ekonomii społecznej wynika z jednej strony z faktycznej potrzeby możliwie najlepszego działania w sferze społecznej, efektywnego zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów, z drugiej zaś z faktu, że ich prawna konstrukcja obejmująca samorządność, niezależność, otwartość na ludzi, możliwość pozyskiwania środków z różnych źródeł, jest elementem stymulującym i wspierającym generowanie rozwiązań innowacyjnych. Oddolne tworzenie i kolektywne zarządzanie podmiotami sektora ekonomii społecznej sprzyja uaktywnieniu kapitału ludzkiego i społecznego, a co za tym idzie wspomaga innowacyjność. Podkreślić należy, że przedsiębiorstwa społeczne przyjmować mogą różne – odmienne od siebie – formuły prawne, które w sposób najlepszy będą odpowiadały potrzebom ich twórców.

Szczególnie często nowatorskie rozwiązania konstruuja stowarzyszenia i fundacje – najbardziej popularne formy prawne sektora pozarządowego w Polsce. Rolę taką pełnić mogą również spółdzielnie socjalne oraz spółki działające na zasadach non-profit, jak i inne przedsiębiorstwa społeczne, a więc podmioty gospodarcze, których działalność ma cele społeczne [Moroń, 2012a; Moroń, 2012b; Wiktorska-Święcka, Moroń, Klimowicz,

2015]. Cele społeczne w przypadku niektórych typów podmiotów uzupełniane są celami zarobkowymi, co pozwala łączyć różne priorytety działań innowacyjnych. W tabeli 1 przedstawiono kluczowe informacje dotyczące prawnych form podmiotów sektora ekonomii społecznej predystynowanych do generowania i wdrażania innowacji społecznych. Różnorodna oferta w zakresie form prawnych w sektorze ekonomii społecznej pozwala na wybór formuły działań najlepiej dostosowanych do celów i preferowanych sposobów działania.

Innowacyjność podmiotów sektora ekonomii społecznej wynika z nastawienia na chęć jak najlepszego działania w sferze społecznej, efektywnego rozwiązywania problemów, dużą zaletą jest tu – w odróżnieniu od sektora publicznego – samorządność i niezależność. Podmioty samodzielnie określają i podejmują decyzje, różnorodność form prawnych pozwala na wybór działań bardziej kolektywnych (np. w stowarzyszeniach czy spółdzielniach) lub liderskich (w przypadku fundacji).

Możliwość pozyskiwania środków z różnych źródeł, w tym ze składek członkowskich, z ofiarności publicznej, czy z działalności gospodarczej pozwala na dywersyfikację dochodów, ułatwia działania i uniezależnia od biurokratycznych zasad i procedur, chociaż często (pomimo tak wielu możliwości zdobywania funduszy) rodzi problemy związane z niedostatkiem środków finansowych lub uzależnieniem od wsparcia ze strony instytucji publicznych [Arczewska 2011; Przewłocka et al., 2012]. Z kolei nacisk na działalność gospodarczą może upodobić podmioty sektora ekonomii społecznej do prywatnych przedsiębiorstw. Koszty działań obniża możliwość korzystania z pracy społecznej członków i wolontariuszy.

Podmioty sektora ekonomii społecznej, szczególnie spółdzielnie, ale również stowarzyszenia, często działają na rzecz swoich twórców i członków, stąd ich zaangażowa-

nie w aktywność jest większe niż w przypadku jednostek administracji. Istnieje tu jednak również zagrożenie, że skupiając się na realizacji własnych celów liderzy podmiotów sektora ekonomii społecznej w mniejszym stopniu realizować będą zadania społeczne.

Dużą rolę w formułowaniu i wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych stanowią też partnerstwa, będące swoistą formułą współpracy kilku (czy nawet kilkunastu) podmiotów należących do jednego lub kilku sektorów: publicznego, pozarządowego i rynkowego. Współpraca podmiotów sektora ekonomii społecznej rozwija się z jednej strony w związku z wzajemną sympatią i zamiarem wspólnej realizacji celów, z drugiej jednak często wymusza ją brak środków finansowych, konieczność połączenia sił w kontaktach z administracją publiczną czy zjednoczenia działań dla realizacji wspólnych projektów. Niezależnie od tego czy współdziałanie wynika z preferencji organizacji, czy jest niejako wymuszone okolicznościami zewnętrznymi, wspólne działania często są bardziej efektywne niż praca tylko jednej organizacji. Dla potrzeb współpracy podmioty tworzą nieformalne sieci lub koalicje, formalizują współpracę na potrzeby konkretnych działań (np. w formie porozumień), ale tworzą też federacje, a więc podmioty o sformalizowanej strukturze, zasadach funkcjonowania i zadaniach. Federacje to nic innego jak związki stowarzyszeń, działające na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach, chociaż w praktyce przyjmują różne nazwy, np. federacja, związek, wspólnota, partnerstwo, forum. Do związku stowarzyszeń należeć muszą minimum trzy stowarzyszenia, członkami mogą być także inne osoby prawne, np. fundacje czy organizacje kościelne. Związek stowarzyszeń podlega rejestracji w KRS, co czyni go odrębną od tworzących go organizacji formalną strukturą, mającą własne cele i sposoby ich realizacji, majątek i możliwości prowadzenia działań. Innym sposobem na partnerstwo organizacji pozarządowych może być wspólne powołanie fundacji.

Tabela 1. Prawne formy podmiotów wdrażających innowacje społeczne

Cechy podmiotów	Stowarzyszenie	Fundacja	Spółdzielnia pracy	Spółdzielnia socjalna	Spółka non-profit
Definicja podmiotu	dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie o celach niezarobkowych	instytucja prawna utworzona dla realizacji celów społecznych lub gospodarczo użytecznych, zgodnych z podstawowymi interesami RP	przedsiębiorstwo prowadzone w oparciu o osobistą pracę członków, realizujące dodatkowo cele o charakterze społecznym	przedsiębiorstwo prowadzone w oparciu o osobistą pracę członków w celach społecznej i zawodowej reintegracji członków	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna, która zadeklaruje w akcie założycielskim działalność nie dla zysku (cele społeczne)
Cel	niezarobkowy, dowolny, określany samodzielnie przez stowarzyszenie	niezarobkowy, społecznie lub gospodarczo użyteczny, zgodny z podstawowymi interesami RP	zarobkowy (działalność gospodarcza), prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków, dodatkowo cele o charakterze społecznym	zarobkowy (działalność gospodarcza), prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków, społeczna i zawodowa reintegracja członków	każdy cel prawnie dopuszczalny (określany przez założycieli), działalność non-profit musi być określona w akcie założycielskim
Założyciele	min. 7 osób fizycznych	fundatorzy – osoby fizyczne bądź osoby prawne	min. 10 osób fizycznych (spółdzielnie produkcji rolnej – 5)	min. 2 osoby prawne: organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne osoby prawne lub minimum 5 osób fizycznych*	min. 1 osoba fizyczna lub osoba prawna (z wyłączeniem jednoosobowej spółki z o.o.)
Członkowie	tak	nie	tak	tak (w tym należący do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym*)	nie
Możliwość pracy wolontariuszy (z wyłączeniem działalności gospodarczej)	tak	tak	nie	tak	tak
Organy obowiązkowe	walne zgromadzenie członków (delegatów), zarząd, organ kontroli wewnętrznej (np. komisja rewizyjna)	zarząd	walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd	rada nadzorcza lub walne zgromadzenie (gdy liczba członków nie przekracza 15), zarząd	zgromadzenie wspólników, zarząd

cd. tabeli 1

Prowadzenie nieodpłatnej działalności pożytku publicznego	tak	tak	nie	tak	tak
Prowadzenie odpłatnej działalności pożytku publicznego	tak	tak	nie	tak	tak
Prowadzenie działalności gospodarczej	tak	tak	tak	tak	tak
Możliwość posiadania statusu organizacji pożytku publicznego	tak	tak	nie	nie	tak
Rejestracja	Krajowy Rejestr Sądowy	Krajowy Rejestr Sądowy	Krajowy Rejestr Sądowy	Krajowy Rejestr Sądowy	Krajowy Rejestr Sądowy

* Jeśli spółdzielnię zakładają osoby prawne – zobowiązane są do zatrudnienia w spółdzielni co najmniej pięciu osób należących do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, jeśli osoby fizyczne – to minimum 50% założycieli muszą stanowić osoby należące do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym; a więc osoby bezrobotne w rozumieniu ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, osoby niepełnosprawne, w rozumieniu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz osoby wymienione w ustawie o zatrudnieniu socjalnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach; ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach; ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych; ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym; ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych; ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze].

Partnerstwa lokalne są natomiast formułą umożliwiającą zaangażowanie się wszystkich podmiotów zainteresowanych działalnością na rzecz dobra wspólnoty lokalnej. Mają być one płaszczyzną współdziałania organizacji pozarządowych, samorządu terytorialnego, prywatnych firm, a także nieformalnych grup i osób indywidualnych, a więc łączyć podmioty z różnych sektorów. Partnerstwa lokalne mogą funkcjonować jako inicjatywy nieformalne, formalne porozumienia tworzone dla realizacji konkretnego zadania oraz jako partnerstwa sformalizowane. Partnerstwa – szczególnie takie, które łączą podmioty publiczne i organizacje pozarządowe (a także przedsiębiorstwa prywatne) są niezwykle istotne dla kreowania i wdrażania innowacji społecznych. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, formuła współpracy pozwala na wykorzystanie silnych stron wszystkich zaangażowanych podmiotów – daje szansę na połączenie np. innowacyjnych pomysłów organizacji pozarządowych z wiedzą, doświadczeniem i zapleczem organizacyjno-finansowym instytucji publicznych. Konfrontacja różnych wizji, sposobów rozwiązywania problemów i świadczenia usług, sprzyja zarówno konstruowaniu nowatorskich rozwiązań, jak i ich wstępnej weryfikacji. Po drugie, bardzo często korzystanie z funduszy na wsparcie innowacyjnych rozwiązań wymaga tworzenia konsorcjów. Wzajemna współpraca jest więc w wielu przypadkach warunkiem uzyskania środków na działalność innowacyjną.

Istotne znaczenie dla tworzenia innowacji społecznych ma kondycja sektora pozarządowego. W literaturze przedmiotu szczególne znaczenie przypisuje się tu przedsiębiorczości społecznej, która sama w sobie stanowi przejaw innowacji społecznych zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Dane statystyczne wskazują, że gospodarka społeczna w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci stała się znaczącym sektorem tworzącym nowe miejsca pracy, wprowadzającym innowacyjne rozwiązania w dziedzi-

nie zarządzania i realizującym cele społeczne przy jednoczesnej realizacji celów gospodarczych [Klimowicz 2014, s. 207]. Podmioty gospodarki społecznej i przedsiębiorstwa społeczne są bowiem traktowane jako istotny czynnik napędzający tworzenie miejsc pracy i innowacje społeczne sprzyjające włączeniu społecznemu [*Plan działania na rzecz...*, 2013, s. 5]. Przedsiębiorcy społeczni są zarazem postrzegani jako innowatorzy społeczni. Potencjał innowacyjny podmiotów gospodarki społecznej jest wyraźnie widoczny zarówno w formach organizacyjnych, jak i działalności łączącej realizację celów społecznych z celami gospodarczymi. Innowacyjny model zarządzania podmiotami gospodarki społecznej, zwiększający uczestnictwo i gwarantujący demokratyczny sposób podejmowania decyzji, wzmacniający zaangażowanie jej pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, będące wynikiem wspólnej odpowiedzialności, doprowadził do powstania w sektorze wielu innowacyjnych rozwiązań. Warto chociażby wspomnieć tu o rozwijającej się w sektorze finansowym bankowości etycznej, czy mikrokredytach, które niosą za sobą widoczne zmiany społeczne, zarówno w obszarze inkluzji społecznej, jak również inkluzji finansowej.

Dyfuzja innowacji społecznych (zarówno pod względem geograficznym i liczby zaangażowanych podmiotów) zależy od istniejących ram instytucjonalno-organizacyjnych i możliwości jej adaptacji. To, czy dana innowacja społeczna będzie miała szerszy wpływ na społeczeństwo, uzależnione jest w dużej mierze od interakcji między czynnikami politycznymi, społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi [Westley, Antadze, 2010, s. 14]. Dyfuzja innowacji społecznych wymaga bowiem współdziałania różnych sektorów, gdyż bez tego nie da się uzyskać pożądanego efektu synergii będącego istotnym czynnikiem zwiększającym możliwość adaptacji innowacji społecznej oraz jej implementacji w nowych warunkach.

Podsumowanie

Działalność podmiotów ekonomii społecznej nierozzerwalnie związana jest z innowacyjnością społeczną, co sprawia, że sektor społeczny jest ważnym obszarem generowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Niejednokrotnie bowiem przedsiębiorstwa społeczne spotykają się z koniecznością rozwiązywania problemów społecznych w sytuacjach, które stanowią naturalne źródło innowacji społecznych. Mogą do nich należeć nieoczekiwane zmiany, takie jak: katastrofy i klęski żywiołowe, zmiany klimatu, zatrucie środowiska naturalnego, gwałtowna urbanizacja, nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych, modyfikacja sytuacji geopolitycznej, zmiany demograficzne, w tym starzenie się ludności, zmiany modelu rodziny i życia społecznego oraz epidemie i ubóstwo, czy konflikty i napięcia międzykulturowe (np. nietolerancja, nierówności religijne, rasowe i płciowe). Obszary te stanowią pola działalności podmiotów ekonomii społecznej, a przekształcenia i nowe wyzwania pozwalają na kreowanie rozwiązań innowacyjnych.

Nie tylko zmiana i chęć rozwiązywania problemów społecznych przyczynia się do kreowania społecznych innowacji. Podmioty sektora ekonomii społecznej często powstają dla zaspokojenia potrzeb obywateli, a innowacyjne pomysły dotyczą właśnie rozwiązań, które w sposób lepszy, bardziej efektywny odpowiadają na wymogi i oczekiwania jednostek oraz rodzin. Sytuacje zmian, problemów społecznych czy potrzeb same w sobie nie

stanowią źródła innowacji społecznych, tworzą natomiast podłoże ich pojawienia się, pod warunkiem istnienia odpowiednich sprzyjających warunków do podejmowania kreatywnych, niekonwencjonalnych i twórczych działań mających na celu poszukiwanie nowatorskich rozwiązań.

Prawna konstrukcja podmiotów ekonomii społecznych stanowi czynnik ułatwiający społeczną innowacyjność. Samorządność, niezależność, brak utartych reguł i szczególnie określonych zasad działania, możliwość nieskrępowanego wyrażania poglądów i realizacji pomysłów ułatwia kreowanie innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa społeczne są miejscem dla tych, którzy nie godzą się na klasyczne, powielane metody pracy, ale szukają innych dróg osiągnięcia celu.

Sektor ekonomii społecznej stanowi więc naturalny obszar generowania innowacyjnych pomysłów, przede wszystkim w mikroskali. Sprawdzone rozwiązania mogą być rozpowszechniane i – jak wskazuje cykl życia innowacji społecznej – prowadzić do zmian systemowych. Dlatego istotne jest, aby w procesie generowania i wdrażania innowacji społecznych podmioty ekonomii społecznej natrafiały na środowisko sprzyjające myśleniu innowacyjnemu oraz ułatwiające upowszechnianie sprawdzonych innowacyjnych rozwiązań. Te zadania przypisane powinny być sektorowi publicznemu, który dzięki możliwościom formalno-organizacyjnym sprzyjać powinien współpracy na rzecz innowacji społecznych.

Literatura

Arczewska M. (2011). *Obszary działań i interwencji stycznych dla jednostek samorządu terytorialnego i instytucji ekonomii społecznej (organizacji pozarządowych). Raport z badania.* Warszawa: Wrzos, http://www.wrzos.org.pl/download/Raport%20TORO_WRZOS.pdf.

Arnkil R., Järvensivu A., Koski P., Piirainen T. (2010). *Exploring the Quadruple Helix. Report of Quadruple Helix.*

Research For the CLIQ Project, Co-Financed by European Regional Development Fund INTERREG IVC Programme, Work Research Centre University of Tampere.

BEPA (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union.* Bureau of European Policy Advisors, http://ec.europa.eu/ews/UDRW/images/items/doc/17731_35611801.pdf (dostęp: 12.11.2015).

BEPA (2014). *Social Innovation. A Decade of Changes. A BEPA report.* Bureau of European Policy Advisors,

http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf (dostęp: 12.11.2015).

Brown T. (2013). *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Libron.

Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W. (2012). *Defining Social Innovation*. A deliverable of the project: *The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe* (TEPSIE), Brussels: European Commission, DG Research.

Chambon J.L., David A., Deveyey J.M. (1982). *Les Innovations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.

Christensen C.M. (2003). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard: Harvard Business Press.

Dahrendorf R. (1994). „Co zagraża społeczeństwu obywatelskiemu”, w: K. Michalski (red.), *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozmowy z Castel Gandolfo*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Dawson P., Daniel L. (2010). „Understanding social innovation: A provisional framework”, *International Journal of Technology Management*, 51(1).

Defourny J. (2005). „Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość”, w: *Ekonomia społeczna Kraków 2004: II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej: materiały*. Warszawa: Ministerstwo Polityki Społecznej.

Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (2010). Bruksela: Komisja Europejska.

Guide to social innovation (2013). Brussels: European Commission, <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf> (dostęp: 07.11.2015).

Hämäläinen T., Heiskala R. (2007). *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Howalt J., Schwarz M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Kelley D., Kelley T. (2015). *Twórcza odwaga*. Warszawa: Wydawnictwo MTBiznes.

Kesselring A., Leitner M. (2008). *Soziale Innovationen in Unternehmen*. Study. Wien: Zentrum für Soziale Innovationen.

Klimowicz M. (2011). „Innowacje społeczne jako serendypny efekt wzrostu kapitału ludzkiego”, w: Grabowiec P., Klimowicz M. (red.), *Człowiek we współczesnej gospodarce globalnej*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu.

Klimowicz M. (2014). „Przedsiębiorstwa społeczne jako instrument aktywnej polityki rynku pracy w Unii Europejskiej”, w: Kubiak M. (red.), *Polityka społeczna wobec wyzwań i zmian zachodzących we współcze-*

snym świecie. Gdańsk-Radom: Uniwersytet Gdański-UTH.

Kwaśnicki W. (2014). „Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?”, w: Misztal W., Chimiak G., Kościński A. (red.), *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?* Warszawa: IFiS PAN.

Lindgren M., Packendroff J. (2010). „The role of NGOs in supporting women's entrepreneurship. A study of a Quadruple Helix project in the Baltic Sea region”, *Quadruple Helix Reports*, nr 4.

Moroń D. (2012a). „Specyfika zarządzania kapitałem ludzkim i społecznym w trzecim sektorze”, w: Moroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny. Kreowanie i zarządzanie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Moroń D. (2012b). *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Moulaert F. et al. (2005). „Towards alternative model(s) of local innovation”, *Urban Studies*, 42 (11).

Moulaert F., Nussbaumer J. (2005). „The social region: beyond the territorial dynamics of the learning economy”, *European Urban and Regional Studies*, nr 12 (1).

Mumford M.D. (2002). „Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin”, *Creativity Research Journal*, nr 14 (2).

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation*, Social Innovator Series. London: NESTA.

Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r. Pobudzanie ducha w Europie, COM (2012) 795/ 2013. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów.

Pot F., Vaas F. (2008). „Social innovation, the new challenge for Europe”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, nr 57 (6).

Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. (2012). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_raport/ebook/content/PodstawoweFaktyNGO_2012_KlonJawor_raport.pdf.

Roth S. (2009). *Neu für wen? Erste Aufnahmen aus der Sozialdimension der Innovationen*. Bern: Fachhochschule.

Schmitt J. (2014). *Social Innovation for Business Success. Shared Value in the Apparel Industry*. Wiesbaden-Berlin: Heidelberg-Springer.

Sharra R., Nyssens M. (2010). *Social Innovation: An Interdisciplinary and Critical Review of the Concept*. Louvain: Université Catholique de Louvain.

TEPSIE (2014). *Building the Social Innovation Ecosystem*. A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

The Young Foundation (2012). *Social Innovation Overview - Part I: Defining social innovation*. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, <http://www.tepsie.eu/images/documents/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part%201%20-%20defining%20social%20innovation.pdf> (dostęp: 12.11.2015).

Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Dz.U. z 2011 r., nr 43, poz. 225, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2013 r., poz. 1030, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 2013 r., poz. 1443, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2014 r., poz. 1118, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. z 2006 r., nr 94, poz. 651, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. z 1991 r., nr 46, poz. 203, tekst jednolity ze zm.

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. z 2001 r., nr 79, poz. 855, tekst jednolity ze zm.

Westley F., Antadze N. (2010). „Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact”, *Innovation Journal*, nr 15 (2).

Wiktorska-Świąćka A. (2009). „Zaangażowanie wolontarystyczne a perspektywy rozwoju lokalnego na przykładzie Wrocławia”, w: Bokajło W., Wiktorska-Świąćka A. (red.), *Closer to citizens. Wyzwania dla polskiej demokracji w Unii Europejskiej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.

Wiktorska-Świąćka A. (2011). „Corporate citizenship jako koncepcja włączania działań społecznie odpowiedzialnych do strategii przedsiębiorstwa”, w: Karaszewski R., Karwacka M., Paluszek A. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Wiktorska-Świąćka A., Moron D., Klimowicz M. (2015). *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*. Warszawa: Difin.

Social economy entities in the process of managing social innovation

Summary: Social changes, needs of individuals and families, and escalating social problems trigger the necessity to seek innovative solutions that will bring social benefits more effectively and will meet the needs of people and solve social problems. Social innovation – new solutions, generated and implemented very often by the social sector entities – has become an expression of social responsibility and brings positive results at both micro- and macro-social level. The aim of this article is to present the model of social innovation management in which social sector, included the social economy entities, plays the central role. The article uses the method of *desk research*, with the analysis of EU documents, source materials and legal acts. The conduct research shows a variety of approaches to social innovation and their differences from other types of innovation. The specific lifecycle of social innovation requires a specific approach to social innovation management. In this context it should be noted that the social economy entities, which as structures are created voluntarily, from the bottom up and regardless of the public authorities, have great potential in the implementation of innovative solutions.

Keywords: social innovation, social innovation lifecycle, social economy entities, managing social innovation.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Sposoby i narzędzia komunikacji wybranych przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Ewa Bogacz-Wojtanowska*, Sylwia Wrona**

Streszczenie: W świecie organizacji skuteczna komunikacja jest jednym z elementów sukcesu czy trwałości organizacyjnej. Dotyczy to także przedsiębiorstw społecznych, które dzięki komunikowaniu mogą nie tylko uruchomić działalność gospodarczą, ale także informować otoczenie o społecznych celach swego działania. Celem opracowania jest charakterystyka i ocena procesów komunikowania się przedsiębiorstw społecznych w Polsce, w szczególności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, stosowania narzędzi komunikacyjnych i identyfikowalnych barier w tym obszarze. W artykule wykorzystano wyniki badań jakościowych, opierających się na studiach przypadku, które stanowiły, dobrane celowo, polskie przedsiębiorstwa społeczne. Badania wykazały, że sposoby komunikowania kształtują się w analizowanych przedsiębiorstwach wraz z kulturą organizacyjną; zachowania organizacyjne i związane z nimi procesy komunikacyjne przypominają bardziej organizacje pozarządowe niż klasyczne przedsiębiorstwa. Dominują komunikacja bezpośrednia, horyzontalna, niesformalizowana. Przeważa używanie tradycyjnych narzędzi komunikacji, bezpośredni kontakt z odbiorcą oraz słabe wykorzystanie nowych mediów. W efekcie, większość przedsiębiorstw społecznych wymaga większej świadomości i skupienia na skuteczniejszym komunikowaniu, w celu osiągnięcia celów ekonomicznych i społecznych.

Słowa kluczowe: komunikowanie, komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, przedsiębiorstwo społeczne.

Wprowadzenie

W świecie organizacji skuteczna komunikacja jest jednym z elementów sukcesu czy trwałości organizacyjnej. Dzięki niej odbywają się podstawowe procesy organizacyjne, podejmowane decyzje, uzgadnianie i realizowane strategie, przekazywana jest wiedza, budowana kultura organizacyjna czy wizerunek organizacji. Dobrze poprowadzona komunikacja odgrywa szczególną rolę w momencie przeprowadzania zmian w organizacji i wreszcie jest podstawą wszelkich relacji interpersonalnych i grupowych. Rodzi się pytanie, jak powstające coraz liczniej w Polsce przedsiębiorstwa społeczne radzą sobie z procesami komunikacji, zwiększając swoją sprawność i skuteczność organizacyjną. Praktyka zarządzania dowodzi, że w zakresie komunika-

nia istotne są określone zdolności organizacyjne, które niekoniecznie muszą być atrybutami nowej ekonomii społecznej w Polsce. To nowe podmioty w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, co może utrudniać komunikację zewnętrzną. Dodatkowo, przedsiębiorstwa społeczne w Polsce często są zakładane przez osoby o niskich kwalifikacjach, borykają się

* Ewa Bogacz-Wojtanowska

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński
ul. Prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: ebogacz@if.uj.edu.pl

** Sylwia Wrona

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński
ul. Prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: sylwia.wrona@doctoral.uj.edu.pl

z uruchomieniem wielu procesów organizacyjnych, poszukując wsparcia w otoczeniu instytucjonalnym, komunikowanie traktując jako proces oczywisty, nie wymagający większego zaangażowania. Tymczasem może to być jeden z atutów, przyczyniający się do odniesienia sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest charakterystyka i ocena procesów komunikowania się przedsiębiorstw społecznych w Polsce. W szczególności chcemy rozpoznać, jak wyglądają procesy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, jakich narzędzi komunikacyjnych używają przedsiębiorstwa, jakie bariery komunikacyjne same identyfikują. W efekcie, chcemy wskazać, jakie atrybuty/zachowania posiadają polskie przedsiębiorstwa społeczne w sferze komunikacji, oraz jak sobie radzą w obszarze komunikacji perswazyjnej, czyli *public relations*.

Poznanie procesów komunikacyjnych przedsiębiorstw społecznych jest ważne z punktu widzenia zarówno menadżerów czy liderów tych przedsiębiorstw, jak również ewentualnych polityk publicznych wspierających ich organizacyjny rozwój. Skuteczne komunikowanie to sposób na niepewność i turbulentność otoczenia, które dla wielu przedsiębiorców społecznych są trudne do zrozumienia. Poza tym, realizacja celów społecznych wymaga od przedsiębiorstw społecznych rozwoju procesów komunikacyjnych i używania różnorodnych narzędzi, gdyż komunikat niosący idee i wartości powinien trafić do właściwych osób. I wreszcie, świadomość znaczenia komunikacji jest istotna dla liderów w celu zrozumienia zagrożeń dla organizacji, płynących ze stereotypów, tzw. efektu aureoli czy pominięcia, zniekształcenia i przeciążenia komunikacyjnego.

1. Komunikowanie w teorii nauk społecznych

Etymologia terminu „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika *communico, communicare*, co oznacza: uczynić współ-

nym, połączyć; naradzać się, udzielić komuś wiadomości i rzeczownika *communio* oznaczającego: poczucie łączności, wspólność. Samo pojęcie *communication*, pojawiło się w XIV wieku i oznaczało „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”, w XVI w. zaś „komunię, dzielenie się, uczestnictwo”. Dopiero wiek XVI wraz z rozwojem dróg oraz poczty przyniósł drugi sens temu słowu, jakim jest „transmisja, przekaz” [Dobek-Ostowska, 2004, s. 11–12].

W literaturze przedmiotu komunikacja opisywana jest najczęściej jako: „proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby” [Pszczółowski, 1979, s. 100] oraz jako „proces wymiany wiadomości w środowisku społecznym, obejmujący aktywność poznawczą, stany afektywne oraz zachowanie. Proces ten jest jednym z podstawowych elementów składowych zachowania społecznego; stanowi główny mechanizm organizacji społecznej, funkcjonujący za pośrednictwem komunikacji niewerbalnej języka, wymiany społecznej” [Szewczuk, 1988, s. 206].

Komunikacja w organizacji nierozzerwalnie wiąże się z zarządzaniem i funkcją menadżera. Do cech skutecznego menadżera zwykle zalicza się jego umiejętność zdobywania, przetwarzania i przekazywania informacji. Aby jednak było to możliwe musi on uważnie i czujnie obserwować, aktywnie słuchać, posługiwać się własną intuicją oraz często rozmawiać [Mintzberg, 2013, s. 76]. Komunikację w organizacji tradycyjnie już dziś dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną oraz formalną i nieformalną.

Biorąc pod uwagę zamkniętą i określoną hierarchiczność organizacji, w których zachodzi przepływ wiadomości zarówno formalnych, jak i nieformalnych, można wyróżnić cztery kierunki porozumiewania się uczestników. Kierunek w górę ma miejsce wtedy, gdy podwładni okazują reakcję na przekazy wysyłane przez przełożonych (gdy

potrzebują pomocy, chcą się usprawiedliwić, coś wyjaśnić, poinformować o trudnościach). Kierunek w dół występuje podczas wysyłania informacji od osób będących najwyższymi w hierarchii, w stronę tych, którzy zajmują kolejno niższe pozycje (są to między innymi rozporządzenia, polecenia, dyrektywy). Kierunek poziomy jest komunikacją pomiędzy osobami na tych samych stanowiskach (na przykład tej samej grupy projektowej). Kierunek ukośny obejmuje pracowników porozumiewających się pomimo obejmowania różnych posad, w tym bez udziału bezpośredniego zwierzchnika i często ma miejsce w grupach przyjacielskich [Dobek-Ostowska, 2004, s. 115–116].

Współcześnie zwraca się uwagę coraz częściej na obszary komunikacji perswazyjnej, czyli *public relations*, gdzie najczęściej wyróżnia się następujące modele: *publicity* (uzyskanie rozgłosu), informację publiczną, asymetryczne komunikowanie dwukierunkowe oraz symetryczne komunikowanie dwukierunkowe [Hess, 2013, s. 242].

Częstotliwość i jakość wysyłanych komunikatów ma znaczenie dla funkcjonowania organizacji bez większych zakłóceń i konfliktów. Przekazywać wiadomości można na kilka sposobów, które korzystnie jest łączyć, czyli ustnie, pisemnie i wizualnie [Stankiewicz, 2006, s. 36]. Ponadto w organizacji mogą występować różne sieci komunikowania się, określające metody wymiany i przekazu informacji. Pierwsze z nich to sieci ograniczone, bazujące na scentralizowanym systemie przesyłania wiadomości. W takich grupach członkowie rzadko porozumiewają się z kimś innym niż bezpośredni przełożony. Drugim typem są sieci otwarte, inaczej zdecentralizowane, w których komunikacja odbywa się w sposób luźny pomiędzy wszystkimi uczestnikami grupy [Koźuch, Cywoniuk, 2005, s. 77].

Współcześnie organizacje coraz częściej korzystają z komunikacji wirtualnej, która stanowi jedno z najskuteczniejszych narzędzi porozumiewania się organizacji z intere-

sariuszami, zwłaszcza w młodym i średnim wieku. Do podstaw komunikacji wirtualnej należą: poczta elektroniczna (e-mail), czyli najbardziej popularny sposób komunikacji wirtualnej, Internet, będący sposobem komunikowania odnoszącym się do każdej dziedziny działalności oraz Intranet, czyli występujące wewnątrz dużych organizacji systemy elektronicznej komunikacji [Kożusznik, 2007, s. 192]. Ważnymi platformami internetowymi, za pomocą których organizacja porozumiewa się z otoczeniem, a tym samym kreuje swój wizerunek, są między innymi: strony internetowe, kanały na Youtube, strony na portalu społecznościowym Facebook czy blogi. Ten sposób komunikacji ma coraz większe znaczenie, a odpowiednie jej prowadzenie jest znaczącym składnikiem sukcesu organizacji, zwłaszcza w sferze marketingu. Organizacje mogą wchodzić także w interakcje z otoczeniem za pomocą między innymi telefonu, czatów, forów internetowych, komunikatorów, Twittera, aplikacji Instagram i Snapchatów.

2. Metoda badań

Badania, których częściowe wyniki tutaj prezentujemy, przeprowadzono w 2013 roku w ramach projektu *Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej*¹. Ich zasadniczym celem było zidentyfikowanie czynników trwałości przedsiębiorstw społecznych w Polsce, czyli takich cech organizacyjnych i zjawisk w ich otoczeniu, które mogą przyczyniać się do ich rozwoju, trwałości i sukcesu. W szczególności interesujące było rozpoznanie ich zdolności do realizacji celów ekonomicznych i społecznych,

¹ Badania prowadzone były przez Fundację Instytut Spraw Publicznych (współautorka opracowania brała w nich udział i przygotowała raporty badawcze) w ramach projektu: „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji promocji i integracji społecznej. Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, zaś realizowany w latach 2009–2014.

w efekcie zaś stworzenie rekomendacji organizacyjnych i konstrukcje systemów ich wspierania ze strony sektora publicznego.

Badania projektowe zostały przeprowadzone w latach 2010-2013 i podzielone były na trzy fazy. W pierwszej fazie, którą zrealizowano na przełomie 2010 i 2011 roku, do badania wybrano 36 podmiotów. Celem tego etapu była charakterystyka przedsiębiorstw, ich zakorzenienie, kapitał społeczny i środowisko prawne. Faza druga, zrealizowana w pierwszej połowie 2013 r., obejmowała kwestie organizacyjne i zarządcze, a także czynniki trwałości i sukcesu przedsiębiorstw społecznych (uczestniczyło w niej 8 podmiotów). Ostatnia, trzecia faza, której wyniki prezentujemy właśnie w tym opracowaniu, zrealizowana w drugiej połowie 2013 r., objęła 28 podmiotów i koncentrowała się głównie na czynnikach konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych i ich funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Poszukiwano także odpowiedzi na pytania dotyczące komunikowania się wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw. W celowo dobranej próbie znalazły się przedsiębiorstwa społeczne:

- należące do tzw. nowej ekonomii społecznej (większość inicjatyw legislacyjnych i systemów wsparcia jest skierowana do podmiotów powstałych po 1989 r. w obrębie trzeciego sektora),
- posiadające różne cele społeczne,
- realizujące swoją aktywność ekonomiczną w różnych obszarach (w tym przedsiębiorstwa usługowe, ale także produkcyjne),
- posiadające odmienne formy organizacyjne: spółdzielnie socjalne (18), zakłady aktywności zawodowej (1), organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą (fundacje – 1, stowarzyszenia – 5), spółki non-profit (2) i organizacje kościelne prowadzące działalność gospodarczą (1).

W tabeli 1 znajduje się charakterystyka badanych przedsiębiorstw. Numery porządkowe

odpowiadają także numeracji cytowanych wypowiedzi badanych w dalszej części opracowania.

Badania miały charakter jakościowy – każde przedsiębiorstwo społeczne wybrane do badania stanowiło osobne studium przypadku. Zastosowanie tego podejścia w zrealizowanych badaniach wynikało z przyjętych wytycznych badawczych w ramach całego zrealizowanego projektu, jak również z założonych celów badawczych ostatniej fazy badań. Dla zebrania danych w każdym przedsiębiorstwie wykorzystano trzy metody badawcze:

- pogłębione wywiady z liderami, menadżerami, przedstawicielami, pracownikami i interesariuszami przedsiębiorstw społecznych, według przygotowanego scenariusza,
- obserwacje w przedsiębiorstwie, zrealizowane według przygotowanego klucza obserwacyjnego podczas wizyt w organizacji,
- analizę dokumentów organizacyjnych, pozyskanych podczas wizyt w przedsiębiorstwie (sprawozdania i bilanse finansowe, biznesplany, regulaminy pracy itp. oraz portfolio organizacji i strony internetowe).

Zaprezentowane tutaj wyniki badań dotyczące komunikacji przedsiębiorstw społecznych powstały jako rezultat analizy o charakterze jakościowym. Poszukiwano określonych prawidłowości i dokonywano próby wyjaśnienia problemów z komunikowaniem się przedsiębiorstw społecznych. Podstawowa analiza polegała na poszukiwaniu podobieństw i różnic pomiędzy analizowanymi przypadkami i określaniu wybranych kategorii. Analiza polegała na wielokrotnym studiowaniu każdego przypadku, wraz ze stopniową kategoryzacją danych oraz ich porównywaniem. Analiza pozwoliła na wprowadzenie pewnych uogólnień o charakterze eksplanacyjnym, które nie roszczą sobie jednak praw do uniwersalności. Należy także dodać, że poszczególne studia przypadków

Tabela 1. Podstawowa charakterystyka badanych przedsiębiorstw społecznych

Analizowane przedsiębiorstwo / oznaczenie	województwo	Lokalizacja: miasto/wieś	Forma prawna	Zakres podejmowanej działalności gospodarczej	Zakres podejmowanej działalności społecznej (cele społeczne)
1	opolskie	małe miasto	spółdzielnia socjalna	działalność szkoleniowa, logistyka budowlana, poligrafia	zatrudnienie, działalność na rzecz społeczności lokalnej
2	pomorskie	średnie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi opiekuńcze, dystrybucja materiałów biurowych	reintegracja społeczna i zawodowa kobiet niepełnosprawnych po przebytej chorobie nowotworowej, pomoc starszym i niepełnosprawnym
3	warmińsko-mazurskie	średnie miasto	spółdzielnia socjalna	produkcja i sprzedaż peletu	zatrudnienie osób w wieku przedemerytalnym i niepełnosprawnych
4	pomorskie	wieś	stowarzyszenie	wytwarzanie ekologicznych artykułów żywnościowych, hodowla zwierząt	pomoc osobom z problemem HIV/AIDS oraz osobom niepełnosprawnym
5	pomorskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi sprzątania, remontowo-budowlane, wynajem pomieszczeń	zatrudnienie i wspieranie osób wykluczonych
6	lubelskie	wieś	stowarzyszenie	warsztaty tematyczne, pobyty integracyjne, wiejskie Spa, wynajem sal i miejsc nodegowych, produkty lokalne	aktywizacja środowiska lokalnego oraz tworzenie miejsc pracy w oparciu o dziedzictwo kulturowe regionu, a także ogólnie ochrona dziedzictwa kulturowego regionu
7	mazowieckie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	prowadzenie żłobków i przedszkoli integracyjnych	pomoc dzieciom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej
8	podlaskie	małe miasto	stowarzyszenie, spółka z o.o.	usługi cateringowe	przywracanie na rynek pracy osób z orzeczoną niepełnosprawnością psychiczną, a także aktywne promowanie przedsiębiorczości społecznej
9	mazowieckie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi prac remontowo-dekarskich na wysokościach	aktywizacja zawodowa bezrobotnych
10	łódzkie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi gastronomiczne - prowadzenie bistro, catering	zatrudnienie, promocja zdrowego żywienia

11	małopolskie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi gastronomiczno-restauracyjne	propagowanie zdrowego i świadomego podejścia do życia oraz wspieranie lokalnego rynku rolnego w prowadzeniu upraw metodami naturalnymi
12	zachodnio-pomorskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi graficzne, fotograficzne i multimedialne, reklamowe	reintegracja zawodowa i społeczna, rozwój lokalny, kreowanie wartości
13	wielkopolskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi i prace porządkowe, pielęgnacja terenów zielonych	przywrośnięcie na rynek osób zagrożonych wykluczeniem, umożliwienie aktywizacji i integracji społecznej oraz przywrócenie relacji w społeczności lokalnej
14	dolnośląskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi: wizerunek i szkolenia, projekty i wydruki 3D, pracownia sitodruku, szybie	usługi kulturalne
15	kujawsko-pomorskie	średnie miasto	organizacja kościelna	usługi gastronomiczne	integracja społeczna i zawodowa, prowadzenie Klubu Integracji Społecznej
16	mazowieckie	wieś	fundacja, Zakład Aktywności Zawodowej	rękodzieło	aktywizacja i reintegracja osób z autyzmem
17	śląskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi gastronomiczne	integracja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych
18	wielkopolskie	wieś	spółdzielnia socjalna/fundacja	gospodarstwo rolne	integracja społeczna i zawodowa beneficjentów
19	dolnośląskie	średnie miasto	spółdzielnia socjalna	sprzątanie, odśnieżanie, pielęgnacja terenów zielonych	integracja społeczna i zawodowa osób bezdomnych
20	kujawsko-pomorskie	średnie miasto	stowarzyszenie, spółdzielnia europejska	sieć sklepów medycznych oraz wypożyczalni sprzętu medycznego oraz apteki społeczne	lokalna społeczność, profilaktyka zdrowotna
21	mazowieckie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi hostelowe	aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych
22	świętokrzyskie	wieś	zespół różnych form organizacyjnych/stowarzyszenie	klaster turystyczny, usługi edukacyjne	zrównoważony rozwój, w tym spójność społeczna, podnoszenie jakości środowiska naturalnego
23	kujawsko-pomorskie	duże miasto	spółdzielnia socjalna	usługi opiekuńcze dla osób starych i chorych	integracja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych
24	łódzkie	wielkie miasto	spółdzielnia socjalna	usługi hostelowe i gastronomiczne	integracja i zawodowa młodych osób bezrobotnych, promowanie wartości istotnych dla wybranych grup społecznych

cd. tabeli 1

25	dolnośląskie	wieś	spółdzielnia socjalna	rękodzieło - produkcja ozdób choinkowych	integracja i zawodowa osób bezrobotnych
26	małopolskie	wielkie miasto	stowarzyszenie	usługi sportowo-rekreacyjne	integracja społeczna i wyrównywanie szans życiowych młodzieży
27	śląskie	wieś	Zakład Aktywności Zawodowej	usługi gastronomiczne, usługi hotelowe	integracja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych
28	małopolskie	wielkie miasto	spółka non - profit	usługi gastronomiczne	integracja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

były przygotowane przez różnych badaczy, pracujących według ściśle określonych procedur i narzędzi badawczych. Jednocześnie to oni dokonywali analizy danych wewnątrz każdego studium. Stąd prezentowana tutaj analiza ma po części charakter wtórny.

3. Wyniki badań

3.1. Komunikacja wewnętrzna

Większość badanych przedsiębiorstw społecznych to małe organizacje, w związku z tym nie tworzą specjalnych procedur, które regulowałyby sposób porozumiewania się wewnątrz przedsiębiorstwa:

Jest nas tylko piątka, drzwi są zawsze otwarte. Wszyscy razem rozmawiają. Nie zmieniło się to jakoś od czasu powstania przedsiębiorstwa (P1).

Komunikacja, najczęściej ustna i ewentualnie telefoniczna, w małych przedsiębiorstwach zwykle ma charakter nieformalny, co ważne, wspomaga ją horyzontalna struktura organizacyjna oraz niehierarchiczne więzi.

Komunikacja prowadząca do rozwiązywania konfliktów grupowych dla wszystkich przedsiębiorstw opiera się na dość zbieżnych wyobrażeniach o dialogu między członkami i pracownikami oraz częstej i długotrwałej deliberacji. Inni z kolei, w szczególności spółdzielcy, zwracali uwagę na zasady demokratyczności, współzarządzania i współdecydowania, które wymagają skutecznej komunikacji. Sprzyja temu życie się grupy (wspólna historia) oraz wzajemne rozumienie się pracowników, a poziom zażyłości między nimi wykracza poza standardowe relacje pracownicze.

Wydaje się także dość charakterystyczne dla badanych przedsiębiorstw, które intencjonalnie przenoszą komunikację na poziom nieformalny, próbując ją usprawniać poprzez spotkania integracyjne, inicjatywy organizowane poza czasem regularnej pracy, spotkania świąteczne i inne. Poziom formalny zwykle zapewniają walne zgromadze-

nia i spotkania, które są dokumentowane i dołączane do sprawozdań przedsiębiorstw. Pośredni charakter – czasem formalny, czasem nieformalny – zapewnia komunikacja w postaci spotkań bieżących, cotygodniowych, na których omawiane są kwestie finansowe i bieżącej pracy, ale także bardziej miękkie, interpersonalne.

W przypadku większych podmiotów, na przykład spółdzielni mających kilku organizacyjnych udziałowców, pojawia się potrzeba stworzenia wewnętrznego systemu komunikacji, który ułatwiłby uzgadnianie kierunków działań i przepływ informacji, mimo tego ma ona stale nieformalny i bieżący charakter. Największe badane przedsiębiorstwa także stawiają na komunikację bezpośrednią:

Mailowo informacja idzie do kierowników, a kierownicy niżej do pracowników. Spotykamy się bezpośrednio (P22).

Charakterystyczne dla największych i najtrwalszych przedsiębiorstw jest organizowanie spotkań pracowników, które mają następujący charakter:

- odbywają się w różnych odstępach czasowych: codziennie, co tydzień, co miesiąc lub w razie potrzeby,
- dotyczą bieżącej sfery działalności lub strategicznych wyzwań, jak również wyzwań nietypowych, wymagających „spięcia” w całej organizacji, jak również takie, które dotyczą poprawy kondycji pracowników (terapia),
- obejmują spotkania kadry zarządzającej, grup zadaniowych, grup projektowych czy wszystkich pracowników.

Niektóre przedsiębiorstwa, zwłaszcza te, które realizują bardziej skomplikowane usługi oraz, co ważne, zakładane przez ludzi młodych, stawiają na komunikację ustną, ale także wykorzystują Internet i narzędzia Gmail czy Google Docs:

Dodatkowym kanałem komunikacji jest korzystanie z Google Docs, w której to usłudze pracownicy przechowują różne dokumenty, ściśle związane z obszarami odpowiedzialności –

np. formularz inwentaryzacji, grafik rezerwacji, komunikacja między osobami pracującymi na recepcji. Dzięki temu możliwa jest komunikacja między zmianami – osoba przejmująca obowiązki po poprzedniej wie, co zostało zrobione, a co jest do zrobienia (P24).

Zdarza się, że przedsiębiorstwa zaczynają się rozwijać w sferze komunikacji, korzystając ze szkoleń, warsztatów czy formularzy, które porządkują i standaryzują wymianę informacji. Wykorzystywane są także takie narzędzia, jak tablice ogłoszeń:

Mamy tablicę tutaj i kalendarz wywieszony z dyspozycyjnością, gdzie każdy wpisuje sobie kiedy jest. Mamy jeszcze tablicę z projektami aktualnymi, gdzie jest rozpisane coś dzieje (P14).

Warto zauważyć, że na komunikację wewnętrzną wpływa kwestia siedziby. Zwraca się uwagę na konieczność przychodzenia pracowników (w założonym czasie) do siedziby przedsiębiorstwa, gdyż eksperymenty z elastycznym czasem pracy zaburzają komunikowanie. Problem z komunikacją może wystąpić także w sytuacji wielu obiektów, użytkowanych przez przedsiębiorstwo:

Większa liczba obiektów powoduje, że musimy się komunikować dobrze. Muszę wiedzieć, co się dzieje tu, tu i tu. Musi być prosta, ale bardzo skuteczna i ciągła. To nie jest tak, że spotkamy się w jednym tygodniu, a później mamy dwa tygodnie przerwy. Muszę wiedzieć, co się dzieje w każdym z obiektów (P26).

3.2. Komunikacja zewnętrzna przedsiębiorstw społecznych

Na sukces podmiotów ekonomii społecznej, oprócz komunikowania się wewnątrz organizacji, składa się także skuteczna komunikacja zewnętrzna. Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacyjnej, świadomość procesów komunikacyjnych, narzędzi i metod ułatwiających porozumiewanie się i promowanie działalności organizacyjnej, w dużym stopniu wpływają na rozwój przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

Badane przedsiębiorstwa w różnym stopniu radzą sobie z zarządzaniem komunikacją zewnętrzną. Na początku należy jednak zwrócić uwagę na związek procesów komunikowania się z różnymi zjawiskami, zachodzącymi w badanych przedsiębiorstwach społecznych, które wpływają na proces komunikacyjny, odbywający się w pierwszych fazach rozwoju organizacji, mające jednocześnie niebagatelne znaczenie w kwestii ich pozytywnego postrzegania przez otoczenie. Pierwszym z nich jest zaufanie. Podczas porozumiewania się ważną rolę odgrywa informacja zwrotna. W tym dwukierunkowym procesie życzliwy, natychmiastowy, a także regularnie i rzetelnie wysyłany komunikat w pewnym stopniu decyduje o tym, czy podmiot społeczny zostanie odebrany jako godny zaufania i niezawodny. Zwykle przedsiębiorstwa borykają się z problemem zdobycia zaufania, muszą na nie pracować, wspierając się skuteczną komunikacją. Zdarza się także, że przedsiębiorstwo posiada na starcie duży kredyt zaufania od podmiotów otoczenia, wynikający z historii i doświadczeń jego uczestników:

My wtedy wszystkiego raz, dwa, trzy miesiące żeśmy funkcjonowały. Złożyliśmy ofertę na to i mam wrażenie, że tu zadziałała taka dobra marka Amazonek Gdyńskich. Bo my wszystkie z tych Amazonek. Podpisy były takie, gdzie kojarzono nas, tak? Czyli spółdzielnia socjalna jeszcze nie była wtedy, że tak powiem, nikt do nas nie miał zaufania, niespecjalnie wiedzieli, co to za twór. Ale była z osobami połączona, tak? Czyli to zaufanie, które miasto dało nam, tak? Nam, jako osobom (P2).

Drugi aspekt, który wiąże się z komunikowaniem badanych przedsiębiorstw społecznych jest pomaganie. Wiąże się ono z realizacją celów społecznych przedsiębiorstw i szerzej z realizacją misji, ale odgrywa także istotną rolę w komunikowaniu otoczeniu o tym, że przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje na rynku. W związku z tym, chcąc zostać zauważonym przez otoczenie, rozpo-

czynające swą działalność przedsiębiorstwa angażują się w lokalne inicjatywy:

Na swoją markę i opinię musieliśmy trochę popracować. Nie tylko szary mieszkaniec, ale też rada miejska która kiedyś nam pomogła, zagłosowała za tą dotacją. Wiadomo, są przedstawiciele regionu, wsi, sołectw. Staramy się im jakoś pomagać, np. biorąc udział w festynach - pomagamy sobie wzajemnie, i jest to też dla nas zawsze jakaś reklama, jeśli zrobimy dla nich banner, ulotki, plakaty, coś wylepimy itd. ... (P1).

Kiedy przedsiębiorstwo zaczyna się stopniowo rozwijać i otrzymywać różnego typu komunikaty napływające od środowiska zewnętrznego, liderzy przedsiębiorstw zwracają uwagę, że należy w skuteczny sposób na nie odpowiedzieć. Błędem może być zignorowanie otrzymanego komunikatu, bądź też niedocenienie jego wartości. Czasami napływające i właściwie odczytane informacje mogą przyczynić się do powstania poważniejszych inicjatyw (sprzężenie zwrotne):

W momencie, kiedy powstało przedsiębiorstwo społeczne wiele gmin wysłało zapytania, jak to zrobiliśmy, jak można powołać takie przedsiębiorstwo, czy można zastosować tego typu rozwiązania. Wtedy powstał pomysł, żeby zrobić bardzo dużą debatę samorządową. Na tę debatę było zaproszonych aż 280 podmiotów. Były to urzędy gmin z całej Polski, jak również organizacje pozarządowe, które chciałyby skorzystać z naszych doświadczeń i wiedzy, umiejętności... Przybyło 250 podmiotów, a zainteresowanie było bardzo duże. Braliśmy udział w wielu spotkaniach dotyczących promowania dobrych praktyk, występowały do nas z różnymi propozycjami, projektami, które miałyby promować dobrą praktykę w zakresie ekonomii społecznej, w zakresie przedsiębiorstw społecznych (P16).

Trzeci aspekt, który wiąże się z komunikacją przedsiębiorstw społecznych, to współpraca. Właściwie przebiegająca komunikacja pomiędzy odbiorcą i nadawcą w konsekwencji może przyczynić się do nawiązania współpracy, która jest niezwykle korzystna dla

przedsiębiorstw społecznych. W większości badanych podmiotów, liderzy zwracali uwagę na korzyści z nawiązywania współpracy:

Na pewno też kontakt z innymi spółdzielniami jest ważny. Tutaj mogę podać przykład bardzo fajnej współpracy, która zaistniała przy remoncie tego lokalu. Spółdzielnia socjalna pomogła im w remoncie. W zamian za to oni robią im gadzety promocyjne. Czyli tutaj już wchodzi w grę wymiana usług między spółdzielniami, oczywiście nieodpłatna. Dobrze by było, aby te spółdzielnie socjalne w ogóle na Dolnym Śląsku tak się troszeczkę bardziej skupiły, żeby współpracowały ze sobą. Nie tylko każdy sobie, ale stworzenie czegoś takiego jak dolnośląskiej kooperatywy spółdzielni byłoby to coś fajnego (P14).

Jeżeli organizacja dysponuje funduszem projektowym, jakimś na wynajem sali, to wtedy się dogadujemy, jakąś tam stawkę płacą, natomiast jeżeli jest inicjatywa, która nie posiada takich środków, a pozwala na to grafik, bo sala jest wolna w tym czasie, to udostępniamy bezpłatnie (P24).

Podstawą komunikacji zewnętrznej badanych przedsiębiorstw społecznych jest bezpośredni kontakt z odbiorcą, dbanie o utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami poprzez organizowanie otwartych spotkań, uczestniczenie w różnego rodzaju imprezach lokalnych, a także reklamowanie się w środowisku lokalnym, nie tylko jako organizacja prowadząca biznes, ale także jako organizacja otwarta na dialog i współdziałanie:

Byliśmy na dniach L..., na dwudniowym pikniku... . Mogliśmy się wystawić, zaprezentować, pójść ze swoimi katalogami i ulotkami. Mieszkańcy i dwie organizacje pozarządowe zobaczyły nasze produkty i teraz dają nam zamówienia. Zaczyna się od małych rzeczy. Najpierw zamówili małe przypinane znaczki (oznakowania dla dzieci z kolonii). Były też zamówienia na patki budki do urzędu w Piasecznie (P16).

Atrakcyjność komunikatu zwiększają zasoby finansowe, związane z realizacją projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Pozwala to na oferowanie społeczności lokalnej dodatkowych usług, wspieranie działalności lokalnych instytucji, aktywizację młodzieży, rewitalizację przestrzeni czy zatrudnianie lokalnych mieszkańców. Innymi słowy, pozwala na realizację celów społecznych:

Na rozpoczęcie wakacji występowały disc jockeye, były autobusy wysyłane, za darmo przywoziły osoby, które chciały się zabawić. Chcemy zorganizować, żeby społeczność wspólnie się bawiła, nasza... (P22).

Pozyskiwanie klienta odbywa się poprzez aktywną i bezpośrednią próbę nawiązania z nim kontaktu, bądź też raczej pasywne skonstruowanie wiadomości zwrotnej za zapytanie ofertowe. Niezmiernie ważne są próby pozyskania klienta zaraz po uruchomieniu przedsiębiorstwa – zwykle komunikaty na początku są nieporadne, mało elastyczne. Pozyskanie jednego klienta skutkuje wykorzystaniem tych samych komunikatów lub narzędzi, co nie zawsze ma pozytywne skutki. Czasami komunikację z odbiorcą ułatwiają podmioty wspierające:

Są organizowane spotkania z pracodawcami, na terenie gminy jest Mazowiecki Związek..., którego prezesem jest Pan J.... Jest to wyjątkowy człowiek, który jest bardzo związany z organizacjami pozarządowymi i to on tutaj promuje pracownię rzeczy różnych wśród pracodawców z tego terenu. Są to bardzo ciekawe i miłe spotkania, które przedstawiają pracownię pracodawcom, aby ci mogli kupować produkty, czy też promować przedsiębiorstwo (P16).

Zasadniczymi kwestiami mającymi wpływ na rodzaj wytworzonej więzi pomiędzy odbiorcą a nadawcą są relacje przedsiębiorstwa z najbliższym otoczeniem, obrona strategii wpisywania się bądź też nie w krajobraz lokalny i sposób porozumiewania się tychże przedsiębiorstw z mieszkańcami środowiska lokalnego czy regionu. Wypowiedzi badanych świadczą o wykonywaniu pracy w tym kierunku, o otwartości i pomysłowości pracowników i liderów przedsiębiorstw, a tak-

że o podjęciu przez nich próby zakorzenienia w społeczności lokalnej:

„Jak mieli otwarcie, to mieszkańcy też oczywiście byli zaproszeni. Wiem, że była też jakaś akcja fotograficzna, którą robił jeden ze spółdzielców i też w tej sesji uczestniczyli oni. Chodzi o to, żeby mieszkańcy też poczuł się częścią tego, czuli, że mają też tam takie swoje miejsce. Oni mogą przychodzić do nas. Spędzać tam czas. Oni też im udostępniają chociażby to swoje patio, żeby ci młodzi ludzie mogli sobie przyjść posiedzieć, zamiast siedzieć na tym przysłowiowym murku. Nie mogą tam pić alkoholu, natomiast stwarzają taką inną przestrzeń, dając tym ludziom możliwość innej rozrywki. W kwestii naszych sąsiadów z kamienicy, zapraszamy ich na warsztaty, za które nie muszą płacić. Jest tu np. trudna młodzież, ale gdzieś tam złapaliśmy z nimi klimat i naprawdę wpływamy na nich, staramy się włączyć ich w to, co robimy. Robimy to bardzo ostrożnie, nie chcemy ani żeby nam weszli na głowę, ani żeby nam powybijali szyby, ale uczciwie staramy się z nimi integrować. Oni szanują to miejsce. I ten ferment między mieszkańcami jest też taką super rzeczą. Mieszkańcy wpadają np. poczytać książkę. Czyli nawiązujemy taką intymną relację z lokalną społecznością tego budynku (P14).

Gdy komunikaty trafiają do otoczenia, popularyzując działalność przedsiębiorstwa, może rozwinąć się typ komunikacji, którą doceniają badani, a polegającej na przekazywaniu sobie informacji o oferowanych usługach konkretnych podmiotów. Marketing szepotany jest dla badanych przedsiębiorstw społecznym zjawiskiem zewnętrznym, które właściwie nie zależy od ich aktywności. Wszystko ich zdaniem jest efektem realizacji dobrze wykonanej usługi i polecenia przez innych:

Kiedyś wyczytałam o marketingu szeptanym. Zaczęło się dokładnie od tego. Jedna pracowała, bo sąsiadka miała operację biodra, nie? To czasowo jest unieruchomione, nie? I wie pan, co? To dla mnie to jest takie jakieś polecenie (P2).

Informacja zwrotna pozyskiwana jest dzięki różnym sposobom i narzędziom. Przede

wszystkim, te przedsiębiorstwa, które realizują usługi, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem dowiadują się, czy są zadowoleni z usług. Dzieje się tak w przypadku gastronomii, usług typu pralnia, strzyżenie trawników, jak również tych bardziej złożonych jak prowadzenie przedszkola. Satysfakcja klienta badana jest także za pomocą ankiet, listów rekomendacyjnych, bywa też oceniania na podstawie odsetka klientów korzystających z usług firmy ponownie.

Badania pokazują także, że niektórzy liderzy podmiotów ekonomii społecznej w pewnym stopniu liczą na to, że skuteczna komunikacja zewnętrzna będzie naturalnym efektem wykonywania przez nich rzetelnej pracy. Dobrze wykonując usługę lub dostarczając dobrej jakości produkt uznaje się, że dodatkowe działania promocyjne nie są konieczne, kierując się zasadą, że dobrze wykonana praca powinna się sama obronić i tym samym komunikat zostanie wysłany do otoczenia. Zdarza się także przekonanie, zwłaszcza w organizacjach pozarządowych prowadzących biznes społeczny, że zachęcanie pracowników do rozbudowywania komunikacji zewnętrznej, będzie odciągać jedynie ich uwagę od prawdziwego celu ich pracy.

W większości organizacje nie widzą konieczności formalizacji procesów komunikacji zewnętrznej, a osoba odpowiedzialna za kontakt jest wybierana na podstawie posiadania największej spośród wszystkich wiedzy o działalności ekonomii społecznej i organizacji, w której pracuje. W badanych organizacjach podkreślana była w tym względzie rola lidera. Można też zauważyć, że proces komunikacji zewnętrznej kształtuje się na bieżąco i z czasem nabiera pewnych cech powtarzalności, które można uznać za metody wypracowane, właściwe danego przedsiębiorstwa. Pojawiają się harmonogramy i plany spotkań.

3.3. Narzędzia komunikacji

Badane przedsiębiorstwa społeczne korzystają przede wszystkim z kontaktu bez-

pośredniego, uznając go za najpewniejszy sposób dotarcia do klienta. Jest to też dość naturalne, gdyż dla większości z nich klienti są lokalni. Kontakt bezpośredni odbywa się także podczas aktywnego pozyskiwania klienta, organizowania spotkań ze społecznością lokalną, warsztatów czy także za pomocą ulotek. Wśród przedsiębiorstw ekonomii społecznej dostrzegalne jest pewne rozwarstwienie w podejściu do komunikacji zewnętrznej za pomocą nowych mediów. Ten rodzaj porozumiewania się w większości badanych przedsiębiorstw stanowi uzupełnienie komunikacji bezpośredniej. Umiejętność wykorzystywania przez organizacje nowych technologii jest w dużej mierze znikoma. Nikła jest również potrzeba poznania tego obszaru przez pracowników. Zdecydowana większość liderów nie do końca widzi konieczność rozwoju organizacji w tej sferze, wskazując, że nie jest to cel działalności przedsiębiorstwa. Co prawda zdarzają się stwierdzenia świadczące o świadomości niewykorzystanych przez to szans na wzmocnienie zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji na rynku. Brak owego zainteresowania tłumaczony jest niedoborem czasu, brakami finansowymi i deficytem pracowników. W takich sytuacjach komunikacja wirtualna z interesariuszami przede wszystkim odbywa się za pośrednictwem telefonu i poczty elektronicznej. Warto zaznaczyć, że zdarzają się wypowiedzi badanych wskazujące, że istnieje potrzeba udzielenia im wsparcia przez podmiot zewnętrzny przy opracowywaniu kampanii promocyjnej i obsłudze narzędzi internetowych. Z drugiej strony można znaleźć przedsiębiorstwa, które dobrze radzą sobie z nawiązywaniem relacji z odbiorcami, a tym samym z budowaniem wizerunku. Organizacje te wskazują na używanie w tym celu następujących narzędzi: informowanie o własnej działalności za pośrednictwem Facebooka i strony internetowej; rozpowszechnianie organizowanych akcji społecznych poprzez media, w tym udzielanie wywiadów; używanie logo organizacji

oraz ujednoliconych adresów mailingowych pracowników i stopki.

3.4. Bariery komunikacyjne w przedsiębiorstwach społecznych

Jednym z kluczowych dla badanych problemem, z którym się borykają przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, jest ambiwalentny lub też niechętny odbiór przez społeczeństwo nazwy „spółdzielnia socjalna”. Związane jest to głównie z nieznanością podstaw funkcjonowania tychże organizacji. W konsekwencji tego typu spółdzielnie mają trudności w nawiązywaniu współpracy z innymi podmiotami. Problemy te wynikają z pewnych stereotypów i uprzedzeń, które sprawiają, że komunikaty wysyłane przez spółdzielnię socjalną spotykają się często z brakiem zrozumienia i niechęcią ze strony otoczenia:

Na pewno nie podoba mi się nazwa. Spółdzielnia socjalna. To bym na pewno zmieniła. Bo ona się po prostu źle kojarzy. I wiele osób jak to słyszy, to gdzieś to kojarzy z MOPS-em i nie chce takich wyrobów. A to jest normalna działająca firma (P3).

Spółdzielnia socjalna kojarzy się ludziom z komuną, z pomocą społeczną, z tym, że ktoś coś dostaje za darmo. Dlatego czasem wolimy się określać jako spółdzielnia pracy (P9).

Ta „socjalna” to jest bolączka taka, że... »social« po angielsku to nie jest tylko »socjalne«, to tłumaczenie jest takie jakieś nietrafione. To utrudnia kontakty czasami z firmami, jest od razu jakiś stereotyp z tyłu głowy u ludzi, gdy słyszysz »socjalne« (P24)

Badania dowodzą, że w przypadku niektórych instytucji publicznych, zwykle tych, które nie mają kontaktu z ekonomią społeczną, występują bariery komunikacyjne, które utrudniają współpracę. Przede wszystkim problemy wynikają z nieznaności przepisów przez pracowników urzędów. Prowadzi to do trudności we wzajemnym zrozumieniu przesyłanych komunikatów.

Zdarza się, że nawet pracownicy ZUS-u nie rozumieją niektórych zapisów ustawy i nie

wiedzą, jaką składkę należy odprowadzać. W ustawie o spółdzielniach socjalnych jest jedno napisane, a kiedy doda się do tego ustawę o finansach publicznych, o zamówieniach publicznych to jeden zapis wyklucza drugi. To są problemy, z którymi na co dzień borykają się spółdzielnie socjalne (P1).

Istotnym problemem komunikacyjnym, na jaki wskazywali badani, jest wysłanie negatywnego komunikatu w stronę odbiorców ich usług. Przykładem mogą być różnego rodzaju opóźnienia w realizacji zlecenia. Mimo że nie zdarzają się one często, mogą rzutować na całokształt wizerunek organizacji, przysparzając jej niepocholebnych opinii. To niejako cecha pewnej młodości organizacyjnej i tego typu błędy zdarzają się organizacjom bez względu na motyw działalności. Pewne kłopoty z refleksją nad negatywnym komunikatem mają te przedsiębiorstwa, które wyrosły z trzeciego sektora.

Inną barierą komunikacyjną są wyobrażenia społeczeństwa dotyczące roli i działalności organizacji, deklarujących w swych celach społecznych szeroko rozumianą kwestię pomagania. Problemem jest także brak istnienia na rynku autorytetów, od których organizacje mogłyby się uczyć. Wiąże się to z niesprawiedliwym i pochopnym osądzaniem pracowników przedsiębiorstw ekonomii społecznej:

(...) model myślenia w naszym kraju jest taki, że jak ktoś pomaga, to za darmo. Ktoś bierze pieniądze, że już te jego szczere intencje w pomaganiu nie są takie szczere. Kasę robi. Niewątpliwie to jest proces. Coś, co się dzieje, takiego, no nie wiem, rebrandingu. Budujemy na nowo wizerunek, wizerunek przedsiębiorstwa społecznego. Tylko nie bardzo są wzorce, z których można skorzystać (P26).

4. Wnioski i rekomendacje z badań

Na podstawie przeprowadzonych badań, można sformułować kilka ogólnych wniosków, wyjaśniających specyfikę komunikacji w podmiotach ekonomii społecznej.

1. Sposoby komunikowania kształtują się w badanych przedsiębiorstwach wraz z kulturą organizacyjną, co nie jest niczym nowym w procesach rozwoju organizacyjnego. Można jednak zauważyć, że zachowania organizacyjne i związane z nimi procesy komunikacyjne przypominają bardziej organizacje pozarządowe i trzeci sektor niż klasyczne przedsiębiorstwa. Przejawem podobieństw jest wyłaniająca się z opisu pewna konfuzja tożsamości i celów organizacyjnych, zachowań komunikacyjnych czy podejmowanych działań biznesowych i społecznych. Dużą skłonność do kulturowej konfuzji posiadają także organizacje pozarządowe, gdyż często muszą się dopasowywać w organizacji wolontariusze i członkowie, czasem pracownicy [Handy, 1988]. Różne normy i wartości mogą powodować, że w wielu przedsiębiorstwach poszukiwanie kulturowego konsensusu może stanowić jedno z kluczowych wyzwań dla liderów i menadżerów przedsiębiorstwa.
2. Właściwie we wszystkich badanych podmiotach dominują: komunikacja bezpośrednia, horyzontalna, nisko lub wcale niesformalizowana. Co ciekawe, nawet zdobywanie klientów i stopniowe zajmowanie stabilnej pozycji na rynku utwierdza wielu liderów przedsiębiorstw do utrzymania horyzontalnych nisko formalizowanych struktur organizacyjnych, opartych o nieformalną, wewnętrzną komunikację. Zbliża to przedsiębiorstwa społeczne zdecydowanie do organizacji pozarządowych (z których zresztą część się wywodzi), w zakresie skłonności do nieformalnej komunikacji i utrzymywaniu elastycznych i płaskich struktur organizacyjnych [Allison, Kaye, 2001].
3. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku zarządów – intencjonalnie nieliczne (3-5 osób), homogeniczne, zwracana jest uwaga na dużą spójność i utrzymywanie pewnego grupowego morale w oparciu

o komunikację. Jest ona jednym z najważniejszych elementów podtrzymywania spójności grupy, gdy szwankuje w przypadku pojedynczych osób, zwykle szuka się zastępstwa, po to by utrzymać określoną spójność, skuteczne wykonywanie zadań i stałą komunikację usprawniająca działania [por. Fletcher, 1997].

4. Prowadzeniem komunikacji zewnętrznej zwykle obciążony jest zarząd przedsiębiorstwa, najczęściej osoba pełniąca funkcję prezesa, bądź osoby zajmujące specjalnie w tym celu stanowiska (w przypadku większych podmiotów). Stosunkowo niski poziom profesjonalizacji w tym zakresie, za wyjątkiem dużych przedsiębiorstw, jest wynikiem nie tylko braku wiedzy o istocie i korzyściach komunikacji zewnętrznej, ale także słabej jeszcze znajomości i wiary w skuteczność nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacyjnych.
5. Przeważa używanie tradycyjnych narzędzi komunikacji, dominuje bezwzględna wiara w bezpośredniość kontaktu z odbiorcą. Słabo wykorzystuje się jeszcze nowe media, choć tutaj zaznacza się duże rozwarstwienie. Są przedsiębiorstwa zupełnie nie zainteresowane tym sposobem komunikacji, ale i takie, które świetnie sobie radzą korzystając z Facebooka czy dobrze przygotowanych blogów lub stron internetowych. Można zauważyć, że literatura przedmiotu donosi o wyraźnie wyższym poziomie rozwoju narzędzi komunikacyjnych w amerykańskich przedsiębiorstwach społecznych [Jager, 2010, s. 22], które dzięki skutecznemu i transparentnemu komunikatowi podnoszą poziom społecznej legitymizacji i dowodzą swojej odpowiedzialności (*accountability*).
6. Interesujący jest problem barier komunikacyjnych, które powodują, że komunikat wysyłany przez przedsiębiorstwa nie dociera do zewnętrznego odbiorcy. Wynikają one, po pierwsze, z organizacyjnych cech i sposobów komunikowania, po

drugie, ze społecznych wyobrażeń o ekonomii społecznej. W pierwszym przypadku bariery komunikacyjne dotyczą braku umiejętności konstruowania skutecznego komunikatu oraz braku jego powtarzalności. Podobne bariery identyfikuje się wśród organizacji pozarządowych współpracujących z jednostkami samorządu terytorialnego [Hernik, 2008; Bogacz-Wojtanińska i in., 2010].

7. Wyraźnie można dostrzec, że przedsiębiorstwa społeczne „na własnej” skórze doświadczają typizacji, stereotypowego postrzegania ich działalności, projekcji pewnych patologii biznesowych na ich działania itp. Niekoniecznie potrafią sobie z tymi zjawiskami poradzić.
8. Podsumowując komunikacyjną aktywność przedsiębiorstw społecznych w ramach klasycznej definicji *public relations* należy podkreślić różnicowanie w tym zakresie badanych podmiotów. Można zauważyć pewne zachowania w postaci chaotycznych i nieskoordynowanych działań, polegających tylko na spotkaniach w gronie ewentualnych kooperantów i klientów, co wynika z braku czasu oraz zatrudnionych pracowników, którzy mogliby te działania wykonywać, jak również niewiary w skuteczność działań z zakresu PR. Intuicyjne są raczej, niż planowane, działania w zakresie PR, które wykonują praktycznie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, choć największy ciężar spoczywa na przykład na wyodrębnionym dziale kontaktu z klientem i liderach organizacji. Działania polegają na informowaniu otoczenia przez stronę internetową o sukcesach przedsiębiorstwa (nagrodach, konkursach, wyróżnieniach), nawiązywaniu kontaktów przez liderów organizacji z osobami, które mogą stać się sojusznikami przedsiębiorstwa, produkcji filmów i materiałów prasowych, udzielaniu wywiadów, uczestnictwie w spotkaniach, targach i konferencjach.

9. Te przedsiębiorstwa, które intuicyjnie, ale jednocześnie świadomie korzystają z różnych narzędzi PR, dostrzegają – po pierwsze – konieczność działań wszystkich pracowników, z równoczesnym założeniem, że najważniejsze działania spoczywają na kierujących przedsiębiorstwem. Po drugie, widzą korzyści ze swoich działań, są częściej zapraszani na różne spotkania, pojawiają się artykuły w prasie na ich temat, nie przez nich pisane i zamawiane. Działania z zakresu PR są różnie pojmowane, ale te przedsiębiorstwa, które w miarę świadomie i intencjonalnie je wykorzystują, stopniowo dostrzegają efekty, z jednoczesną konstatacją, że na sukces wizerunkowy i dobre relacje z otoczeniem pracuje się latami.
10. Warto także zauważyć, że niektórzy liderzy badanych podmiotów zwracają uwagę, że działania *public relations* są raczej nie dla nich, stanowią pewnego rodzaju manipulację, która jest im obca z perspektywy celów społecznych, które starają się osiągać.

Podsumowanie

Na zakończenie, warto sformułować kilka wniosków rekomendacyjnych, dla liderów tworzących się i działających na rynku polskim przedsiębiorstw społecznych.

1. Warto od początku funkcjonowania przedsiębiorstwa skupić się na komunikacji zewnętrznej. Badania wykazują bowiem, że sprawność przepływu informacji wewnątrz podmiotu, nawet w sytuacji wzrostu organizacji nie jest problemem i bywa dość dobrze rozwijana w organizacjach. Natomiast komunikacja zewnętrzna jest obarczona wieloma błędami. Stąd warto rekomendować wielowymiarowe i wielonarzędziowe komunikowanie, skierowane do klientów, partnerów, ostatecznie do szeroko pojętego otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Komunikat winien w szczególności świadomie wiązać się z kształtowaniem wizerunku, nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz artykułowaniem działań na rzecz konkretnych grup społecznych np. lokalnej społeczności.
2. Konieczne jest od początku powstania rekomendowanie działania z zakresu public relations i marketingu. Trudno je na starcie przedsiębiorstwa społecznego profesjonalnie prowadzić (zatrudniając ludzi o odpowiednich kompetencjach), niemniej jednak warto w takiej sytuacji korzystać z różnorodnych szkoleń, które w szybki sposób podniosą kompetencje liderów i pracowników w tym zakresie. Pomimo tego, że przedsiębiorstwa zwykle nie ustrzegą się błędów, niemniej jednak uruchomią w tym w zakresie procesy pozyskiwania i wykorzystania wiedzy.
3. Organizacje założycielskie – często fundacje i stowarzyszenia, które zakładały przedsiębiorstwo – muszą w sposób szczególny dbać o wspieranie swoich „córek” w zakresie komunikacji zewnętrznej. Problemem mogą okazać się jednak pewne rozbieżności, które mogą wystąpić w obszarze biznesu. Organizacje pozarządowe mają bowiem inne potrzeby komunikacyjne i nie zawsze ich doświadczenia mogą być przydatne dla biznesowego wymiaru przedsiębiorstw społecznych.
4. Sieciowanie przedsiębiorstw społecznych, współpraca branżowa czy terytorialna mogą być sposobem na szybkie pozyskanie kompetencji w zakresie komunikacji zewnętrznej, np. zatrudnianie pracownika w ramach sieci współpracujących podmiotów ekonomii społecznej. Można tutaj wykorzystać doświadczenia grup producenckich.
5. Niezmiernie skuteczne w komunikowaniu przedsiębiorstwa społecznego może być lokalne czy regionalne osadzenie liderów, oznaczające np. udział w lokalnych wydarzeniach, udzielanie wywiadów do mediów lokalnych czy spotkaniach i konferencjach.

Literatura

Allison M., Kaye J. (2001). *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*. Compass Point Nonprofit Services.

Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak K., Makowski G., Stokowska A. (2010). *Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej, na podstawie wstępnych badań jakościowych*. Materiał przygotowany w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Dobek-Ostowska B. (2004). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

Fletcher K. (1997). *Building Board Diversity: A Case Study of the Western Region Affiliates of Planned Parenthood Federation of America*, Nonprofit Research Fund, The Aspen Institute, Working Paper Series.

Handy C. (1988). *Understanding Voluntary Organizations*. London: Penguin Books.

Hess A. (2013). *Spółeczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce. Mediatyzacja i strategię*

komunikacyjne organizacji pozarządowych. Kraków: WUJ.

Hernik K. (2008). „Finansowe i pozafinansowe formy współpracy”, w: Makowski G. (red.), *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Jäger U. (2010). *Managing Social Businesses: Mission, Governance, Strategy and Accountability*. London: Palgrave Macmillan.

Kożuch B., Cywoniuk M. (2005). *Wstęp o organizacji i zarządzania*. Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.

Kożusznik B. (2007). *Zachowanie człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Mintzberg H. (2013). *Zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Pszczółowski T. (1979). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład im. Ossolińskich.

Stankiewicz J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

Szewczuk W. (1988). *Encyklopedia Psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja.

The methods and tools of communication in selected social enterprises in Poland

Summary: Communication is one of the most important factor for success in organisational world. There is a research gap which we would like to address in this paper: lack of research on communication practice in social enterprises. The main research question we would like to investigate in the paper is: what kind of communication we can find in these organisations. One of our research goals was to find out factors which are critical in the process of communications social enterprises. Also, we wanted to understand what kind of communication tools are used and what changes the management practice and public image of social enterprises in Poland. This paper is drawn on set of qualitative data from broader research on social economy sector conducted in Poland in period 2011-2013. For the purpose of this paper we have conducted multiple case study analysis and analysed 28 case studies of existing social enterprises. The research proved that ways of communications are developing with organisational culture; organisational behaviour and communication processes are beginning to resemble more non-governmental organisations than commercial ones. A direct, horizontal and informal communication prevail in Polish social enterprises.

Keywords: communication, internal and external communication, social enterprise, public relations.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Maksymalizacja korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Ujęcie metodyczne

Marek Ćwiklicki*

Streszczenie: *Tło rozważań:* Dla organizacji pozarządowych współpraca z biznesem jest tak samo istotna, jak realizacja wspólnych działań z administracją rządową. Kluczowa w świetle zasad współpracy jest znajomość podstaw metodycznych takiej współpracy.

Cele: W związku z powyższym celem artykułu jest opracowanie wskazówek postępowania pozwalających na zwiększanie wartości ze współpracy dla każdego partnera. Ponadto dokonano syntezy opisu korzyści i barier współpracy.

Metody: Do realizacji celu wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu oraz raportów diagnostycznych poświęconych badaniu stanu współpracy organizacji z biznesem w Polsce w latach 2011–2015. Umożliwiło to nie tylko przedstawienie kilku metod postępowania, ale także wskazanie metod pomocniczych.

Wyniki: W świetle literatury przedmiotu występuje dodatni bilans nakładów i efektów współpracy między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami, jednak pod warunkiem poprawnej pod względem metodycznym realizacji partnerstwa. Wartość współpracy tworzy się już na etapie planowania.

Konkluzje: Nasuwa się wniosek o konieczności wdrożenia do organizacji pozarządowych zarządzania relacjami z biznesem.

Słowa kluczowe: współpraca, wartość, metodyka, organizacje pozarządowe, biznes.

Wprowadzenie¹

Organizacje pozarządowe, aby móc realizować swoje cele podejmują współpracę instytucjonalną z różnymi podmiotami. W ostatnich latach dominowała tematyka ich współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego w Polsce, między innymi dzięki wynikom projektu systemowego „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy” realizowanego w ramach Działania 5.4. PO KL. Tymczasem w opinii autora warto podjąć zagadnienie ko-

operacji z sektorem biznesowym, które oczekiwało się w ostatnich latach raportów na swój temat [np. Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, 2012; Karwacka, 2013; Nieporowski, 2015]. Ważność partnerów biznesowych uzasadnia porównywalna popularność w Polsce filantropii indywidualnej i instytucjonalnej oraz środków samorządowych w źródłach finansowania organizacji pozarządowych [Przewłocka, Adamiak, Herbst, 2013,

* Marek Ćwiklicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania,
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

s. 117]. W szczególności podjęta problematyka jest wciąż aktualna dla podmiotów ekonomii społecznej. Analiza przeprowadzona prawie dekadę lat temu wykazała istnienie luk poznawczych dotyczących relacji polskiego sektora ekonomii społecznej z biznesem [Juraszek-Kopacz, 2006, s. 10].

Przedstawione powyżej uzasadnienie wyboru tematu należy uzupełnić o jeszcze jedno kluczowe zagadnienie, mianowicie o pytanie dotyczące tego, jak pozyskiwać i zwiększać korzyści ze współpracy zarówno dla organizacji pozarządowej, jak i biznesu. Wątek metodyczny w tym zakresie wydaje się być kluczowy, o czym świadczy jedna z zasad współpracy: wzajemne korzyści rozumiane jako „partnerstwo, którego zamierzeniem jest osiągnięcie wspólnych celów dających obu stronom satysfakcjonujące wyniki” [Rudnicka, Reichel, 2011, s. 7] lub „gdzie wyznaczony cel współpracy jest wspólny i równie istotny dla obu partnerów” [Kostulska, 2011, s. 17].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wytycznych metodycznych dla zwiększania wartości współpracy między organizacjami pozarządowymi a biznesem. Wspomniane wytyczne zostaną zidentyfikowane na podstawie studiów literatury przedmiotu dotyczącej tytułowej współpracy, a także analizy raportów krajowych i zagranicznych poświęconych temu zagadnieniu. Realizacja tak przyjętego celu zdecydowała o strukturze wewnętrznej artykułu. W pierwszej kolejności przedstawiono kluczowe elementy związane ze współpracą dwóch sektorów. Następnie omówiono bariery współpracy i problemy związane z maksymalizacją korzyści. W dalszej kolejności zawarto wskazówki opracowane na podstawie dostępnych badań, ułatwiające i zwiększające wartość współpracy.

1. Przyczyny podejmowania współpracy NGO-biznes

Organizacje pozarządowe są ze względu na swoją specyfikę niejako nastawione

na współpracę. W przypadku biznesu, jak to wspomniano we wstępie niniejszego artykułu, może to mieć charakter relacji jednostronnej (filantropia instytucjonalna jako źródło finansowania działalności), ale bardziej istotne jest osiąganie wspólnych korzyści. Ich pojawienie się, udokumentowane w świetle zebranych raportów diagnostycznych, wzmacnia przekonanie o podjęciu działań partnerskich.

Analizy przeprowadzone w 2012 r. w ramach projektu „Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR” wykazały, że ponad 73% badanych przedsiębiorstw współpracowało z organizacjami pozarządowymi. Jako główną przyczynę wskazano uzyskanie wsparcia u organizacji pozarządowych w realizacji celów biznesowych i społecznych przedsiębiorstw [Rokiczan, 2012]. Niewiele niższy wynik uzyskano także w innych badaniach przeprowadzonych w Polsce, gdzie deklarację współpracy z organizacjami pozarządowymi wyraziło 60% przedstawicieli firm [Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, 2014, s. 51].

Badania wykazały, że przedstawiciele przedsiębiorstw jako główne przyczyny podjęcia współpracy z organizacjami pozarządowymi wskazali: wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy, wyspecjalizowane kompetencje pracowników NGO, uwiarygodnianie przez organizację pozarządową działań społecznych przedsiębiorstwa (budowanie społecznej wartości marki) [Karwacka, 2013, s. 16].

Istotniejsze z punktu widzenia podjętego tematu jest przekonanie, że podstawą współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) [Ćwik, Januszewska, 2011, s. 14–15]. W takim ujęciu organizacje pozarządowe występują jako „jeden z interesariuszy firm”, a partnerstwo jest „najbardziej dojrzałym podejściem do relacji z interesariuszami” [tamże, s. 17 i 22]. W podobnym tonie Cohen [2013] przedstawia zna-

Tabela 1. Najczęstsze formy współpracy krótko- i długoterminowej między NGO i biznesem

Krótkoterminowe	% wskazań	Długoterminowe	% wskazań
1. Wsparcie rzeczowe	72,3%	1. Wsparcie finansowe	63,0%
2. Wsparcie finansowe	63,8%	2. Konsultacje merytoryczne	47,8%
3. Wolontariat pracowniczy	36,2%	3. Zaangażowanie w kampanie społeczne	43,5%
4. Organizacja seminariów, konferencji	29,8%	4. Wolontariat pracowniczy	39,1%
5. Konsultacje merytoryczne	27,7%	5. Wsparcie rzeczowe	37,0%

Źródło: opracowano na podstawie [Karwacka, 2013, s. 20].

czenie działań CSR, argumentując, że wartość biznesowa przedsiębiorstw znacząco wzrasta po nawiązaniu współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jako przykład podawana jest między innymi kooperacja Amerykańskiego Czerwonego Krzyża (ACK) z firmą kurierską FedEx. Otóż FedEx udostępnił swoją infrastrukturę logistyczną do transportu paczek ACK. Współpraca przyczyniła się do zwiększenia reputacji firmy i jej marki, co wpłynęło na wzrost przychodów, ale także na większe zadowolenie pracowników z powodu wspierania przez ich pracodawcę lokalnych społeczności, z których sami pochodzą [Cohen, 2013, s. 30]. Z powyższego wynika, że wyjście z inicjatywą partnerską ze strony biznesu jest uzasadnione ekonomicznie. Widząc obopólną korzyść współpracy podejmowane są inicjatywy przez sam biznes. Do jednej z nich można zaliczyć poradnik dedykowany kierującym NGO na temat tworzenia partnerstw wydany przez Hitachi Foundation [Watson, 2009].

Podobnie dla podmiotów ekonomii społecznej (PES) współpraca z biznesem jest postrzegana jako szansa na rozwój. Jako przykładowe obszary współpracy między PES a biznesem wymienia się: powiązania biznesowe, transfer know-how i społeczną odpowiedzialność biznesu [Kostulska, 2011, s. 20].

2. Formy współpracy NGO-biznes

W świetle badań współpraca między organizacjami pozarządowymi a biznesem przybiera kilka form, różniących się długo-

ścią jej trwania. Na przykład można wyróżnić: filantropię korporacyjną, korporacyjne fundacje, licencjonowanie, sponsoring, promocje oparte na transakcjach (darowizna uzależniona od wyników sprzedaży firmy), wspólne przedsięwzięcia promocyjne i joint ventures [Wymer, Samu, 2003]. Inną propozycję klasyfikacyjną uwzględniono w badaniach krajowych, w których wymieniono: filantropię, sponsoring, udostępnianie usług, sprzętu i lokali, wolontariat pracowniczy, marketing zaangażowany społecznie, program społeczny, alians strategiczny [Rudnicka, Reichel, 2011, s. 11]. Najczęściej stosowane w Polsce formy współpracy przedstawiono w tabeli 1 z podziałem na horyzont czasowy.

Karwacka trafnie wyjaśnia, że „przy realizacji bardziej złożonych projektów przedsiębiorstwa preferują związanie się z organizacją pozarządową na dłuższy okres” [Karwacka, 2013, s. 21].

Powyżej przedstawione formy współpracy warto uzupełnić obszarami, w których biznes podejmuje kooperację z trzecim sektorem. Badania wykazały, że przedsiębiorcy najczęściej współpracują z organizacjami pozarządowymi w działaniach o następującej tematyce:

- rozwiązywanie problemów społecznych (80,4%),
- promocja CSR (68,6%),
- branżowe (68,6%),
- edukacja (66,7%),
- ochrona środowiska (66,7%) [Karwacka, 2013, s. 11].

Rysunek 1. Korzyści współpracy z organizacjami pozarządowymi dla krajowych przedsiębiorstw



Źródło: opracowano na podstawie [Karwacka, 2013, s. 18].

W innych krajowych badaniach wyszczególniono trzy obszary angażowania się firm: edukacja, innowacje społeczne i nierówności społeczne [Nieporowski, 2015, s. 10].

Co ciekawe, zidentyfikowano zbieżność między decyzją o wyborze organizacji pozarządowej do współpracy a z rodzajami działań przedsiębiorstw [Karwacka, 2013, s. 11]. Analiza współpracujących podmiotów z firmami także wykazała, że z organizacjami pozarządowymi współpraca jest podejmowana częściej niż z innymi interesariuszami instytucjonalnymi [tamże].

3. Korzyści współpracy

W niniejszym punkcie zestawione zostaną korzyści współpracy między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami z perspektywy każdej ze stron zidentyfikowane na podstawie krajowych raportów diagnostycznych.

Punkt widzenia przedsiębiorstw na temat korzyści wyraża rysunek 1. Udzielone odpowiedzi są zbieżne z omówionymi powyżej przesłankami podjęcia współpracy przez biznes [Karwacka, 2013, s. 18].

Korzyści dla NGO określono między innymi w cytowanym poradniku Hitachi Foundation [Watson, 2009]. Zaliczono do nich:

- zwiększoną efektywność programu poprzez udział pracowników firmy nastawionych pro-zadaniowo,
- zwiększone znaczenie programu poprzez udzielenie porad dotyczących dopasowania podejmowanych działań do potrzeb beneficjentów organizacji pozarządowej,
- zwiększoną „dźwignię” polityczną, czyli wsparcie instytucjonalne przydatne we współpracy z władzami lokalnymi lub regionalnymi,
- zwiększoną rozpoznawalność i rozszerzoną reputację poprzez udział liderów biznesowych w przedsięwzięciach,
- wzmocnienie organizacyjnego potencjału poprzez przekazaną wiedzę i zasoby,
- rozszerzony strumień przychodów poprzez zlecanie zadań przez biznes [Watson, 2009, s. 3–4].

Natomiast zestawienie korzyści współpracy dla obydwóch stron przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie korzyści współpracy NGO-biznes

Korzyści dla organizacji pozarządowych	Korzyści dla przedsiębiorstw
– wsparcie w realizacji misji organizacji – zwiększenie efektywności działania – dostęp do zasobów biznesu: finansowych, rzeczowych, ludzkich oraz do wiedzy i kompetencji – zwiększenie profesjonalizmu funkcjonowania – poprawa jakości i efektywności działania – dywersyfikacja źródeł finansowania – budowa pozycji na rynku	– łatwiejszy dostęp do społeczności lokalnych (sektor NGO cieszy się większym zaufaniem społecznym niż biznes) i innych interesariuszy – dostęp do profesjonalnej wiedzy dotyczącej problemów społecznych, szczególnie lokalnych, oraz sposobów ich rozwiązywania – możliwość czerpania z doświadczenia organizacji w realizacji projektów społecznych i zarządzaniu nimi – budowanie wizerunku i reputacji – wykorzystanie doświadczenia organizacji pozarządowej dotyczącego współpracy z wolontariuszami do zaangażowania pracowników firmy w projekty społeczne (wolontariat pracowniczy) – komunikowanie wartości wewnątrz firmy

Źródło: opracowano na podstawie: [Ćwik, Januszewska, 2011, s. 11].

Powyższe zestawienia wykazują, że korzyści współpracy mają głównie charakter niematerialny. Próbuąc dokonać ich podsumowania można sformułować wniosek, iż w przypadku organizacji pozarządowych otrzymują one profesjonalne wsparcie, bardziej nastawione na efektywność i na wykonanie zadania. Natomiast przedsiębiorcy zyskują uspołecznienie swoich działań i społeczną wrażliwość charakterystyczną dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Na tej podstawie można dojść do konkluzji, iż każdy z partnerów uzupełnia swoje słabe strony mocnymi danego partnera, a samo partnerstwo ma cechy symbiozy (mutualizmu).

Patrząc na korzyści z perspektywy wspólnego pożytku dla każdego z partnera można mówić o wartości wspólnej lub wartości współpracy. Taka wartość wynika z podstawowych cech samego partnerstwa. Na przykład J.M. Brinkerhoff [2002, s. 22] wyszczególnia wzajemność (w tym relacji) i tożsamość organizacyjną jako podstawy tworzenia wartości dodanej partnerstwa. Autorka dodaje, że w sytuacji uzyskiwania obopólnych korzyści z partnerstwa jest ono bardziej trwałe i sprawniej działające [ibidem].

4. Bariery współpracy NGO-biznes

Kwerenda opracowań na temat współpracy organizacji pozarządowych z biznesem doprowadziła do zebrania następujących danych na temat barier, trudności, przeszkód takiej kooperacji. Zbiorczo – zarówno z perspektyw organizacji pozarządowych jak i biznesu – przedstawione one zostały w tabeli 3.

Do przeszkód w podejmowaniu współpracy należy zaliczyć także ryzyka wynikające z takiej kooperacji. Z badań wynika, że respondenci z firm postrzegają je jako: negatywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, nierozliczenie przekazanych środków, obarczenie większością działań projektowych, konieczność asekuracji potencjalnego niepowodzenia [Karwacka, 2013, s. 8].

Potencjalne ryzyka dla organizacji pozarządowych wynikające ze współpracy z biznesem to: zmarnowanie zasobów, zmniejszone dotacje, utrata organizacyjnej elastyczności, pogorszenie wizerunku z powodu współpracy z nieetycznym partnerem [Andreasen, 1996]. Osobne ryzyko pochodzi z nadmiaru sukcesu, na które organizacji nie jest przygotowana.

W poradniku na temat skutecznych partnerstw wydany przez OECD w 2006 r. wska-

Tabela 3. Trudności we współpracy organizacji pozarządowych z biznesem

Trudności doświadczane przez:	
organizacje pozarządowe	biznes
– brak zaangażowania ze strony biznesu – brak przygotowania kadrowego po stronie biznesu – problemy z komunikacją i wzajemnym zrozumieniem – nieterminowość – brak zaufania – niewywiązywanie się z obietnic danych organizacji (np. wycofanie się firmy)	– brak zrozumienia celów firmy przez organizację – nieodpowiednie przygotowanie organizacji do współpracy – brak przygotowania kadrowego po stronie organizacji – problemy z komunikacją i wzajemnym zrozumieniem – brak informacji zwrotnych od organizacji – nieterminowość organizacji

Źródło: opracowano na podstawie [Rokiczan, 2012, s. 16–17].

zakończonych przyczyny nieefektywnej współpracy:

- partnerzy nie wyrażają tych samych wartości ani zainteresowań.
- brak współdzielenia ryzyka, odpowiedzialności lub korzyści.
- nierówny udział w zasobach i wiedzy określających ich relatywny wpływ na podejmowanie decyzji w partnerstwie.
- jedna osoba lub partner ma pełnię władzy i/lub zarządzania przedsięwzięciem.
- istnieje ukryta motywacja, niezakomunikowana pozostałym partnerom.
- ustanowienie partnerstwa tylko dla zachowania pozorów.
- członkowie partnerstwa nie zostali przeszkoleni w identyfikacji spraw lub rozwiązywania wewnętrznych konfliktów.
- partnerzy nie zostali dobrani odpowiednio, w szczególności jeśli zerwanie partnerstwa jest trudne [Brandstetter i in., 2006, s. 11].

Krytyczne spojrzenie na współpracę z biznesem można też tłumaczyć potencjalną niestabilnością finansową cechującą sektor prywatny. W takim też kontekście można odczytać wyniki badań, które wykazały, że między rokiem 2009 a 2011 nastąpił w większy spadek korzystania filantropii indywidualnej i instytucjonalnej w porównaniu do środków samorządowych [Przewłocka i in., 2013, s. 117]. Jednak szersze spojrzenie na kondycję finansową

trzeciego sektora prowadzi do oceny o pogorszeniu sytuacji również i jego w ostatnich latach [Kafel, 2014, s. 62].

5. Przegląd sposobów zarządzania partnerstwem

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka ujęć zarządzania partnerstwem wyrażonych w formie toku postępowania. Dostrzegając zróżnicowanie partnerstw w praktyce działalności organizacji pozarządowych i próbując dokonać syntetycznego opisu, D. Lewis stwierdza, że model partnerstwa nie może być po prostu replikowany z jednego przykładu do innego [Lewis, 2014, s. 219]. Autor postrzega partnerstwo jako działanie, w wyniku którego powstaje dopasowany do cech każdego partnera układ instytucjonalny i zadaniowy. Sam proces tworzenia partnerstwa składa się z następujących etapów:

1. Identyfikacja celów partnerstwa.
2. Zaprojektowanie mechanizmów stworzenia niezbędnych powiązań i kanałów komunikacyjnych.
3. Regularny przegląd celów i rozwoju partnerstwa [ibidem].

Powyższa metodyka jest bardzo ogólna i obejmuje głównie fazę planowania (etapy 1 i 2) i oceny partnerstwa (etap 3).

W poniżej przedstawionej propozycji metodycznej proces partnerstwa składa się z czterech etapów:

Tabela 4. Zestawienie przykładowych narzędzi pomocniczych

Nazwa narzędzia	Opis
Formularz oceny partnera	Lista pytań pozwalająca na wybranie partnera najbardziej dopasowanego pod kątem celów. Powinna być wykorzystywana jako pomoc w dalszych rozmowach z potencjalnymi partnerami
Mapowanie interesariuszy	Zbiór technik pozwalających na dokonanie klasyfikacji interesariuszy. Technika 1: Forma tabelaryczna opisu interesariuszy według ustalonych kryteriów (np. na co ma wpływ interesariusz, jakimi zasobami dysponuje itp.). Technika 2: Metoda graficzna polegająca na rozmieszczeniu partnerów na wykresie zgodnie z dwoma kryteriami: siły wpływu i poziomu zainteresowania partnerstwem. Technika 3: Przypisanie potencjalnych interesariuszy do ról jakie mogą pełnić w partnerstwie (np. kontraktor, założyciel, dostawca wiedzy, itd.)
Przykładowa umowa partnerstwa	Przykładowy formularz umowy składającej się z części: organizacje tworzące partnerstwo, cele partnerstwa, rozwiązanie organizacyjne i procedury, zasoby
Kwestionariusz ról partnerstwa i umiejętności	Ocena ról i umiejętności według skali Likerta, wykorzystywana do określenia mocnych stron każdego partnerstwa
Wytyczne dla rozmowy partnerskiej	Porady dotyczące prowadzenia rozmowy
Formularz przeglądu partnerstwa	Służy do przeglądu stopnia osiągnięcia celów partnerstwa. Nie ma charakteru formalnego
Formularz studium przypadku	Struktura opisu zrealizowanego przedsięwzięcia w ramach partnerstwa
Lista sprawdzająca dotycząca komunikacji	Lista zawierająca wykaz potencjalnych odbiorców informacji, kanałów komunikacyjnych i potencjalnego przesłania

Źródło: opracowano na podstawie [Tennyson, 2011].

1. Ustalenie zakresu i tworzenie partnerstwa.
2. Zarządzanie partnerstwem.
3. Przegląd i ocena funkcjonowania partnerstwa.
4. Utrzymywanie wyników [Tennyson, 2011, s. 6].

W tym ujęciu nawiązano do klasycznego cyklu działania zorganizowanego znanego pod akronimem PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) [Ćwiklicki, Obora, 2011, s. 40]. Uwzględnienie w nim wszystkich faz świadczy o jego poprawności metodycznej. Należy dodać, że na potrzeby każdego etapu opracowano odpowiednie narzędzia pomocnicze, których krótki opis zawarto w tabeli 4.

Wyrazem określenia możliwości organizacji pozarządowej w tworzeniu partnerstwa jest identyfikacja swoich zasobów, ale także i pozostałych podmiotów, zwane także mapowaniem zasobów. Przykład takiej struktury przedstawiono w tabeli 5.

Inne ujęcie metodyczne, rozwijane od kilkunastu lat, bazuje na wartości współpracy. Maksymalizowanie korzyści, bądź jak to określa J.E. Austin i M.M. Seitanidi [2014, s. 4], tworzenie wartości współpracy (*collaborative value*), wymaga przede wszystkim zrozumienia źródeł ich powstawania. Można do tego celu posłużyć się pięcioelementowym modelem, którego schemat przedstawia rysunek 2².

Rdzeniem spajającym pozostałe części części modelu jest zakres tworzenia wartości współpracy. Główną jego funkcją jest identyfikacja źródeł wartości i ich rodzajów. Określenie źródeł pozwala na opracowanie portfolio wartości i przypisanie ich partnerom. Na tej podstawie następuje ustalenie udziału członków w partnerstwie.

² Omawiany model był już częściowo prezentowany na łamach „Ekonomii Społecznej” [por. Ćwiklicki, 2014]. Aby nie powtarzać opublikowanych już treści, model uzupełniono dodatkowymi opisami.

Tabela 5. Schemat mapowania zasobów partnerstwa (fragment)

Rodzaj zasobu	Sektor publiczny	Sektor biznesowy	Społeczeństwo
Informacja (dostęp)	Statystyki / Interpretacja prawna	Analiza rynku / Analiza trendów	Wiedza lokalna / Społeczne uwarunkowania
Pomieszczenia	Siedziba partnerstwa / Biuro projektowe		
	Spotkania / Warsztaty		
	Dedykowane wydarzenia		-
	Magazyn		-
	Punkt dostępu do informacji publicznej		
Produkty (w zależności od charakteru projektu)	-	Lekarstwa, żywność, IT	-
	Energia		-
Inne	Transport		-
	Sprzęt		-
	Meble		-
Informacja (upowszechnienie)	Elektroniczne systemy komunikacyjne		
	Publikacja materiałów		
	Sieci kontaktów		
Wiedza ekspercka	Eksperti techniczni		
	Szkolenia / rozwój kompetencji		
	-	Zarządzanie	-
Relacje/kontakty	-	Darczyńcy	
	Decydenci		
	Organizacje parasolowe		
	Media		
	Społeczeństwo		Społeczeństwo
Personel	Personel specjalistyczny		
	Pracownicy czasowi		-
	-	Wolontariusze	
	Studenci / Uczniowie		
	Wsparcie administracyjne		

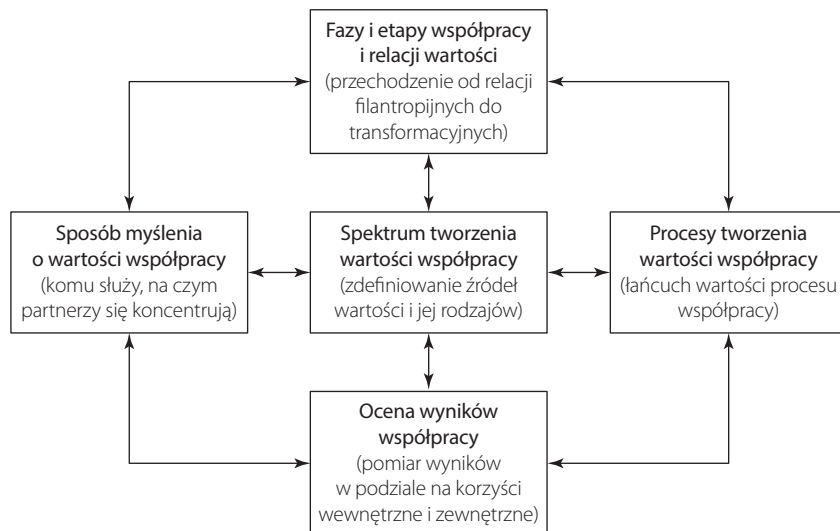
Źródło: opracowano na podstawie: [Tennyson, 2011, s. 14].

Drugi element modelu – sposób myślenia o wartości współpracy – również ma charakter planistyczny. Jego funkcją jest zrozumienie postaw względem wartości, które zdaniem J.E. Austina i M.M. Seitanidi [2014, s. 42–43] można określić jako:

1. Wartość dla udziałowcy czy interesariuszy? – Tym pytaniem autorzy wyrażają dyalemat w określaniu motywów podejmo-

wania działań na rzecz społeczeństwa: czy jest to skoncentrowanie się na konkretnej grupie (udziałowcy), czy na innych grupach społecznych (interesariusze).

2. Empiryczna ocena społecznych i finansowych wyników. Zawiązywanie partnerstwa może być zdominowane przez myślenie w kategoriach efektywności ekonomicznej. Z tego względu pomiar oparty

Rysunek 2. Model tworzenia wartości współpracy

Źródło: opracowano na podstawie [Austin, Seitanidi, 2014, s. 177].

na danych finansowych jest łatwiejszy do przeprowadzenia w porównaniu do rejestracji efektów społecznych.

3. Wielokrotna motywacja – zgodnie z wynikami badań motywacja pochodząca z wartości organizacyjnych sprzyja zwiększaniu wartości ze współpracy bardziej niż traktowanie jej instrumentalnie.
4. Skoncentrowanie na integracji wartości – polega na patrzeniu na wartość z perspektywy ekonomicznej, środowiskowej i społecznej.
5. Skoncentrowanie na współpracy międzysektorowej – dotyczy współpracy na pograniczu działań „for profit” i „non profit”, co zwiększa wartość. Niniejszy wniosek Austin i Seitanidi formułują na podstawie analizy badań dotyczących kooperacji między trzecim sektorem a biznesem.

Kolejny element modelu dotyczy etapów partnerstwa. Warto poświęcić mu więcej miejsca, ponieważ jego ramy były prezentowane w literaturze przedmiotu jako tzw. ciągłość współpracy (*Collaboration Continuum*), opracowana konceptualnie przez J.E. Austina [2000]. Zgodnie z tym ujęciem lepsze efek-

ty współpracy otrzymuje się poprzez przechodzenie ze współpracy o charakterze filantropijnym na transakcyjną, następnie integracyjną, aż w końcu transformacyjną. Przejścia mogą dokonać się w następujących wymiarach:

- dopasowania (zbieżność misji, znaczenie strategiczne, połączenie wartości, wiedza o problemie, ramy tworzenia wartości, skoncentrowanie na korzyściach),
- zaangażowanie (związki emocjonalne, koncentracja na interakcjach, zaangażowanie w działania, częstotliwość współpracy, zaufanie, aktywność, struktura, złożoność zarządzania),
- wspieranie (wielkość zasobów, rodzaj zasobów, związki między zasobami, synergia, uczenie się, innowacja, wewnętrzna zmiana, system wymiany informacji).

Warto zauważyć, że trzy elementy modelu scharakteryzowane powyżej mają charakter planistyczny. Wymiar funkcjonowania (działania) partnerstwa ujęty jest w kolejnym, czwartym elemencie. Konstytuują go procesy tworzenia wartości współpracy. Składają się na nie cztery główne fazy – każ-

Tabela 5. Proces tworzenia wartości współpracy

1. Formowanie partnerstwa
1.1. Określenie problemu społecznego 1.2. Określenie intencji partnerów 1.3. Określenie doświadczenia tworzenia wartości 1.4. Ocena zbieżności partnera 1.5. Opracowanie portfolio potencjalnej wartości współpracy 1.6. Określenie mistrzów partnerstwa
2. Selekcja
2.1. Mapowanie wspólnych interesów 2.2. Określenie zasobów wartości 2.3. Rozpoznanie zdolności organizacyjnych 2.4. Rozwój kryteriów charakterystycznych dla partnerstwa 2.5. Ocena ryzyka
3. Wdrożenie
3.1. Eksperymentowanie 3.2. Adaptacja 3.3. Operacjonalizacja 3.4. Ocena
4. Instytucjonalizacja
4.1. Zakorzenienie współpracy (w organizacyjnych procedurach) 4.2. Konwergencja ram wartości 4.3. Wspólne zarządzanie

Źródło: opracowano na podstawie: [Austin, Seitanidi, 2014].

da złożona z kilku etapów. Ich zestawienie zawiera tabela 5.

Wykonana sekwencja powyższych faz i etapów prowadzi do stworzenia wartości współpracy.

Piąty – i ostatni element modelu – dotyczy oceny wyników współpracy, która jest najslabiej opisana pod względem metodycznym. Wynika to z trudności wiążących się z pomiarem niematerialnych korzyści. Dlatego też jako wskazówkę należy przyjąć uporządkowanie takiej oceny według analizy korzyści, jakie uzyskują poszczególni partnerzy i sposobu ich osiągnięcia.

Austin i Seitanidi [2014, s. 199–217] w uzupełnieniu do swojego modelu wymieniają kilkanaście punktów, na które należy zwrócić uwagę podczas planowania, realizacji i oceny partnerstwa. Dotyczy to: zrozumienia tworzenia wartości, osiągnię-

cia sposobu myślenia o wartości współpracy, zaawansowania współpracy według jej etapów, zarządzania procesami tworzenia wartości, oceny rezultatów, poszukiwania odpowiednich partnerów, tworzenia więzi, zarządzania i organizacji, komunikacji, budowania zaufania, uczenia się, transformacji.

W poradniku dotyczącym budowania relacji korporacyjnych wskazano jako ich podstawę bardzo dobrą znajomość podejmowanych działań, która poprzez ich szczegółowy opis umożliwi identyfikację odpowiedniego rodzaju partnera [Alberta Government, 2014]. Do wspomnianych rodzajów zaliczono partnerstwa oparte na: sponsoringu, filantropii i znaczeniu społecznym projektu zbieżnym z priorytetami inwestycyjnymi partnera korporacyjnego [ibidem, s. 10].

Podsumowanie

Omówione w niniejszym artykule korzyści pozwalają na stwierdzenie o istnieniu dodatniego bilansu nakładów i efektów współpracy między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami, jednak pod warunkiem poprawnej pod względem metodycznym realizacji partnerstwa.

Kluczowe dla podjętego tematu jest sformułowanie wskazówek zwiększających wartość z współpracy. W cytowanym już poradniku dla liderów NGO wydanym przez Hitachi Foundation zwiększenie prawdopodobieństwa sprawnego działania partnerstwa zależy od: 1) opisu celów partnerstwa, 2) mierzalnych celów i produktów partnerstwa, 3) wyraźnie określonych ról, odpowiedzialności i harmonogramu [Watson, 2009, s. 6].

Podsumowując przedstawione powyżej trzy metodyki funkcjonowania partnerstwa NGO-biznes można zauważyć zbieżność w identyfikacji głównych etapów zgodnie z cyklem działania zorganizowanego. Wniosek sformułowany na tej podstawie dotyczy faktu, iż wartość współpracy tworzy się już na etapie planowania. Myślenie o niej po formalnym zawiązaniu partnerstwa nie da takich efektów, jak uwzględnienie tego w fazie preparacyjnej. Nie bez kozery wskazówki zawarte w poprzednim akapicie dotyczą właśnie planowania.

Próbując sformułować nowe kierunki badań w tytułowym obszarze, nasuwa się wniosek o konieczności wdrożenia do organizacji pozarządowych zarządzania relacjami z biznesem. Ten wątek wpisuje się w zagadnienie public relations i zarządzanie relacjami z klientami (ang. Customer Relationship Management).

Literatura

Alberta Government (2014). *Building Corporate Relationships - A Toolkit for Nonprofits*. Alberta, <http://culture.alberta.ca/community/resources-and-links/tools/pdf/AlbertaCulture-Toolkit.pdf>.

Andreasen A. R. (1996). „Profits for nonprofits: find a corporate partner”, *Harvard Business Review*, 74(6), 47–50, 55–59.

Austin J. E. (2000). „Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97, <http://doi.org/10.1177/089976400773746346>

Austin, J.E., Seitanidi, M.M. (2014). *Creating value in nonprofit-business collaborations: new thinking and practice* (First edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand.

Brandstetter R., de Bruijn J., Byrne M., Deslauriers H., Förchner M., Macháčová J., Scoppetta A. (2006). *Successful partnerships. A guide*. Wiedeń: OECD LEED, <http://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>.

Brinkerhoff J. M. (2002). „Government-nonprofit partnership: a defining framework”, *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30, <http://doi.org/10.1002/pad.203>.

Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego (2012). *Współpraca biznes - NGO: stan wiedzy, dotychczasowe doświadczenia, postawy i oczekiwania. Raport końcowy z pierwszego etapu badania*. Szczecin, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload/>

[Raport%20nt.%20wsp%C3%B3%B3C5%82pracy%20NGO%20i%20biznesu.pdf](http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload/Raport%20nt.%20wsp%C3%B3%B3C5%82pracy%20NGO%20i%20biznesu.pdf).

Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego (2014). *Współpraca biznes-NGO: Ocena zmiany jakości współpracy biznesu i III-go sektora. Raport końcowy z badania*. Szczecin, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload//Ocena%20zmiany%20jako%C5%99Bci%20wsp%C3%B3%B3C5%82pracy%20biznesu%20i%20NGO.pdf>.

Cohen T. (2013). „Business Value Boosted When Tied To Nonprofit”, *The NonProfit Times*, 1 April, http://www.thenonprofittimes.com/wp-content/uploads/2013/04/4-1-13_SpecialReport_CSR.pdf.

Ćwiklicki M. (2014). „Recenzja książki pt. Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations. New Thinking and Practice (autorzy: James E. Austin i M. May Seitanidi)”, *Ekonomia Społeczna*, (2), 71–74.

Ćwiklicki M., Obora H. (2011). *Wprowadzenie do metod TQM*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Ćwik N., Januszewska J. (2011). *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem. Poradnik efektywnej współpracy*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Biznes-NGO_FOB.pdf.

Juraszek-Kopacz B. (2006). „Ekonomia społeczna a biznes – współistnienie, konkurencja, współpraca”, *Ekonomia Społeczna Teksty*, <http://portal.ngo.pl/files/kuj-pom.ngo.pl/public/SES/biblioteka/autorskieJuraszekESabiznes.pdf>.

Kafel T. (2014). *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Karwacka M. (2013). *Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania*. Toruń: CRNavigator, <http://www.crnavigator.com/materiale/bazadok/339.pdf>.

Kostulska M. (2011). „Możliwości współpracy organizacji pozarządowych z biznesem oraz korzyści z takiej współpracy”, w: *Jak oczarować biznes? Poradnik dla organizacji pozarządowych*. Fundacja Tallo, http://scop.sopot.pl/_pliki/Poradnik_Jak_oczarowac_biznes.pdf.

Lewis D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development* (Third edition). Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.

Nieporowski P. (2015). *Raport statystyczny z badania realizowanego w ramach projektu Wsparcie dla współpracy partnerskiej – wiedza, narzędzia, praktyka*. Zielona Góra: Fundacja CSR Profit, http://csrprofit.com/files/page/c94c109285ce/file/FIO_Raport%20z%20konsultacji%20społecznych.pdf.

Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. (2013). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_raport/ebook/content/PodstawoweFaktyNGO_2012_KlonJawor_raport.pdf.

Rokiczan M. (2012). *Współpraca Biznes-NGO: stan wiedzy, dotychczasowe doświadczenia, postawy i oczekiwania*. Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/OSESVI_prezentacje/rokiczan_prezentacja_oses.pdf.

Rudnicka A., Reichel J. (2011). *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami? Łódź: Centrum Strategii i Rozwoju Impac*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/8735/CSRImpact-978-83-932160-1-7.pdf?sequence=1>.

Tennysen R. (2011). *The Partnering toolkit. An essential guide to cross-sector partnering*. Oxford: The Partnering Initiative, <http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolkit-en-20113.pdf>.

Watson O. (2009). *A Pocket Guide for Nonprofit Leaders*. Washington: The Hitachi Foundation, http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/pocket_guide_nonprofit.pdf.

Wymer W.W., Samu S. (2003). „Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3–22, http://doi.org/10.1300/J054v11n01_02.

Value Maximisation in Non-Government Organisations and Enterprises Cooperation. Methodological Aspects

Summary: *Background:* Cooperation between NGO and business is as important issue the same as realisation of joint activities with government. In the light of cooperation principles a basic knowledge of the methodology of such cooperation is a key to success.

Objective: Therefore the objective of this article is to provide guidelines of conduct to increasing the value of collaboration for each partner. In addition to it, a synthetic description of the benefits and barriers to cooperation was prepared.

Research methods: The critical analysis of literature and diagnostic reports devoted to the study of the state of NGO-business cooperation in Poland in 2011–2015 was employed. It allowed not only to indicate and discuss a couple of methodologies, but also to describe auxiliary methods.

Results: In the light of the literature review there is a positive balance of costs and benefits of cooperation between NGOs and business, however, realised correctly in terms of methodology. The value of cooperation is created in the planning stage.

Conclusions: The conclusion is the need to implement business relationship management into non-governmental organizations.

Keywords: cooperation, value, methodology, non-government organizations, business.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Dlaczego grupom udaje się podejmować działania? Przedstawienie teorii działań zbiorowych Elinor Ostrom

Maciej J. Grodzicki*

Streszczenie: M. Olson w „Logice działania zbiorowego” zauważył, że działania jednostek na rzecz grupy często stoją w konflikcie z ich egoistycznymi interesami. Utrudnia to podejmowanie działań zbiorowych i powoduje, że optymalne z punktu widzenia całej grupy rezultaty niekoniecznie są osiągnięte. Z tego względu, teoria wyjaśniająca mechanizmy podejmowania działań zbiorowych ma doniosłe znaczenie. Celem niniejszego artykułu jest teoretyczne wyjaśnienie zachodzenia działań zbiorowych na gruncie współczesnego instytucjonalizmu, a przede wszystkim myśli E. Ostrom. Niniejszy artykuł ma charakter *stricte* teoretyczny. Objaśniono w nim założenia teorii racjonalnego wyboru I i II generacji i przedstawiono, w jaki sposób przekładają się one na mechanizmy działań zbiorowych. Współczesna teoria działań zbiorowych E. Ostrom rozwija koncepcję działającej jednostki o elementy wyjaśniające interakcje i długookresowe relacje pomiędzy podmiotami – normy, instytucje i kapitał społeczny. Dzięki temu jest w stanie spójnie opisać instytucjonalizację sytuacji działania zbiorowego i może być aplikowana do wyjaśniania różnorodnych problemów społecznych.

Słowa kluczowe: działania zbiorowe, kapitał społeczny, teoria racjonalnego wyboru, instytucjonalizm, Elinor Ostrom.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest teoretyczne wyjaśnienie zachodzenia działań zbiorowych na gruncie współczesnej ekonomii instytucjonalnej, a przede wszystkim myśli Elinor Ostrom. Pojęcie „działań zbiorowych” dotyczy aktywności podejmowanej przez różnej wielkości grupy podmiotów – ludzi lub organizacji, połączonych wspólnym celem, który w ten sposób może zostać łatwiej osiągnięty, niż w przypadku działań indywidualnych [Ostrom, Ahn, 2007]. Okazuje do podejmowania działań zbiorowych odnajdujemy przy okazji wielu problemów społecznych i ekonomicznych, począwszy od budowy drogi lokalnej, poprzez tworzenie krajowego systemu innowacji, a kończąc na próbach ograniczenia globalnego ocieplenia klimatycznego. Skuteczność grup i społeczeństw do podejmowania działań zbiorowych przekłada się na ich rezultaty ekonomiczne, osią-

gany poziom dobrobytu, a także na spójność społeczną [ibidem].

Działania jednostek na rzecz grupy często stoją w konflikcie z ich egoistycznymi interesami, a krótkookresowe indywidualne korzyści członków grupy stanowią barierę do osiągnięcia wspólnego celu w dłuższym okresie. Istotą problemu działania zbiorowego jest właśnie ten konflikt, który powoduje, że optymalne z punktu widzenia całej grupy rezultaty niekoniecznie są osiągnięte [Ostrom 2000]. Z tego względu, teoria wyjaśniająca mechanizmy podejmowania działań zbiorowych ma doniosłe znaczenie, wykraczające poza jedynie cele poznawcze. Przekłada się ona bo-

* Maciej J. Grodzicki

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński
ul. Łojasiewicza, 430-348 Kraków
e-mail: grodzicki.maciej@gmail.com

wiem istotnie także na praktykę zarządzania organizacjami społecznymi.

Współczesne teorie działań zbiorowych są, z jednej strony, silnie osadzone w koncepcjach działającej jednostki. Koncepcje M. Olsona i E. Ostrom wywodzą się z metodologicznego indywidualizmu oraz teorii racjonalnego wyboru, lecz przynależą do dwóch generacji tego paradygmatu badawczego. Z drugiej strony, zależność jednostki od decyzji innych członków zbiorowości powoduje, że problem działań zbiorowych jest jakościowo różny od regularnych, indywidualnych działań rynkowych i potrzebuje oddzielnego podejścia badawczego. Koncepcja działającej jednostki musi zostać rozwinięta o elementy wyjaśniające interakcje i długookresowe relacje pomiędzy podmiotami. W artykule objaśniono założenia teorii racjonalnego wyboru I i II generacji oraz przedstawiono, w jaki sposób przekładają się one na mechanizmy działań zbiorowych. Jak pokazano, współczesna teoria jest w stanie spójnie opisać instytucjonalizację sytuacji działania dzięki przyjęciu realistycznej wizji jednostki i rzeczywistości społecznej.

Niniejszy artykuł ma charakter *stricte* teoretyczny. Przedstawia on elementy filozofii politycznej E. Ostrom i jej męża V. Ostroma, które mocno oddziałują na kierunki rozwoju współczesnego instytucjonalizmu. Prace teoretyczne Ostromów dotyczyły ogólnego problemu działań zbiorowych, zaś zaproponowane przez nich kategorie pojęciowe mogą być aplikowane do wyjaśniania różnorodnych problemów społecznych.

E. Ostrom w swoich badaniach empirycznych skupiała się na zagadnieniu zarządzania wspólnymi zasobami (ang. *common-pool resources*). Natomiast Pieliński [2014] wykorzystuje jej koncepcje, w twórczym połączeniu z podejściem A. Sena, do analizy problemu ubóstwa. Wydaje się również, że teoria działań zbiorowych może być użyteczna do zrozumienia funkcjonowania sektora ekonomii społecznej. Choć jego podmioty angażują

się w konkurencję rynkową i podejmują w codziennej aktywności ryzyko, to jednocześnie realizują pozamonetarne cele, zaś ich członkom przyświecają motywacje, których nie da się sprowadzić do chęci osiągnięcia wynagrodzenia lub zysku [Defourny, Nyssens, 2013]. Podmioty ekonomii społecznej wyróżniają się również organizacyjnie – ich funkcjonowanie opiera się często o partycypacyjne działania zbiorowe, silnie zakorzenione w lokalnej społeczności [Hausner, 2007]. Jak pokazują Nyssens i Defourny [2014], istota działań ekonomicznych, które niekoniecznie prowadzą do zysków czy zasobów rynkowych opiera się na takich wartościach jak solidarność czy wzajemność. Wszystkie te elementy, jak zostanie pokazane, są obecne w teorii Ostrom. Może ona zatem stanowić punkt wyjścia dla dalszych rozważań na temat ekonomii społecznej.

W pierwszej części tekstu przedstawiono wnioski z tradycyjnej teorii działań zbiorowych M. Olsona. Część druga zawiera krytykę tego podejścia przez nurt instytucjonalny oraz jego własne propozycje ontologiczne i metodologiczne. W części trzeciej zaprezentowano współczesną teorię działań zbiorowych E. Ostrom, ze szczególnym uwzględnieniem jej wybranych elementów – norm, instytucji i kapitału społecznego. Część czwarta zawiera podsumowanie rozważań oraz ich ocenę ze strony autora artykułu.

1. Ponura logika działań zbiorowych

Zagadnienie działań zbiorowych absorbowало już wczesnych myślicieli politycznych i ekonomicznych, m.in. Davida Hume'a, Alexandra Hamiltona, Jamesa Madisona i Johna Stuarta Milla. W ich koncepcjach filozoficznych i politycznych pojawiały się bardzo istotne spostrzeżenia o konflikcie pomiędzy realizacją interesu grupowego, a interesami poszczególnych członków grupy. Ów konflikt analizowany był w kategoriach znanych współcześnie pod nazwami dylematu więź-

nia¹ lub problemu koordynacji² [Dougherty, 2003, s. 240–244].

Pierwszym autorem, który stosował szeroko paradygmat racjonalnego wyboru do analizy działań zbiorowych był M. Olson. Odrzucił on tradycyjne ekonomiczne i socjologiczne teorie grup, które abstrahowały od działań jednostkowych i przyjmowały podejście holistyczne lub szukały pozaracjonalnych przyczyn istnienia grup [Dixit, 1999]. Olson swoją analizę rozpoczynał natomiast od postawienia pytania, czy w ogóle do tych działań dojdzie. Jak zauważył R. Hardin [1982, s. 1–2], dopiero przyjęcie przez Olsona metodologicznego indywidualizmu pozwoliło na rozprawienie się z błędami założenia, obecnymi w podejściach holistycznych. Olson konsekwentnie analizował rzeczywistość w kategoriach teorii ekonomicznych, a jego podejście badawcze było umocowane w paradygmacie teorii racjonalnego wyboru (TRW) I generacji. Podstawowym wyróżnikiem działającej jednostki jest u Olsona ciągła kalkulacja – porównywanie oczekiwanych korzyści z poniesionymi kosztami lub z włożonym w działanie wysiłkiem [Olson, 2012, s. 76–82].

Stosując TRW I generacji, dochodzi się do wniosku, że grupa powstanie tylko i wyłącznie wtedy, jeśli będzie to w interesie kilku (przynajmniej dwóch) osób. Natomiast jednostki będą miały interes w stworzeniu grupy, tylko jeśli działanie zbiorowe pozwoli lepiej zrealizować dany cel niż działanie indywidualne. Jednakże z faktu, że jakaś grupa osób posiada wspólny cel, który może zostać zrealizowany tylko przez działanie zbiorowe, nie wynika

jeszcze, że takie działanie zostanie rzeczywiście podjęte. W tym miejscu zarysowuje się bodajże największy wkład Olsona w teorię nauk społecznych – pokazał on, że: „[t]eż, że grupy będą działały zgodnie ze wspólnym, czyli grupowym interesem, nie jest logiczną implikacją założenia, że ich członkowie będą racjonalnie dążyli do indywidualnych korzyści – w istocie jest z takim założeniem sprzeczna” [Olson, 2012, s. 10]. Przyczyny tego stanu rzeczy są określane przez niektórych „ponurą logiką działania zbiorowego” [Chmielewski, 2011, s. 148].

Realizacja celu grupy może być rozpatrywana w kategoriach dobra zbiorowego (ang. *collective good*)³ – przynosi ona bowiem korzyści wszystkim jej członkom. Oznacza to, po pierwsze, że działania jednostki na rzecz grupy powodują rozproszenie korzyści – każda osoba otrzyma jedynie część ogólnej korzyści, która jest wynikiem jej działania. Po drugie, korzyści z ich dostarczenia są dostępne również dla tych członków grupy, którzy nie uczestniczyli w działaniach na rzecz pozyskania dobra. Dobra zbiorowe charakteryzują się zatem brakiem możliwości (lub wysoką nieopłacalnością) wyłączenia pojedynczych osób z konsumpcji: „muszą być dostępne dla wszystkich, jeśli mają być w ogóle dostępne” [Olson, 2012, s. 23].

Taka sytuacja stwarza bodźce do „jazdy na gapię” – pojedynczym członkom grupy nie opłaca się uczestniczyć w działaniach grupy, gdyż:

- wycofanie się z działania na rzecz grupy zmniejszy indywidualną konsumpcję jedynie o ułamek ogólnych korzyści z tego działania,
- mogą liczyć na udział w podziale korzyści z działań pozostałych członków [ibidem, s. 47].

Olson dowodził, że jeśli w ten sposób będą kalkulować wszyscy członkowie gru-

¹ Jest to sytuacja decyzyjna, w której gracze podejmują decyzje niezależnie od siebie, a struktura wypłat powoduje, że każdemu z nich z osobna opłaca się oszukiwać drugiego. Niestety, jeśli obaj gracze oszukują jednocześnie, to każdy z nich wypada gorzej, niż gdyby obaj działali nieegoistycznie.

² Jest to problem podobny do dylematu więźnia, z zastrzeżeniem, że uczestnicy interakcji podejmują działania w oparciu o oczekiwania co do zachowania drugiej strony. W zależności od posiadanych oczekiwań, występuje tu możliwość zachowań nieegoistycznych, a zatem dobro zbiorowe może zostać dostarczone.

³ Analogicznie, jeśli rzecz dotyczy szerokiej społeczności, cel możemy określić mianem dobra publicznego (*public good*).

py, to może się okazać, że nikt nie podejmie działań i dobro zbiorowe w ogóle nie zostanie dostarczone. W rezultacie znajdujemy się w punkcie, który stanowi równowagę Nasha (żaden z uczestników z osobna nie ma bodźców do zmiany swojej decyzji), zamiast w punkcie optimum społecznego [ibidem, s. 38–43]. Jest to podstawowy wniosek z teorii Olsona, zwany również tezą zerowego zaangażowania (ang. *zero contribution thesis*) [Ostrom, 2000], który przeczy tradycyjnym poglądom o automatycznych działaniach jednostek na rzecz grup.

Działania zbiorowe stanowią zatem przykład dylematu społecznego – sytuacji, w której jednostki działają racjonalnie z punktu widzenia indywidualnego, ale przez to nie jest osiągnięta racjonalność zbiorowa⁴. Inny autor tego nurtu, G. Hardin (który tę samą logikę funkcjonowania grupy zastosował do problemu zwanego „tragedią wspólnego pastwiska”), w swoim artykule przywołał cytát, który dobrze oddaje ponurą logikę działań zbiorowych: „Istotą dramatycznej tragedii nie jest nieszczęście. Jej istota leży w podniosłej, bezlitosnej kolei rzeczy” [Whitehead, 1948, cyt. za: Hardin, 1968, s. 1244].

W dalszej kolejności Olson wskazywał na mechanizm, dzięki któremu grupy są często w stanie przełamywać omówiony paradoks i podejmować zbiorowe działanie: jest to dostarczanie bodźców selektywnych, a więc takich, które są związane z rzeczywistym zaangażowaniem konkretnych jednostek w działania grupy. Bodźce selektywne mogą przyjmować postać kar bądź nagród różnego rodzaju. Ustanowienie mechanizmów kar i nagród, które same w sobie są dobrem zbiorowym, nie jest zadaniem łatwym. W małych grupach jest ono możliwe dzięki komunikacji i wzajemnej obserwacji działań, staje się to zaś

o wiele trudniejsze wraz ze wzrostem liczebności grupy.

2. Krytyka tradycyjnej teorii działań zbiorowych

Przewidywania tradycyjnej teorii działań zbiorowych były podważane na gruncie empirycznym. Nie znajdowały one potwierdzenia w eksperymentach oraz w badaniach terenowych, które wykazywały poziomy współpracy systematycznie wyższe od wartości przewidywanych teoretycznie. Okazywało się, że – wbrew tezie zerowego zaangażowania – ludzie są skłonni do podejmowania działań na rzecz dobra zbiorowego oraz, że w rzeczywistości nie mamy do czynienia z homogenicznymi racjonalnymi egoistami, ale ludzie wykazują zróżnicowaną skłonność do kooperacyjnych zachowań [Ostrom, 1986; 1987; 2000]. Tradycyjna teoria opierająca się na homogeniczności preferencji oraz na zachowaniach egoistycznych prowadziła do wniosku o pojedynczej równowadze grupowej, zatem powyższe wyniki wskazywały na konieczność rewizji jej założeń.

Z czasem względem tradycyjnej teorii formułowano coraz więcej zarzutów – także na gruncie teoretycznym. Oferowane przez nią wyjaśnienia okazały się zbyt jednostronne, abstrahowały od dużej złożoności rzeczywistości społecznej. Zanadto upraszczały definicję sytuacji społecznej, przyrównując ją do jednorazowej, niezależnej od kontekstu wymiany rynkowej. Przedstawiały społeczeństwo jako zbiór zatอมizowanych jednostek, podczas gdy w rzeczywistości ludzie uczestniczą w relacjach społecznych, sieciach i organizacjach [Ostrom, Ahn, 2007].

E. Ostrom [1997] zauważa, że model pełnej racjonalności jednostki faktycznie sprawdza się w odniesieniu do działań w warunkach rynkowych, które charakteryzują się współzawodnictwem, konfliktem interesów oraz krótkim horyzontem czasowym. Jednakże rzeczywiste dylematy społeczne to często sytuacje

⁴ Późniejsi autorzy dowiedli, że logikę działania zbiorowego w ujęciu Olsona można przełożyć na język teorii gier jako n-osobowy dylemat więźnia i to podejście dominowało w dalszym rozwoju teorii [Hardin, 1971, 1982].

o długim horyzoncie czasowym, ze skomplikowanymi zależnościami pomiędzy aktorami. Wobec tego nie można oczekiwać, że jednostka postawiona przed dylematem społecznym będzie dokonywać kompletnych kalkulacji, oraz że jej decyzja będzie uzależniona tylko od struktury bodźców, tak jak przewiduje TRW I generacji [Ostrom, 2010].

Odpowiedzią metodologiczną na powyższe problemy był rozwój od lat 80. instytucjonalizmu racjonalnego wyboru (dalej: IRW), zwanego również teorią racjonalnego wyboru II generacji⁵. Według jednego z polskich przedstawicieli tego nurtu, w porównaniu do TRW I generacji stosuje on: „rozszerzoną znacznie (...) koncepcję racjonalności ograniczonej, która operuje niedoskonałą, ale uczącą się powoli (np. norm podwyższających poziomy społecznej kooperacji) jednostką ludzką, działającą w gąszczu różnego rodzaju reguł instytucjonalnych” [Chmielewski, 2011, s. 269].

Do najważniejszych wyróżników współczesnego IRW zalicza się m.in. [North 1990; Hall i Taylor 1996; Hodgson 1998; Chmielewski 2011; Pielniński 2014]:

- uznanie wielkiej złożoności i kontyngencji rzeczywistości społecznej, istotnego wpływu wielu czynników kontekstowych; odejście od prostych, jednoznacznych wyjaśnień i prognoz,
- wzbogacony model wyboru jednostki – TRW II generacji akceptuje fakt ograniczonej racjonalności jednostki w wielu skomplikowanych sytuacjach decyzyjnych. Ograniczona racjonalność polega, po pierwsze, na sięganiu do utrwalonych heurystyk, norm i reguł; po drugie, na „sekwencyjnym podejmowaniu decyzji w świetle tego, czego [jednostki – przyp. M.G.] uczą się o sytuacji” [Chmielewski, 2011, s. 312]; po trzecie, na próbach zmiany sytuacji – przykładowo, na zmianie

struktury gry poprzez komunikację z innymi jej uczestnikami. Ostrom [2000] postuluje stosowanie podejścia behawioralnego i ewolucyjnego, które dopuszczają oprócz pełnej racjonalności ekonomicznej również inne rodzaje racjonalności oraz uczenie się jednostek,

- rolę interakcji społecznych – pełnią one podobną rolę, jak transakcje w starym instytucjonalizmie J. Commonsa [Commons 1931]. To w nich instytucje „stają się faktem”. Interakcje mają charakter strategiczny – jednostka działa w oparciu o oczekiwania co do zachowań pozostałych uczestników, kształtowane na bazie dotychczasowych doświadczeń i zinternalizowanych reguł. Z drugiej strony, wynik interakcji i ocena tego wyniku przez jednostkę oddziałują zwrotnie na oczekiwania i na postrzeganie obowiązujących reguł. Poprzez ciągłe uczenie się, każda interakcja niesie konsekwencje dla przyszłych działań.

3. Współczesna teoria działań zbiorowych

Model w pełni racjonalnej jednostki powinien zostać zarezerwowany dla prostych, rywalizacyjnych sytuacji przypominających wybory rynkowe. W przypadku dylematów społecznych z powtarzalnymi wyborami, charakterystycznych dla trwałych struktur społecznych, jednostki przyjmują raczej perspektywę długookresową i proste, deterministyczne wyjaśnienia ich działań nie znajdują zastosowania. Jednostki w procesie uczenia się zauważają, że jednostronne, rywalizacyjne zachowania okazują się często niekorzystne. Różnorodność typów ludzkich, począwszy od egoistów do osób chętnie współpracujących, powoduje, że część ludzi będzie racjonalnie podejmować próby przezwyciężenia dylematów społecznych, które w krótkim okresie będą polegały na rezygnacji z części interesu własnego. Teoretyczne

⁵ P. Chmielewski [2011] określa ten szeroki nurt także „peryferiami wyboru racjonalnego”.

wyjaśnienie tego zjawiska nie powinno jednak ograniczać się do takich koncepcji jak „długookresowa racjonalność” lub altruizm. Wielu grupom nie udaje się bowiem w ogóle podjąć działań zbiorowych albo z różnych powodów współpraca w pewnym momencie ulega zerwaniu. Pożądana teoria działań zbiorowych powinna dostarczać mechanizmów wyjaśniających tę różnorodność wyników [Ostrom, 1997; 2010, s. 156].

Mając na uwadze powyższe zastrzeżenia, Ostrom postuluje tworzenie złożonych modeli behawioralnych, które pozwolą odpowiedzieć na zasadnicze pytanie: w jaki sposób indywidualna gotowość do współpracy może zostać wykorzystana do podjęcia działań zbiorowych i do budowy instytucji, które takie działania będą wzmacniać? [Ostrom, 2000, s. 138]. Modele w ujęciu Ostrom opierają się na rekonceptualizacji sytuacji działania zbiorowego, na którą składają się:

1. Początkowe modele mentalne i zinternalizowane heurystyki, normy i reguły.
2. Szeroka grupa czynników kontekstowych, dotyczących:
 - właściwości grupy (rozmiar, heterogeniczność, możliwość komunikacji, relacje władzy i przywództwa, dotychczasowe doświadczenia, zgoda co do celu działania itd.),
 - właściwości dobra zbiorowego (jego rzadkość, przewidywalność, funkcja produkcji i dystrybucji, charakter praw własności, mobilność itd.) [Ostrom, 1997; 2003].

Wymienione czynniki należy analizować łącznie, gdyż dopiero jako kombinacje konstytuują warunki podejmowania działań zbiorowych. Każda z kombinacji będzie wymagała od uczestników innych strategii, a instytucje skuteczne w jednym otoczeniu mogą nie zapewnić współpracy w zmienionych warunkach. W rezultacie, zdaniem Ostrom, badacze społeczni zamiast szukać jednej, dużej teorii działań zbiorowych, powinni rozwijać rodzinę teorii, które będą „uwzględniać bogate wzajemne oddziaływania pomiędzy naturą do-

bra, reżimem praw własności, systemem rządzenia stosowanym do tworzenia nowych reguł oraz wynikającej z niego struktury wypłat. Należy uwzględnić wszystkie te czynniki, aby uzyskać empirycznie uzasadnione wyniki” [Ostrom, 2003, s. 262]. Jak zwraca uwagę Ostrom, teoria Olsona, która miała w jego zamierzeniu stanowić ogólną teorię działań zbiorowych, obecnie okazuje się jedną teorią z tej rodziny [ibidem].

Poniżej opisano, w jaki sposób współczesna teoria działań zbiorowych traktuje normy, instytucje i sieci relacji społecznych jako mechanizmy umożliwiające współpracę. W pierwszej kolejności zostaną opisane normy i instytucje jako elementy sytuacji działania zbiorowego, a następnie zostanie przedstawiona koncepcja kapitału społecznego Ostrom i Ahna.

3.1. Normy

Ostrom definiuje normy jako „wewnętrzne wartościowanie pewnych zachowań jako pozytywnych lub negatywnych”, uogólnione względem konkretnych sytuacji działania [Ostrom, 1997, s. 9]. Normy są wyuczane w działaniu i w obserwacji – jednostka będzie skłonna przyjmować w działaniu te normy, które w przeszłości prowadziły do sukcesu, jak i te, które postrzega jako słuszne same w sobie. Motywacja do przestrzegania norm ma przede wszystkim charakter wewnętrzny i wiąże się z nagrodami i karami, które przyznajemy sami sobie, w sumieniu, za określone zachowania.

Wspólne doświadczenia grupy powodują, że wśród jej członków wykształca się pewien poziom podzielanych norm, pomimo różnic w ich internalizacji, a wpływ norm na działanie nabiera także ponadjednostkowego charakteru. Niektóre normy (np. norma wzajemności, sprawiedliwości) wpływają na tworzenie strategii działania, gdyż wytwarzają oczekiwania co do podejmowania słusznych zachowań przez partnerów w interakcji. Złamanie normy może wiązać się z nega-

tywnymi konsekwencjami, ale w przypadku norm, w odróżnieniu od instytucji opisanych w dalszej części tekstu, konsekwencje te nie są jasno określone i będą przyjmować często postać pogorszenia lub polepszenia reputacji jednostki. Ponieważ reputacja jest istotnym zasobem społecznym, gęste sieci z trwającymi relacjami społecznymi sprzyjają przestrzeganiu norm przez członków grupy [Ostrom i Basurto, 2009; Ostrom 2010].

Eksperymenty dylematów społecznych wskazywały na występowanie, obok racjonalnych egoistów znanych z tradycyjnej teorii, co najmniej dwóch typów jednostek działających według norm: „warunkowych współpracowników” i „chętnych do karania” [Ostrom, 2000, s. 142]. Ci pierwsi w sytuacjach decyzyjnych, jeśli oczekiwali wysokich poziomów współpracy ze strony innych uczestników, inicjowali działania kooperacyjne, pozytywne działania innych nagradzali dalszą współpracą, a negatywne – po pewnym czasie – zmianą swojej decyzji. Ci drudzy byli gotowi angażować się i poświęcać swoje zasoby na rzecz karania „gapowiczów”, osób niewspółpracujących, a czasami także nagradzać osoby trwale gotowe do współpracy.

Szczególnie istotna dla dalszych rozważań jest norma wzajemności. Stanowi ją zespół kilku strategii, które polegają na tym, że za pozytywne działania podejmowane przez partnerów interakcji ludzie odwzajemniają się pozytywnie, a za negatywne – negatywnie. Dotyczą one również tego, jak formułować oczekiwania wobec kooperacyjnych zachowań innych osób. Norm wzajemności uczymy się podczas socjalizacji pierwotnej, ale też w doświadczeniach przez całe życie. Jeśli w przeszłości jednostka spotykała się często z uczciwymi osobami, to będzie skłonna stosować samemu normę wzajemności [Ostrom, 1997].

3.2. Instytucje

W teorii Ostrom kluczową rolę pełnią instytucje, pojmowane, za Commonsem

i Northem, jako „reguły w działaniu” [Ostrom, 1986]. Są to powszechnie akceptowane w danej społeczności zalecenia dotyczące tego, jakie działania są w danej sytuacji: pożądane, zakazane i dozwolone. W odróżnieniu od norm, z każdą regułą wiąże się sankcja nakładana na osoby jej nie przestrzegające. Są one również bardziej konkretne od norm – dotyczą jasno określonych sytuacji i działań. Sankcjonując określone działania, instytucje zawężają pole wyboru i w ten sposób ograniczają niepewność odnośnie działań partnerów interakcji.

W myśli Commonsa [1931, s. 652] dwa analizowane przez nas pojęcia były wręcz ze sobą tożsame – „instytucja to działanie zbiorowe na rzecz kontroli, uwolnienia i ekspansji działań indywidualnych”. Znajdujemy tu istotne podkreślenie dwóch aspektów instytucji, które we współczesnej myśli nie są może tak mocno eksponowane jak ich funkcja kontrolna. Po pierwsze, instytucje dają jednostkom także wolność działania, ponieważ pozwalają uniknąć dyskryminacji, przymusu, czy nieuczciwej konkurencji, którym takie działanie mogłoby podlegać w nieuregulowanym świecie. Po drugie, organizując działania zbiorowości poszerzają zakres możliwych działań daleko poza to, co jest w zasięgu jednostek. Nowy instytucjonalizm podkreśla zwłaszcza rolę reguł nieformalnych, które są głęboko zakorzenione w historii społeczności, często mając swoje źródło w moralności. Natomiast funkcją reguł formalnych powinno być umacnianie nieformalnych konwencji, zwłaszcza w sytuacjach, gdy partnerzy interakcji są względem siebie anonimowi.

Podstawowy wniosek z powyższych rozważań jest taki, że instytucje określają reguły gry w sytuacji zbiorowego działania. Ostrom zarysowuje w tym miejscu zasadniczą różnicę pomiędzy TRW I generacji a koncepcjami IRW. Ten pierwszy jest deterministyczny; jasno określona sytuacja działania w połącze-

niu z precyzyjnym modelem jednostki prowadzi do jednoznacznych wyników⁶:

Struktura sytuacji działania $\bowtie$ *Model działającej jednostki* = *Wyniki*

Tymczasem w IRW, struktura sytuacji działania jest dopiero tworzona przez zestaw reguł, do których stosują się jej uczestnicy, w połączeniu z obiektywnymi prawami fizyki oraz z pewnymi prawami behawioralnymi, opisującymi postępowanie jednostek:

Reguły $\bowtie$ *Prawa fizyki* $\bowtie$ *Prawa behawioralne* = *Struktura sytuacji działania*

Struktura sytuacji działania stwarza możliwości wyboru dla jednostek, a ostateczne wyniki nie mogą zostać z góry jednoznacznie przewidziane. W odróżnieniu od tradycyjnej teorii, nie znajdujemy tu deterministycznych mechanizmów [Ostrom, 1986; Pielniński, 2014].

3.3. Instytucjonalizacja sytuacji działania zbiorowego

Problemem teoretycznym, przed którym staje w tym momencie teoria działań zbiorowych jest mechanizm tworzenia, zmiany, a także implementacji reguł instytucjonalnych. Kluczowe dla wyjaśnienia tych zjawisk jest spostrzeżenie, które znajdujemy jeszcze w pracy Olsona [2012, s. 68-82] – efektywne instytucje, zapewniające grupie wysokiei poziomu współpracy lub dostarczenia dóbr publicznych, są same w sobie dobrem publicznym. Aby je zaprojektować, ustanowić, a następnie kontrolować i egzekwować ich przestrzeganie, konieczne jest podjęcie działania zbiorowego, które może być nieosiągalne z powodów opisanych w części 1 niniejszego artykułu. Mamy tu zatem do czynienia z dylematem społecznym II rzędu [por. North, 1990, rozdz. 2 i 7].

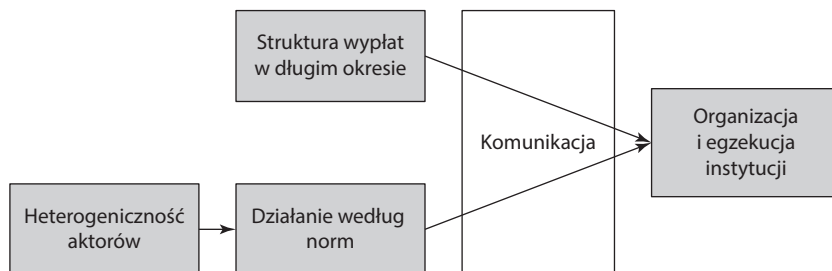
Jednakże również w tym miejscu doświadczenia wielu społeczności lokalnych oraz wyniki eksperymentów przekonują o zdolności

jednostek do przełamywania tragedii działania zbiorowego [Ostrom, 2000]. Po pierwsze, działania zbiorowe rzadko kiedy podejmowane są w społecznej próżni, przez anonimowe względem siebie jednostki. Zazwyczaj występują już pewne struktury lub wcześniejsze reguły, które mogą zostać wykorzystane w celu koordynacji działań. Po drugie, ludzie są skłonni zainwestować swój czas, energię i inne zasoby na rzecz budowy takich reguł, jeśli widzą, że dotychczas osiągnane przez grupę wyniki są dalekie od optymalnych.

Dla rozwoju instytucji zapewniających współpracę istotny jest pierwotny skład grupy. Początkowe występowanie w grupie dużej liczby współpracujących pokazuje wszystkim członkom korzyści ze współpracy i powoduje rozpowszechnianie się działań kooperacyjnych. W takich grupach rozwijają się mechanizmy nagród i kar oraz inne instytucje koordynujące działania. Odwrotnie, w grupach z przewagą liczebną egoistów strategia egoistyczna szybko staje się dominującą i dobra zbiorowe nie są w nich dostarczane. Grupowa funkcja „chętnych do karania” jest również nie do przecenienia, gdyż ich działania oznaczają realizację ustanowionych sankcji i w ten sposób przełamują dylemat II rzędu związany z wprowadzeniem w życie reguł grupowych. Działające w dłuższych okresach czasu procesy społecznego uczenia się i ewolucyjnej selekcji sprzyjają rozpowszechnianiu działań ukierunkowanych na współpracę także pomiędzy grupami [Ostrom, 2000].

Kluczowa dla procesu instytucjonalizacji jest możliwość bezpośredniej komunikacji pomiędzy członkami zbiorowości. Komunikacja znacząco zmienia kształt sytuacji decyzyjnej i zasadniczo sprzyja nawiązaniu trwałej współpracy. Podstawowym kanałem tego wpływu nie jest samo przekazywanie informacji na temat optymalnej strategii, lecz wymiana wzajemnych zobowiązań i ustalenie mechanizmów ich egzekwowania. Dodatkowo, dzięki komunikacji bezpośredniej dochodzi do: wzrostu zaufania i zmiany

⁶ Symbol $\bowtie$ oznacza pewną nieokreśloną zależność.

Rysunek 1. Instytucjonalizacja sytuacji działania zbiorowego

Źródło: opracowanie własne.

oczekiwań wobec pozostałych uczestników, wzmocnienia początkowych norm oraz rozwoju tożsamości grupowej [Ostrom, 1997].

Podsumowanie powyższych rozważań dotyczących instytucjonalizacji sytuacji działania zbiorowego przedstawia rysunek 1. Długookresowe korzyści oraz występowanie członków grupy działających według norm, wraz z możliwością bezpośredniej komunikacji, są decydującymi czynnikami w tym procesie.

3.4. Kapitał społeczny jako podstawa działań zbiorowych

W myśli Ostrom model jednostki o ograniczonej racjonalności działającej według norm znajduje połączenie z instytucjonalnym kontekstem działania w koncepcji kapitału społecznego. Według Ostrom i Ahna kapitał społeczny jest pewną „właściwością jednostek oraz ich relacji społecznych, która umożliwia rozwiązywanie problemów związanych z działaniem zbiorowym” [Ostrom, Ahn, 2007, s. 5]. Wyszczególnione przez autorów trzy typy kapitału społecznego to formalne i nieformalne instytucje, sieci i wiarygodność. W ich ujęciu instytucje dotyczą przede wszystkim reguł grupowych, choć, jak zostanie pokazane, powinny one zostać uzupełnione o działanie instytucji z poziomu społeczeństwa.

Elementem stojącym pomiędzy kapitałem społecznym w jego różnych formach a podjęciem działania zbiorowego jest zaufanie. Ostrom i Ahn [1997, cyt. za: Gambetta,

2000], definiują zaufanie jako subiektywne przekonanie jednostki co do prawdopodobieństwa tego, że partner w interakcji podejmie oczekiwane działanie. Wysoki poziom zaufania ogranicza niepewność sytuacji działania, co, idąc za myślą Northa [1990, rozdz. 1-2], zwiększa szanse podjęcia działań nieegoistycznych. Natomiast wiarygodność jednostek, gęste sieci społeczne oraz istnienie reguł instytucjonalnych mogą w określonych konfiguracjach sprzyjać rozwojowi zaufania pomiędzy członkami grupy [Ostrom, Ahn, 2007].

Choć mechanizmy działania dwóch pierwszych rodzajów kapitału społecznego – reguł i sieci – można wytłumaczyć odwołując się do teorii działań zbiorowych I rzędu, czyli w kategoriach kosztów i korzyści, to znajdują one cenne wyjaśnienie w myśli instytucjonalnej. Wpływ instytucji na działanie jednostek na rzecz dobra zbiorowego przyjmuje charakter bezpośredni i pośredni. Przede wszystkim, ustalone reguły zmieniają strukturę wypłat związaną z podjęciem działania zbiorowego, wprowadzając kary i nagrody za konkretne zachowania. Jest to zatem mechanizm, który Olson opisał pod pojęciem „bodźców selektywnych”.

Nannestad i Svendsen [2005] podają dwa kolejne mechanizmy wpływu instytucji: możliwość uzyskania zadośćuczynienia w przypadku zostania oszukanym oraz wyznaczenie standardów uczciwego zachowania. To ostatnie spostrzeżenie prowadzi do pośred-

nego, długookresowego wpływu instytucji. Regulując zachowania jednostek, jednocześnie wpływają one na wzajemne oczekiwania i zmniejszają niepewność każdego z członków grupy co do działań pozostałych. W ten sposób wtórnie zwiększają prawdopodobieństwo tego, że każda jednostka zaangażuje się w działania grupy. Aby reguły grupowe faktycznie przyczyniały się do rozwoju zaufania muszą być utwierdzane w rzeczywistych interakcjach, a nieodwołalność sankcji nie może budzić wątpliwości [Ostrom, Ahn, 2007]. W tym miejscu ujawnia się istotna rola szerszego porządku instytucjonalnego, który, przykładowo poprzez sprawny system sądowniczy, może wspierać egzekucję reguł grupowych.

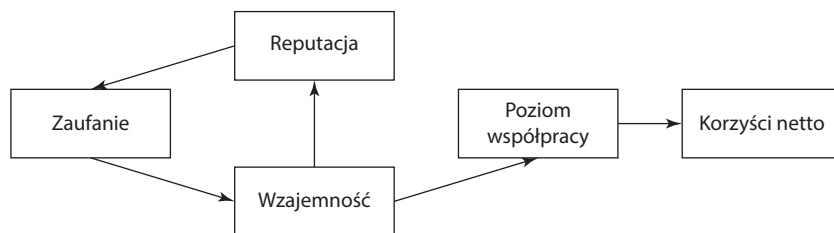
Drugą formę kapitału społecznego stanowią sieci społeczne, które przejawiają się w trwałych relacjach pomiędzy podmiotami oraz w licznych i powtarzalnych interakcjach pomiędzy nimi. Podstawowym kanałem, poprzez który sieci sprzyjają rozwojowi zaufania, jest szybka i dokładna dyfuzja informacji o członkach grupy. Dzięki temu zwiększa się zakres posiadanych informacji o pozostałych uczestnikach działania zbiorowego i formułowanie oczekiwań staje się łatwiejsze. Przede wszystkim jednak, na co szczególnie nacisk kładą Cook i Hardin [2000], znacząco rosną bodźce do podejmowania uczciwych działań i budowy dobrej reputacji. Dzieje się tak, ponieważ informacja o pozytywnym bądź negatywnym zachowaniu w jednej interakcji trafia do pozostałych członków całej sieci, przez co każde działanie nabiera istotnego znaczenia dla indywidualnej wiarygodności.

Trzecią formą kapitału społecznego jest ta, której nie da się wyjaśnić w kategoriach tradycyjnej teorii działań zbiorowych, a która według E. Ostrom nabiera istotnej wagi we współczesnych społeczeństwach, czyli wiarygodność. O ile reguły i sieci dotyczą całych grup, to wiarygodność jest reputacją jednostki w oczach innych osób i, do pewnego stop-

nia, może obowiązywać nawet po opuszczeniu grupy przez tę jednostkę.

Wiarygodność jest blisko powiązana ze stosowaniem się w interakcjach do normy wzajemności. Konsekwentne podejmowanie uczciwych działań powoduje, że inni oczekują od nas współpracy i są bardziej skłonni nam zaufać. Wiarygodność staje się zatem kapitałem społecznym jednostki – zwiększa jej szanse na uzyskanie pozytywnych wyników w interakcjach [Ostrom, 1997]. Jeśli początkowo w grupie występują wzajemne korzyści z działań kooperacyjnych i z posiadania dobrej reputacji, mogą one skłaniać inne osoby do przyjęcia normy wzajemności – w ten sposób kapitał społeczny staje się zasobem całej grupy. W dalszej kolejności może dojść do wzrostu wiarygodności i wzajemnego zaufania, dzięki czemu grupa będzie osiągać wysokie poziomy współpracy i zbliży się do optimum społecznego. Pomiędzy trzema kategoriami: wzajemnością, reputacją i zaufaniem występują pozytywne sprzężenia zwrotne (rys. 2). Jednakże, pojawienie się w grupie działań egoistycznych może prowadzić do zmian w przeciwnym kierunku. Oznacza to, że w działaniu grupa może wytwarzać, ale również i zatracać pozytywne normy, a zaufanie nie jest dane raz na zawsze, lecz musi być podtrzymywane w działaniach [Ostrom, 2010].

Według Ostrom i Ahna [2007], we współczesnych społeczeństwach wiarygodność staje się zasobem kluczowym dla osiągnięcia współpracy, gdyż coraz więcej sytuacji ma charakter jednorazowy i zachodzi poza sieciami i jasnymi regułami. W takich warunkach zaczyna liczyć się tzw. uogólniona wiarygodność, czyli pewna uśredniona dla całego społeczeństwa reputacja. Odpowiedź na pytanie, co jest podstawowym źródłem uogólnionej wiarygodności dzieli teoretyków działania zbiorowego. Dla Ostrom i Ahna [2007] jest to przede wszystkim rozpowszechnienie normy wzajemności w społeczeństwie, podczas, gdy dla Cook i Hardina [2001] zaufanie wytwarza

Rysunek 2. Podstawowe zależności w koncepcji wiarygodności

Źródło: [Ostrom, 1997, s. 13].

się w sieciach relacji i poza nimi nie istnieje. Rozwiązanie leży prawdopodobnie gdzieś pośrodku – uogólniona wiarygodność zależy od tego, w jakim stopniu oczekujemy, że anonimowi dla nas uczestnicy działania zbiorowego zastosują się do normy wzajemności. Z kolei to oczekiwanie jest pochodną dotychczasowych doświadczeń, zbieranych w dużej mierze podczas funkcjonowania w sieciach społecznych. Warto dodać w tym miejscu uwagę Northa, który podkreśla rolę instytucji formalnych, zapewniających egzekucję postanowień wobec braku nieformalnej kontroli społecznej [North, 1990, rozdz. 6].

Rozróżnienie na zaufanie wewnątrzgrupowe i uogólnione prowadzi do całej gamy komplikacji, które mogą nastąpić w procesach tworzenia kapitału społecznego [por. Gagacki, 2013]. Po pierwsze, te dwa typy zaufania mogą być względem siebie konfliktowe, na co zwrócił uwagę Putnam [2000], pisząc o kapitale wiążącym i kapitale pomocowym. W szczególności, silne i gęste sieci relacji wewnątrzgrupowych będą rozwijać kapitał społeczny tych grup, ale nie będą sprzyjać rozwojowi zaufania pomiędzy członkami całej społeczności. Wtedy zdolność do podejmowania działań zbiorowych będzie ograniczona do już istniejących, utrwalonych grup.

Kolejny wrażliwy punkt odnajdujemy w relacji pomiędzy regułami a normami. Normy, jako mechanizmy wewnętrznej kontroli, mają tendencję do trwałości i nie wymagają kosztownych mechanizmów moni-

toringu i egzekucji. Z kolei reguły są bardziej podatne na zmiany, a nadmierna regulacja i kontrola zachowań przez instytucje może prowadzić do obniżenia poziomu zaufania, gdyż członkowie grupy będą czuli, że inni im nie ufają. Poza tym normy są uogólnione, a zatem będą prędzej służyć całej zbiorowości niż reguły, których ustalanie wiąże się z rozkładem siły przetargowej w grupie.

Wreszcie, dominacja reguł formalnych w otoczeniu instytucjonalnym może mieć niekorzystne efekty dla kapitału społecznego. Sam fakt zewnętrznego przymusu okazuje się działać dysfunkcjonalnie na zaufanie i współpracę. Występuje tu zjawisko „pokusy nadużycia”: skoro publiczne instytucje dbają o wzajemność i zaufanie, to my-obywatele prywatnie już nie musimy się o to troszczyć. Tymczasem normy i reguły wypracowane w działaniu przez społeczność stanowią jej kapitał społeczny i wzmacniają zaufanie oraz zdolność do współpracy.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano współczesną, instytucjonalną teorię działań zbiorowych, która w odróżnieniu od tradycyjnego podejścia Olsona dostarcza wyjaśnień zróżnicowanej zdolności grup do podejmowania działania. Za Hardinem [1982, s. XIII] można stwierdzić, że o ile tradycyjna teoria ujmowała problem w kategoriach gry logicznej, to jej nowoczesna wersja przypomina raczej „antropologiczną analizę relacji”. W pierwszym

Tabela 1. Różnice pomiędzy tradycyjną i współczesną teorią działań zbiorowych

Wymiar analizy	Teoria tradycyjna	Teoria współczesna
Racjonalność agentów	Pełna	Ograniczona, rola norm
Preferencje	Homogeniczne	Heterogeniczne
Horyzont czasowy	Krótki, działanie jednorazowe	Długi, działanie strategiczne
Instytucje	Mało istotne, egzogeniczne	Kluczowe, endogeniczne
Wynik działania	Pojedyncza równowaga	Wiele punktów równowagi
Promowanie współpracy	Bodźce	Zaufanie, interakcje

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kahan, 2002, s. 3].

przypadku wynik gry był jednoznaczny – w zależności od parametrów dotyczących wypłat mogło dojść do działania zbiorowego lub nie, przy czym w przewidywaniach dominował wynik negatywny. W drugim, możliwość podjęcia działania zbiorowego jest dostępna nawet bardzo dużym grupom, jednakże *ex ante* nie da się tego jednoznacznie określić. Wielość czynników występująca w sytuacji działania powoduje, że badacze w swoich predykcjach mogą operować jedynie pewnymi przybliżeniami. Różnice pomiędzy obiema generacjami teorii działań zbiorowych zostały podsumowane w tabeli 1.

Należy podkreślić doniosłość ewolucji teorii działań zbiorowych z punktu widzenia zarówno rozwoju nauk społecznych, jak i praktyki zarządzania publicznego. Lepsze wyjaśnienie mechanizmów stojących za samoorganizacją zbiorowości pozwoliło na

skuteczne rozwiązywanie wielu problemów społeczności lokalnych. Natomiast, jak argumentują Nyssens i Petrella [2015], na gruncie teoretycznym można znaleźć liczne podobieństwa między podejściem Elinor Ostrom oraz analizami sektora ekonomii społecznej i solidarności. Obie koncepcje cechuje odrzucenie klasycznych dychotomii państwo-rynek, publiczny-prywatny oraz dostrzeżenie wielości form własności i policentrycznej organizacji społeczeństwa. Jako takie stanowią one szansę dla nauk społecznych, szczególnie w kontekście wyzwań stojących przed gospodarką opartą na wiedzy, w której społeczne uczenie się i zarządzanie informacją jest kluczowym czynnikiem rozwoju. Efektywne i trwałe rozwiązanie wielu problemów ekonomicznych i społecznych może leżeć na pośrednim – grupowym poziomie koordynacji.

Literatura

Chmielewski P. (2011). *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*, Warszawa: POLTEXT.

Commons J. R. (1931). „Institutional Economics”, *American Economic Review*, t. 21.

Cook K. S., Hardin R. (2001). „Norms of cooperativeness and networks of trust”, w: M. Hechter, K-D. Opp (red.), *Social Norms*. New York: Russell Sage Foundation.

Defourny J., Nyssens M. (2013). „Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?”, w: F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood (red.), *The international handbook on social innovation : collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, Edward Elgar.

Dixit A. (1999). „Mancur Olson – Social Scientist”, *The Economic Journal*, nr 109.

Dougherty K.L. (2003). „Public goods theory from eighteenth century political philosophy to twentieth century economics”, *Public Choice*, nr 117.

Gagacki J. (2013). „Kapitał społeczny i kultura zaufania”, *Ekonomia społeczna*, nr 1(6).

Hall P., Taylor R. (1996). „Political Science and the Three New Institutionalisms”, *Political Studies*, t. 44.

Hardin G. (1968). „The Tragedy of the Commons”, *Science*, nr 162.

Hardin R. (1971). „Collective action as an agreeable n-prisoners' dilemma”, *Behavioral Science*, nr 16(5).

Hardin, R. (1982). *Collective Action*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Hausner J. (2007). „Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.

- Hodgson G. M.** (1998). „The Approach of Institutional Economics”, *Journal of Economic Literature*, nr 36(1).
- Kahan D. M.** (2002). „The Logic of Reciprocity: Trust, Collective Action, and Law”, *John M. Olin Center for Studies in Law, Economics, and Public Policy Working Papers*, nr 281.
- Nannestad P., Svendsen G. T.** (2005). *Institutions, culture, and trust*, referat wygłoszony na konferencji „Quality of Government: What it is, How to get it, Why it matters”, Gothenburg, Szwecja, 17–19.11.2005.
- North D. C.** (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Nyssens M., Defourny J.** (2014). „The Breakthrough of Social Enterprise: Conceptual Clarifications”, *L'Option de Confrontations Europe*, 01.
- Nyssens M., Petrella F.** (2015). „The Social and Solidarity Economy and Ostrom's approach to common pool resources: Towards a better understanding of institutional diversity?”, w: J.-L. Laville, D. Young, P. Eynaud (red.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*. Routledge: Oxford.
- Olson M.** (2012/1971). *Logika działania zbiorowego. Dobra publiczne i teoria grup*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Ostrom E.** (1986). „An Agenda for the Study of Institutions”, *Public Choice*, nr 48(1).
- Ostrom E.** (1987). „The Implications of the Logic of Collective Inaction for Administrative Theory”, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis Working Paper*, W87-3.
- Ostrom E.** (1998). „A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association”, *The American Political Science Review*, nr 92(1).
- Ostrom E.** (2000). „Collective Action and the Evolution of Social Norms”, *The Journal of Economic Perspectives*, nr 14(3).
- Ostrom E.** (2003). „How Types of Goods and Property Rights Jointly Affect Collective Action”, *Journal of Theoretical Politics*, nr 15(3).
- Ostrom E.** (2010). „Analyzing Collective Action”, *Agricultural Economics*, t. 41, Issue Supplement S1.
- Ostrom E., Ahn T. K.** (2007). „The meaning of social capital and its link to collective action”, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis Working Paper*, nr W07-19.
- Ostrom E., Basurto X.** (2009). „The Evolution of Institutions: Towards a New Methodology”, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis Research Paper*, nr 2009-07-01.
- Pieliński B.** (2014). „From polycentricity analysis to poverty analysis. Using IAD in social policy”, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, nr 25(2).
- Putnam R.** (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Nowy Jork: Simon and Schuster.

Why do groups manage to take action? Presentation of the theory of collective action of Elinor Ostrom

Summary: M. Olson in „The Logic of Collective Action” noted that the actions of individuals in favour of groups often stand in conflict with their selfish interests. It makes it difficult to undertake collective action and means that results optimal from the point of view of the whole group are not necessarily achieved. For this reason, the theory explaining the mechanisms of collective action is of great importance. The purpose of this article is to explain in theoretical terms the conduct of collective action on the basis of contemporary institutional thought, and above all, works of E. Ostrom.

The article is purely theoretical. It explains the assumptions of I and II generation of the rational choice theory and shows how these lead to mechanisms of collective action. The modern theory of collective action of E. Ostrom enhances the concept of an acting individual with the elements explaining the interactions and long-term relationships between actors - norms, institutions and social capital. As a result, it is able to consistently describe the institutionalization of a situation of collective action and can be applied to a variety of social problems.

Keywords: collective action, social capital, rational choice theory, institutionalism, Elinor Ostrom.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Koprodukcja a ekonomia społeczna. Alternatywa rozłączna czy komplementarność?

Dawid Sześciło*

Streszczenie: W reakcji na krytykę dominującego w ostatnich dziesięcioleciach rynkowego paradygmatu usług publicznych, rozwijają się koncepcje proponujące korektę modelu rynkowego lub odejście od niego na rzecz całkowicie nowych wzorców funkcjonowania administracji usługowej. Do pierwszej kategorii można zaliczyć promowanie udziału podmiotów ekonomii społecznej w zapewnieniu usług publicznych, podczas gdy drugi kierunek reprezentuje zwłaszcza koncepcja obywatelskiej koprodukcji usług publicznych. W artykule przedstawiono porównanie teoretycznych założeń obu wizji. Prowadzi ono do wniosku, że koprodukcja i udział przedsiębiorców społecznych w zapewnieniu usług publicznych to koncepcje nie tylko w wielu punktach zbieżne, ale też komplementarne.

Słowa kluczowe: usługi publiczne, koprodukcja, ekonomia społeczna.

Wprowadzenie

Rewolucja rynkowa, jaką w systemie usług publicznych obserwujemy od kilku dziesięcioleci, zaczyna się mierzyć z rosnącą falą kontrrewolucji, a przynajmniej krytyki podkreślającej potrzebę jej rewizji. Poddanie usług publicznych logice rynkowej i częściowa prywatyzacja nie przyniosły rezultatów, które można by zinterpretować jako jednoznacznie pozytywne w sferze jakości, dostępności i efektywności usług publicznych. Spektrum reakcji na bilans reform rynkowych jest szerokie i mieści zarówno adwokatów powrotu do klasycznego, etatystycznego paradygmatu usług publicznych (republicyzacja, remunicipalizacja), jak i zwolenników korekty modelu rynkowego, przy jednoczesnym zachowaniu jego podstawowych elementów takich jak konkurencja na rynku usług publicznych czy znaczący udział prywatnych usługodawców [Sześciło, 2015]. Stymulowanie udziału podmiotów ekonomii społecznej w rynku usług publicznych, a nawet przyznawanie im specjalnych preferencji to doskonała egzemplifikacja skorygo-

wanego modelu rynkowego, „urynkowienia z ludzką twarzą”.

Rozwija się także kierunek myślenia, który wyróżnia się poszukiwaniem trzeciej drogi – poza etatystycznym i rynkowym modelem usług publicznych. W tym miejscu sytuuje się idea koprodukcji usług publicznych – znana w literaturze amerykańskiej już w latach 70. poprzedniego stulecia, następnie zagłuszona przez hegemonię rynku. Koprodukcja zapowiada oddanie systemu usług publicznych w ręce obywateli, którzy mają przejąć wiodącą rolę nie tylko w bezpośrednim świadczeniu usług publicznych, ale także w planowaniu i ewaluacji systemu administracji usługowej. Zarazem koprodukcja jest koncepcją silnie akcentującą swoje naturalne ograniczenia i nie pretendującą do dominującej roli w systemie

* Dawid Sześciło

Zakład Nauki Administracji, Wydział Prawa
i Administracji
Uniwersytet Warszawski
ul. Oboźna 6/8, 00-332 Warszawa
e-mail: dawid.szescilo@uw.edu.pl

usług publicznych. Jak powiada jeden z ważniejszych teoretyków koprodukcji, model ten uzupełnia jedynie miks rozwiązań instytucjonalnych w tym obszarze.

Wstępnie więc ekonomia społeczna i koprodukcja reprezentują zasadniczo odmienne, oparte na różnych założeniach scenariusze przebudowy systemu usług publicznych. Wspólnym mianownikiem pozostaje sceptycyzm wobec modelu rynkowego w pierwotnej postaci oraz dystansu wobec etatyzmu, ale pomysłu na zmianę poszukuje się w różnych kierunkach. Artykuł ten stanowi próbę przetrzepania teoretycznego pomostu między obiema koncepcjami, a jednocześnie zweryfikowania hipotezy, zgodnie z którą mogą się one w sposób nieantagonistyczny przenikać i uzupełniać w systemie usług publicznych.

1. Ponowne odkrycie koprodukcji

Idea koprodukcji jako modelu usług publicznych nie jest nowa, jakkolwiek na szersze zaistnienie w dyskursie teoretycznym musiała zaczekać. Za moment przełomowy, torujący koprodukcji drogę do głównego nurtu akademickiego, można zapewne uznać wyróżnienie w 2009 r. Elinor Ostrom, uznawanej za twórczynię koncepcji, Nagrodą Banku Szwecji, zwaną potocznie ekonomiczną nagrodą Nobla. W istocie pierwsze ramy conceptualne koprodukcji zawdzięczamy właśnie zespołowi pod kierunkiem Ostrom, pracującemu na Uniwersytecie Indiana na przełomie lat 70. i 80. poprzedniego stulecia. Niejako ubocznym efektem ich badań nad zarządzaniem dobrami publicznymi przez autonomiczne wspólnoty była refleksja nad rolą obywateli, nominalnych konsumentów usług publicznych, w ich wytwarzaniu.

Koprodukcja w tej formule oznacza swoisty powrót do czasów przednowoczesnych, choć w ograniczonym zakresie. Co jest charakterystyczne dla współczesnego społeczeństwa, to – wedle Parks, Ostrom i in. [1981] – podział pracy, w którym wyróżnia-

my regularnych („etatowych”) producentów usług i konsumentów. Producentów poznajemy po tym, że wytwarzają usługi, których sami nie konsumują, a które produkują w celu wymiany na inne dobra lub usługi. Powszechnie, regularny producent danej usługi jest jednocześnie konsumentem innych, które nabywa w transakcjach wymiany. Ów podział pracy nie jest jednak pełny, ponieważ dla licznych usług zaangażowanie konsumenta i jego bezpośredni udział w wytwarzaniu ma bezpośredni wpływ – zwłaszcza na jakość danej usługi. W roli „prosumenta” czy koproducenta usług występują choćby uczniowie i rodzice, których aktywność w procesie edukacyjnym jest kluczowa dla jego powodzenia [Parks i in., 1981].

Pierwotne koncepcje koprodukcji zdawały się mieć wymiar głównie deskryptywny – opisywały i nazywały zjawisko zachodzące w systemie usług publicznych, unikając ocen czy zwłaszcza promowania koprodukcji jako modelu optymalizacji systemu usług publicznych. Parks, Ostrom i in. [1981, s. 1009-1010] wskazują jedynie, że z uwagi na ograniczenia budżetowe, ekspansja koprodukcji może się okazać nieunikniona.

Drugą falę zainteresowania koprodukcją, którą obserwujemy dzisiaj, charakteryzuje nie tylko rozciągnięcie granic tej koncepcji, ale także nadanie jej silniejszego, normatywnego oblicza. Pod pojęciem koprodukcji usług publicznych rozumie się dziś nie tylko zaangażowanie konsumentów na etapie bezpośredniego świadczenia (wytwarzania) usług publicznych, ale również ich planowania, finansowania czy ewaluacji [Robinson, White, 1997, s. 25]. W tym świetle, koprodukcja jawi się jako praktyczne odzwierciedlenie szerszej koncepcji współzarządzania czy też zarządzania partycypacyjnego.

Normatywny wymiar koprodukcji najlepiej wyrażają artykułowane w literaturze oczekiwania, że koprodukcja może się stać wiodącą strategią odpowiedzi na najważniej-

sze wyzwania stojące przed państwem dobrobytu [Pestoff, Osborne, Brandsen, 2006], czy też instrumentem poprawy jakości demokratycznego rządzenia [Osborne, Strokosch, 2013]. Z koprodukcją wiąże się dziś zresztą jeszcze inne nadzieje i oczekiwania. Model ten ma przyczyniać się do podniesienia jakości usług publicznych i poprawy efektywności ich świadczenia [Needham, 2008; Clark, Brudney, Jang, 2013], zwiększać zaufanie obywateli do rządzących i budować kapitał społeczny [Jakobsen, 2012], upodmiotowić mniej zamożne grupy obywateli [Watson, 2014], a nawet ograniczać poziom korupcji [Rosenbloom, Gong, 2013]. Zastrzec przy tym należy, że argumenty te bazują na wątplym wsparciu empirycznym, co wynika z niewielkiej liczby przeprowadzonych dotychczas badań w tej dziedzinie.

Z punktu widzenia dalszych rozważań najważniejsze pozostaje jednak precyzyjne zarysowanie ram koncepcyjnych koprodukcji, które pozwoli na rzetelne jej zestawienie z koncepcją usług publicznych opartych na ekonomii społecznej. Definiowanie koprodukcji nie jest zadaniem łatwym, zwłaszcza w jej aktualnej, mocno poszerzonej formule. Przyjmijmy jednak, że pod tym pojęciem kryje się niewątpliwie idea długofalowej, znaczącej i aktywnej partycypacji obywatelskiej w planowaniu, ustalaniu zasad finansowania, dostarczaniu i ocenie usług publicznych. Koprodukcja poszukuje synergii między wysiłkami regularnych wytwórców usług publicznych i ich konsumentów. Opiera się na ich partnerskiej współpracy, a zatem nie jest formą koprodukcji proste przerzucenie na obywateli odpowiedzialności za zapewnienie określonych usług. Nie sposób uznać za koprodukcję sytuacji, w której absencja państwa wymusza na obywatelach samoorganizację.

Koprodukcja nie powinna być współpracą zorientowaną na bezpośrednią korzyść materialną czy finansową. Formą swoistego wynagrodzenia na rzecz obywateli z tytułu zaangażowania w koprodukcję jest wyższa jakość

usługi publicznej, z której korzystają oraz lepsze dopasowanie usługi do indywidualnych preferencji. Należy także uwzględnić szczególny rodzaj wynagrodzenia, jakim jest realizacja wartości wewnętrznych takich jak potrzeba działania na rzecz wspólnego dobra czy czerpanie osobistej przyjemności ze współdziałania z innymi.

We współczesnych, szerokich ujęciach koprodukcji nie rezerwuje się jej dla bezpośrednich beneficjentów (konsumentów) danej usługi publicznej. Zaangażowanym w koprodukcję może być każdy, kto z uwagi na interes publiczny czy prywatny dostrzega potrzebę partycypacji. Mowa zarówno o osobach indywidualnych, jak i sformalizowanych oraz nieformalnych grupach obywateli. W naturalny sposób z tego kręgu wykluczyć z reguły należy podmioty działające dla zysku, dla których niekomercyjny charakter koprodukcji będzie przeszkodą. Z drugiej strony, podmioty te mogą się aktywizować na etapie koprodukcyjnego planowania systemu usług publicznych, wspierając model korzystny dla swoich interesów. Wreszcie, nie sposób też całkowicie wykluczyć bezpośredniego zaangażowania tego typu podmiotów w proces bezpośredniego świadczenia usług, choćby pod hasłem społecznej odpowiedzialności biznesu. Takie sytuacje będą jednak miały charakter incydentalny.

Koprodukcja nie jest koncepcją uniwersalną w tym sensie, że możliwości jej ekspansji zależą ściśle od charakterystyki konkretnych obszarów usług publicznych. Za Alfordem [2009, s. 25] możemy przyjąć, że koprodukcja może się rozwijać zwłaszcza tam, gdzie wytwarzanie usług nie wymaga specjalistycznej wiedzy czy umiejętności. Pole dla koprodukcji pozostanie zatem wąskie w sferze usług technicznych, np. złożonych projektów budowlanych. Z drugiej strony, usługi informatyczne, które niewątpliwie można zaliczyć do wymagających znaczących kwalifikacji, mogą być w pewnym zakresie świadczone przy wsparciu obywatelskim, np. grup tworzących wolne

oprogramowanie, wykorzystywane następnie przez instytucje publiczne i obywatele.

Whitaker [1980] sugeruje natomiast, że szczególnie podatny grunt dla koprodukcji stanowią te usługi publiczne, w których ostatecznym produktem jest zmiana zachowania jednostki. W praktyce oznacza to ukierunkowanie koprodukcji na sferę usług społecznych typu edukacja, pomoc społeczna, aktywizacja społeczna i zawodowa czy w pewnym zakresie także ochrona zdrowia. W ich przypadku zaangażowanie użytkownika ma szczególnie istotne przełożenie na ostateczny efekt procesu zapewnienia usługi.

Przekładając ogólne założenia idei koprodukcji na praktykę systemu usług publicznych można przyjąć, że koprodukcja może się przejawiać w szerokiej gamie rozwiązań instytucjonalnych. Mieszczą się wśród nich formy bezpośredniej partycypacji obywatelskiej w wytwarzaniu usług publicznych, np. inicjatywa lokalna, tworzenie i prowadzenie przez grupy rodzicielskie szkół, przedszkoli czy innych placówek oświatowych, a nawet mocno zakorzenione w polskiej praktyce ochotnicze straż pożarne, które stanowią formę koprodukcji usług ochrony przeciwpożarowej. Koprodukcja polega także na zaangażowaniu w rozmaite organy zarządzające instytucjami świadczącymi usługi publiczne, np. rady szkoły, rady rodziców, powiatowe rady rynku pracy czy rady społeczne działające przy publicznych zakładach opieki zdrowotnej. Formą koprodukcji w szerokim rozumieniu tej koncepcji pozostaje także obywatelska aktywność w procesie planowania usług publicznych i alokacji środków publicznych na ten cel, czego szczególnie popularnym w ostatnim czasie przejawem jest tzw. budżet partycypacyjny. Wreszcie, do form koprodukcji można zaliczyć również tzw. społeczny audyt jakości usług publicznych wykonywanych, przykładowo, w sferze ochrony zdrowia przez organizacje pacjenckie.

2. Ekonomia społeczna w usługach publicznych

Pojęcie gospodarki (ekonomii) społecznej jest dalekie od jednoznaczności, a jego rozumienie podlegało i podlega ewolucji [zob. szerzej: Moulaert, Ailenei, 2005]. Niemniej jednak na potrzeby tego opracowania, ekonomię społeczną w kontekście systemu usług publicznych można opisać jako model zakładający szeroki udział w procesie zapewnienia usług publicznych takich podmiotów jak organizacje pozarządowe (społeczne), spółdzielnie, stowarzyszenia ubezpieczeń wzajemnych czy niesformalizowane grupy obywateli realizujące w swojej działalności istotne cele społeczne [Brock, 2010, s. 132]. Podmioty ekonomii społecznej pozostają uczestnikami rynku, na którym pozycjonują swoje produkty czy usługi, ale jednocześnie ich działalność ma przynosić nie tylko ekonomiczną nadwyżkę, lecz tworzyć swoistą „społeczną wartość dodaną”. Jak tłumaczy Hausner, Laurisz i Mazur [2006, s. 3], charakterystyczne dla przedsiębiorców społecznych „(...) jest to, że działanie przedsiębiorstwa jest ukierunkowane na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej, a patrząc z innej strony – jego głównym celem jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą.” Udział w grze rynkowej nie służy zatem wyłącznie maksymalizacji zysku po stronie właścicieli czy udziałowców przedsiębiorstwa, ale także, a nawet przede wszystkim, włączaniu w życie społeczne i ekonomiczne osób dotkniętych różnymi formami wykluczenia.

W niektórych ujęciach działalność podmiotów ekonomii społecznej nie jest związana wyłącznie z aktywnością na rzecz określonych grup społecznych czy zawodowych. Może obejmować realizację także innego rodzaju potrzeb, np. w zakresie ochrony środowiska naturalnego [Amin, Cameron, Hudson, 2002, s. 1]. Smith sugeruje wręcz, że podmioty ekonomii społecznej mogą być swoistym

inkubatorem kształtującym bardziej świadomych ekologicznie obywateli i w ten sposób przyczyniać się do tworzenia „zielonego obywatelstwa” [Smith, 2005].

Ekonomia społeczna to forma prowadzenia działalności gospodarczej, która opiera się na demokratycznym modelu zarządzania przedsiębiorstwem, spłaszczonej strukturze organizacyjnej oraz sprawiedliwym podziale zysku między wszystkich uczestników przedsięwzięcia. Dla podmiotów ekonomii społecznej zysk jest zresztą sprawą drugorzędą, powstającą niejako „przy okazji”. Podstawowym celem jest realizacja misji społecznej oraz tworzenie i pielęgnowanie demokratycznej wspólnoty pracowników [Montagut, 2009; Quarter, Mook, Ryan, 2010].

W koncepcji ekonomii społecznej trudno doszukać się krytyki mechanizmów rynkowych, również w sektorze usług publicznych. Można w ekonomii społecznej dostrzec raczej mechanizm korekcyjny, w ramach którego rynkowy model produkcji dóbr i usług, również publicznych, uzupełniany jest rozwiązaniami realizującymi szersze cele prospołeczne. Nie postuluje się odejścia od mechanizmu rynkowego na rzecz jakichkolwiek alternatywnych form produkcji i podziału dóbr, a jedynie wyraża się oczekiwanie, że pewna część podmiotów działających na rynku będzie kierowała się nie tylko logiką zysku, ale weźmie na siebie współodpowiedzialność za rozwiązywanie ważnych problemów społecznych.

Nastawienie ekonomii społecznej do rynku jest główną podstawą krytyki pod adresem tej koncepcji. Graefe zwraca uwagę, że idea przedsiębiorczości społecznej – wychodząc od dostrzeżenia negatywnego wpływu neoliberalnej wizji gospodarki na spójność społeczno-gospodarczą – oferuje receptę, która nie tworzy alternatywy dla neoliberalnej wizji gospodarki, a jedynie usiłuje w jej ramy wtłoczyć nową grupę podmiotów, bez jakościowej zmiany zasad rządzących systemem gospodarczym. W tym sensie, ekonomia społeczna jawi się jako taktyka oskrzydla-

jąca dalszą ekspansję neoliberalizmu [Graefe, 2007]. Zamiast dążyć do zmiany reguł gry, promotorzy ekonomii społecznej zdają się liczyć, że poprzez rynek można realizować ambitne cele społeczne.

W polskim systemie usług publicznych dostrzec można rozwiązania prawne i instytucjonalne sprzyjające udziałowi podmiotów ekonomii społecznej w zapewnieniu usług publicznych. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na tzw. klauzule społeczne w regulacji zamówień publicznych, która spełnia funkcję głównego mechanizmu kontraktowania (outsourcingu) usług publicznych w oparciu o zasadę konkurencji rynkowej. Istotą klauzul społecznych w Prawie zamówień publicznych¹ są preferencje adresowane do oferentów, którzy działają na rzecz osób niepełnosprawnych, bezrobotnych czy młodocianych. Zgodnie z art. 22 ust. 2 Prawa zamówień publicznych: „Zamawiający może zastrzec w ogłoszeniu o zamówieniu, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wyłącznie wykonawcy, u których ponad 50% zatrudnionych pracowników stanowią osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych lub właściwych przepisów państw członkowskich Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego.” Ponadto, instytucja zamawiająca może w warunkach realizacji zamówienia wprowadzić wymagania dotyczące zatrudnienia bezrobotnych lub młodocianych w celu przygotowania zawodowego, albo niepełnosprawnych (art. 29, ust. 4 Prawa zamówień publicznych).

Należy przy tym zastrzec, że zakres stosowania klauzul społecznych – jak do tej pory – jest w polskiej praktyce zamówieniowej całkowicie marginalny. Według szacunków Instytutu Spraw Publicznych, klauzulę z art. 22 ust. 2 Prawa zamówień publicznych w 2013 r.

¹ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. 2004, nr 19, poz. 177 z późn. zm.

zastosowano w około 400 postępowaniach zamówieniowych, co stanowiło jedynie około 0,2 proc. wszystkich postępowań w sprawie udzielenia zamówienia publicznego. Brak jest szczegółowych danych na temat zamówień udzielanych z zastosowaniem klauzuli z art. 29, ust. 4 Prawa zamówień publicznych, jednak według szacunków Instytutu Spraw Publicznych ich odsetek nie przekracza 1 proc. [Schimanek, Kunysz-Syrytczyk, 2014].

3. Koprodukcja i ekonomia społeczna w usługach publicznych. Konkurencja czy komplementarność?

Czy koprodukcja jest koncepcją konkurencyjną wobec przedsiębiorczości społecznej lub mogącą w jakikolwiek sposób zakłócić jej upowszechnianie w systemie usług publicznych? *Prima facie*, mamy do czynienia z podejściami opartymi na zasadniczo odmiennych założeniach. Wsparcie zaangażowania podmiotów ekonomii społecznej w sferze usług publicznych jest formą korygowania mechanizmów rynkowych poprzez upowszechnienie „outsourcingu z ludzką twarzą” czy też prywatyzacji świadczenia usług publicznych, która nie jest podporządkowana wąsko pojmowanej efektywności ekonomicznej, ale będzie dostarczała dodatkową wartość społeczną. Ekonomia społeczna wpasowuje się w rynkowy model usług publicznych.

Koprodukcja, nie przejawiając otwartej awersji wobec urynkowienia usług publicznych, oferuje jednak zasadniczo odmienne podejście. Można się w nim doszukać modelu usług publicznych, w którym konkurencję, precyzyjny rozdział sfer odpowiedzialności i kontraktowanie zastępuje partnerstwo, wymieszanie zasobów publicznych i prywatnych oraz pozakontraktowe, a często nawet niesformalizowane relacje między uczestnikami procesu wytwarzania usług publicznych. Koprodukcja jest jednak na tyle pojemną koncepcją, że można sobie wyobrazić jej elementy zarówno w etatystycznym, jak i ryn-

kowym modelu usług publicznych. Innymi słowy, użytkownicy usług publicznych mogą brać udział w procesie ich wytwarzania zarówno wtedy, gdy rolę „regularnego” usługodawcy pełni instytucja publiczna, jak i podmiot prywatny wyłoniony w konkurencyjnej procedurze jako zleceniobiorca (kontraktor).

Powstaje pytanie, czy pole dla zastosowania koprodukcji jest szersze, gdy podmiotem obsługującym obywateli na zlecenie instytucji publicznej jest przedsiębiorca społeczny. Innymi słowy, czy powierzenie podmiotom ekonomii społecznej świadczenia usług publicznych może tworzyć sprzyjające warunki dla obywatelskiej partycypacji w tym procesie. Kwestia wzajemnych relacji między koprodukcją a ekonomią społeczną nie była dotychczas przedmiotem empirycznej weryfikacji, co jednak nie unieważnia rozważań natury teoretycznej.

Na płaszczyźnie celów i oczekiwanych efektów, koprodukcję i ekonomię społeczną łączy dążenie do społecznej inkluzji i upodmiotowienia grup słabszych. Co więcej, obie koncepcje spaja spojrzenie na system usług publicznych jako potencjalne narzędzie budowania bardziej spójnego społeczeństwa. Usługi publiczne mają być nie tylko tanie dla państwa i obywatela, ale także wytwarzać wartość dodaną w postaci bardziej sprawiedliwego społeczeństwa.

Zarazem jednak – mimo zbieżności celów – obie koncepcje rozmiągają się na poziomie proponowanego sposobu ich osiągnięcia. W formule koprodukcji narzędziem inkluzji są gwarancje realnego udziału w decydowaniu o kształcie systemu usług publicznych oraz model bezpośredniego świadczenia usług, w którym użytkownik nie tylko współdecyduje o sposobie zapewnienia usługi, ale bierze też udział w jej wytworzeniu. Użytkownik-koproducent nie otrzymuje wynagrodzenia pieniężnego za pracę, ale czerpie korzyści niematerialne, zwłaszcza w postaci lepszej jakości usługi publicznej, większego ich dopasowania do indywidualnych oczekiwań

i preferencji użytkownika, a także społecznej aktywizacji. Zaangażowanie podmiotów ekonomii społecznej prowadzić ma do inkluzji również poprzez udział osób z grup defaworyzowanych w świadczeniu usług. Osoby te nie są jednak równocześnie odbiorcami (użytkownikami) konkretnych usług publicznych, ale co do zasady biorą jedynie udział w ich wytwarzaniu. Otrzymują z tego tytułu wynagrodzenie za pracę, które ma przyczynić się do poprawy ich sytuacji materialnej, ale oprócz tego uzyskują korzyść niepieniężną w postaci aktywizacji zawodowej i społecznej.

W obu przypadkach mamy zatem do czynienia z „włączaniem przez działanie”, choć adresatami tych działań mogą być różne grupy. Koprodukcja umożliwia włączanie tych, którzy są jednocześnie użytkownikami określonych usług publicznych, zaś kontraktowanie na rzecz podmiotów ekonomii społecznej korzyść tę oferuje członkom lub pracownikom podmiotów świadczących usługi publiczne. W tym sensie można mówić wręcz o komplementarności obu koncepcji, jako że pozwalają one realizować cel inkluzji społecznej na różnych etapach procesu zapewnienia usług publicznych.

Co więcej, można oczekiwać, że kontraktowanie na rzecz podmiotów ekonomii społecznej może w określonych warunkach sprzyjać włączaniu grup zagrożonych wykluczeniem poprzez koprodukcję. Wszak podmioty ekonomii społecznej – z założenia – powinny nie tylko przejawiać większą wrażliwość na potrzeby tych grup, ale także umiejętniej do nich docierać i skuteczniej przekonywać do zaangażowania w roli koproducentów usług. Idea koprodukcji wpisuje się w szeroko rozumianą misję podmiotów ekonomii społecznej, zwłaszcza jeśli koproducentami stają się użytkownicy usług publicznych, którzy wywodzą się z grup zagrożonych społecznym wykluczeniem.

Koprodukcję i ekonomię społeczną łączy nie tylko zbieżność celów. Nie sposób pominąć faktu, że działalność podmiotów ekono-

mii społecznej sama w sobie może być formą koprodukcji niektórych usług publicznych. Skoro usługą publiczną pozostaje aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych czy niepełnosprawnych, to przedsiębiorców społecznych można postrzegać jako realizujących te zadania, z reguły na swoją rzecz, tj. członków spółdzielni, stowarzyszeń, zakładów aktywności zawodowej itp. W momencie, gdy podmioty te zyskują wsparcie ze strony państwa, np. w formie udzielenia zamówienia publicznego, możemy już mówić o koprodukcji zawierającej element partnerskiego współdziałania między obywatelami i państwem, z zastrzeżeniem, że formuła kontraktowa nie jest partnerstwem w sensie ścisłym.

Ustawa o zatrudnieniu socjalnym² wprowadziła formułę instytucjonalną spajającą w sobie elementy koprodukcji i ekonomii społecznej – mowa o centrach integracji społecznej. Misją centrów jest zapewnienie usług w zakresie szeroko pojętej reintegracji zawodowej i społecznej. Obejmuje to zwłaszcza wsparcie w nabywaniu umiejętności zawodowych, przyuczanie do zawodu czy uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania. Instrumentem realizacji zadań centrów jest prowadzenie działalności usługowej, handlowej czy wytwórczej, a zatem działalności spełniającej kryteria przedsiębiorczości społecznej. Jeżeli centrum integracji społecznej prowadzone jest przez organizację pozarządową, można bez wątplenia mówić ołączeniu ekonomii społecznej z koprodukcją.

Podobną formułę przewiduje ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych³. Wprowadziła ona instytucję zakładów aktywności zawodowej, które stanowią wyodrębnioną formę prowadzenia działalności gospodarczej, gdzie co najmniej 70% zatrudnionych stanowią osoby

² Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Dz.U. 2003, nr 122, poz. 1143 z późn. zm.

³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997, nr 123, poz. 776 z późn. zm.

niepełnosprawne. Ponownie, jeśli mamy do czynienia z zakładem prowadzonym przez organizację pozarządową, można je postrzegać jako formułę łączenia koprodukcji z przedsiębiorczością społeczną.

Należy przy tym zastrzec, że zarówno centra integracji społecznej, jak i zakłady aktywności zawodowej pozostają w praktyce rozwiązaniami stosowanymi na marginalną skalę. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2013 r. działało w całym kraju zaledwie 89 centrów integracji społecznej prowadzonych przez organizacje pozarządowe i 47 zakładów aktywności zawodowej utworzonych przez podmioty trzeciego sektora [Główny Urząd Statystyczny, 2014].

Podsumowanie

Koprodukcja oferuje paradygmat usług publicznych oparty na upodmiotowieniu i bezpośrednim zaangażowaniu użytkowników usług publicznych w proces ich wytwarzania. Idzie to z reguły w parze z zakwestionowa-

niem rynkowego modelu usług publicznych, w którym użytkownik pełni funkcję wyłącz- nie klienta-odbiorcy usług. Idea przedsiębior- czości społecznej wyrasta na założeniu, że system usług publicznych zorganizowany na zasadach rynkowych (kontraktowanie, out- sourcing, konkurencja między usługodawca- mi) może jednocześnie przyczyniać się do re- alizacji celów społecznych. Oba podejścia się nie wykluczają, ale nawet mogą się doskona- le uzupełniać, tworząc łącznie zręby nowego paradygmatu usług publicznych. Konceptje te mogą się łączyć zwłaszcza w dwóch konfigu- racjach. Po pierwsze, przedsiębiorcy społeczni zapewniający usługi publiczne na zlecenie ad- ministracji publicznej wydają się szczególnie predestynowani do włączania użytkowników (odbiorców) tych usług w proces świadczenia usług. Po drugie, istnieją już formy instytucjo- nalne ekonomii społecznej (centra integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej), których konstytutywną cechą jest działalność, mogąca być określana jako forma koprodukcji usług publicznych.

Literatura

Alford J. (2009). *Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-production*. Palgrave Macmillan.

Amin A., Cameron A., Hudson R. (2003). *Placing the social economy*. Routledge.

Brock K.L. (2010). „Capturing Complexity: The Ontario Government Relationship with the Social Economy Sector”, w: J. Quarter, L. Mook, S. Ryan (red.), *Businesses with a Difference: Balancing the Social and the Economic*. Toronto: University of Toronto Press.

Clark B.Y., Brudney J.L., Jang S.G. (2013). „Copro- duction of government services and the new information technology: investigating the distributional biases”, *Public Administration Review*, 73(5).

Główny Urząd Statystyczny (2014). *Centra integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej i warsztaty terapii zajęciowej w 2013 r.* Warszawa.

Graefe P. (2007). „Social Economy Policies as Flanking Mechanisms for Neo-liberalism”, w: S. Lee i S. McBride (red.), *Neo-Liberalism, State Power and Global Governance*. Dordrecht: Springer.

Hausner J., Laurisz N., Mazur S. (2006). *Przedsię- biorstwo społeczne – konceptualizacja*, [http://www.](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.17.pdf)

[ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.17.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.17.pdf).

Jakobsen M. (2012). „Can government initiatives in- crease citizen coproduction? Results of a randomized field experiment”, *Journal of Public Administration Re- search and Theory*, 23(1).

Montagut T. (2009). „The third sector and the policy process in Spain: the emergence of a new policy play- er”, w: J. Kendall (red.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil So- ciety*. Cheltenham.

Moulaert F., Ailenei O. (2005). „Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present”, *Urban studies*, 42(11).

Needham C. (2008). „Realising the Potential of Co- production: Negotiating Improvements in Public Services”, *Journal of Social Policy and Society*, 7(2).

Osborne S.P., Strokosch K. (2013). „It takes two to tango? understanding the Co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives.”, *British Jour- nal of Management*, 24(S1).

Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V. Wilson R. (1981). „Consumers as coproducers of public services: Some economic

and institutional considerations", *Policy Studies Journal*, 9(7).

Pestoff V., Osborne S.P., Brandsen T. (2006). „Patterns of co-production in public services: Some concluding thoughts", *Public Management Review*, 8(4).

Rosenbloom D.H., Gong T. (2013). „Coproducting „Clean” Collaborative Governance: Examples from the United States and China", *Public Performance & Management Review*, 36(4).

Quarter J., Mook L., Ryan S. (2012). *Businesses with a Difference: Balancing the Social and the Economic*. Toronto: University of Toronto Press.

Schimanek T., Kunysz-Syrytczyk B. (2014). *Podręcznik stosowania klauzul społecznych w zamówie-*

niach publicznych. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Smith G. (2005). „Green citizenship and the social economy", *Environmental Politics*, 14(2).

Sześciło D. (2015). *Samoobsługowe państwo dobrobytu. Czy obywatelska koprodukcja uratuje usługi publiczne?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Watson V. (2014). „Co-production and collaboration in planning – The difference", *Planning Theory & Practice*, 15(1).

Whitaker G.P. (1980). „Coproduction: Citizen participation in service delivery", *Public Administration Review*, 40(3).

Co-production vs. social economy. Exclusive disjunction or complementarity?

Summary: The end of hegemony of market-based paradigm of public services enhanced theoretical debate on alternative models for public service delivery. One approach includes fostering participation of social economy actors in providing public services, while others are more focused on promoting the concept of citizens' co-production in planning, financing and delivering public services. The article provides theoretical considerations on the relations between both concepts. Author concludes that, despite different assumptions and origin, both concepts offer complementary and consistent vision of more participatory and less profit-oriented public service delivery.

Keywords: social economy, co-production, public services.

Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>