

Koncepcja izomorfizmu instytucjonalnego i jego przejawy w sektorze non profit w wybranych krajach

Piotr Wróbel

Streszczenie: W rozmaitych tekstach dotyczących ekonomii społecznej raz po raz pojawia się słowo izomorfizm, dotąd nie rozwinięte szerzej w literaturze przedmiotu. Artykuł przedstawia zasadnicze cechy konceptu izomorfizmu instytucjonalnego – pojęcia wypracowanego w dziedzinie socjologii organizacji. Trzy główne typy procesów izomorfizmu, tj. koercyjne, mimetyczne i normatywne, wyodrębnili w swoim klasycznym esej z 1983 r. P. DiMaggio i W. Powell. Autorzy ci podjęli także próbę antycypacji wystąpienia zmiany izomorficznej poprzez wyszczególnienie wyznaczników takiej zmiany na poziomie organizacji i na poziomie pola organizacyjnego (ustalonego obszaru życia instytucji, jej bliższego i dalszego środowiska). Spośród różnych prób operacjonalizacji izomorfizmu do bardziej zaawansowanych należą prace E. Lewis. W sektorze non profit z różnych względów należy się spodziewać występowania tendencji izomorficznych. O niektórych z nich mówił już C. Borzaga. Artykuł obrazuje znane w literaturze zagranicznej przykłady procesów izomorficznych w sektorze pozarządowym i ekonomii społecznej. W Szwecji sieć stowarzyszeń oferujących edukację dla dorosłych zmagają się z uniformizacją wyrastającą z zależności finansowych od państwa oraz z koniecznością orientacji prorynkowej. W Wielkiej Brytanii wszystkie trzy presje izomorficzne zagrażają entuzjastycznej orientacji prousługowej w sektorze publicznym. Procesy izomorficzne dotyczą także przedsiębiorstwa społeczne w Danii. Stan izomorfizmu w polskim sektorze non profit nie został jeszcze szerzej zbadany.

Słowa kluczowe: izomorfizm koercyjny, mimetyczny i normatywny, strukturalizacja, pole organizacyjne.

Wprowadzenie

Już od ponad trzydziestu lat w zachodniej myśli socjologicznej i organizacyjnej rozwija się nurt „nowego” instytucjonalizmu. Instytucje właściwie stałe były obiektem badań w naukach społecznych. Początkowo orientacje instytucjonalizmu szukały inspiracji w myśli klasyków (K. Marksa, M. Webera, E. Durkheima), kładąc nacisk na takich wyznacznikach działania ludzkiego, jak: prawo, struktury społeczne czy uwarunkowania historyczne. Neoinstytucjonalizm wyrósł na krytyce legalizmu, strukturalizmu, holizmu, historycyzmu i normatywizmu dotychczasowych tendencji w badaniu życia instytucji. Ośrodkiem zainteresowania nowych nurtów jest indywidualne zachowanie człowieka, poszukiwanie przez niego racjonalnych wyborów. Oczywiście, nowy instytucjonalizm tworzą różne trendy. A. Jasińska-Kania pisze o dwóch głównych wersjach: utylitarystyczno-ekonomicznej („neoinstytucjonalizm”) oraz kulturowo-politycznej („nowy instytucjonalizm”) [Jasińska-Kania, 2006, s. 550-551]. Pierwsza z nich wyjaśnia racjonalność zachowań na bazie neoklasycznej ekonomii i psychologii poznawczej, wykorzystując m.in. teorię gier i wymiany. Druga, odpowiadzi na pytanie o fenomen utrzymywania się nieracjonalnych i nieefektywnych instytucji poszukuje bardziej w sferze kultury i polityki, korzystając z dorobku fenomenologii i etnometodologii. Do najważniejszych autorów

nowych trendów w instytucjonalizmie są zaliczani: D. C. North [1981], V. Nee i M. C. Brinton [1998], S. Barley i P. Tolbert [1997], P. DiMaggio i W. Powell [1983], J. Meyer i B. Rowan [1977], M. Mizruchi i L. Fein [1999] oraz P. Tolbert i L. Zucker [1983].

Niniejszy artykuł ma dwa cele. Pierwszy z nich to szersze przedstawienie polskiemu Czytelnikowi koncepcji izomorfizmu instytucjonalnego – jednego z ważnych pojęć wspomnianego powyżej nurtu nowego instytucjonalizmu. Przedmiotem analizy jest podstawowy artykuł na temat izomorfizmu, autorstwa DiMaggio i Powella z 1983 r., oraz inne teksty. Natomiast drugi cel to prezentacja tendencji izomorficznych w sektorach non profit i ekonomii społecznej w wybranych krajach, na bazie istniejącej literatury przedmiotu. Rozważania teoretyczne zostaną poparte przykładami ze Stanów Zjednoczonych, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Danii. Niniejszy artykuł, będący zasadniczo wprowadzeniem do tematu izomorfizmu, nie zawiera wyników badań obecności mechanizmów izomorficznych w sektorze pozarządowym i ekonomii społecznej w Polsce. Wyniki przyszłych takich badań przyczyniłyby się do wzbogacenia polskiej literatury doty-

NOTA O AUTORZE

ks. Piotr Wróbel – doktorant na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

czącej izomorfizmu instytucjonalnego, a także praktycznej wiedzy o nim.

1. Istota izomorfizmu instytucjonalnego

Dla pojęcia izomorfizmu instytucjonalnego kluczowym tekstem jest esej DiMaggio i Powella z 1983 r., zatytułowany *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*¹. Autorzy, opisując upodobanie się organizacji, które współegzystują w podobnych otoczeniach, wprowadzili do literatury już na stałe pojęcie izomorfizmu instytucjonalnego. Termin znany z nauk ścisłych (istnieją odwzorowania izomorficzne w matematyce, struktury izomorficzne w chemii) znalazł zastosowanie dla opisu zachowań o charakterze homogenicznym w środowiskach organizacyjnych. Samo pojęcie próbowano opisać już wcześniej. W 1968 r. A. Hawley ujął izomorfizm jako przymusowy proces skłaniający jednostkę do tego, aby przypominała inne, które stawiają czoła tym samym warunkom środowiska. Idee Hawleya rozszerzyli M. Hannan i J. Freeman [1977]. Według nich izomorfizm pojawia się, gdy monopolistyczne formy są selekcjonowane z pewnej populacji organizacji, albo wtedy, gdy podejmujący decyzje w organizacji uczą się właściwych reakcji i dostosowują do nich swoje zachowanie.

DiMaggio i Powell odwrócili pytanie o różnorodność form i praktyk organizacyjnych w teorii organizacji, stawiając kwestię ich znaczącej właśnie jednorodności. Wyróżnili pojęcie tzw. pola organizacyjnego (*organizational field*), które oznacza organizacje tworzące ustalony obszar życia instytucjonalnego: kluczowych dostawców, konsumentów ich zasobów i produktów, organy regulacyjne i inne organizacje oferujące podobne towary i usługi [DiMaggio, Powell, 1983, s. 148]. Posługują się także pojęciem strukturacji, która jest procesem wytwarzania się, reprodukcji i wykorzystywania organizacyjnych struktur w działaniach członków społeczeństwa (np. Giddens [1984]).

Zdaniem DiMaggio i Powella, skoro tylko odmienne nawet organizacje jednej branży znajdują się w jednym polu, potężne siły skłaniają je do upodabniania się do siebie nawzajem [Ibidem, s. 148].

To oczywiste, że organizacje ciągle są w stanie zmiany. Ale skoro tylko zostanie osiągnięty pewien punkt w strukturacji pola organizacyjnego, zagregowany efekt indywidualnych zmian prowadzi do osłabienia różnorodności w polu, a wzrostu homogeniczności [Ibidem, s. 148-149].

Dlaczego tak się dzieje? DiMaggio i Powell przyznają, że organizacje mogą zmieniać swoje cele i rozwijać nowe praktyki, a nowe organizacje wkraczają w pole. Ale w długim okresie podejmujący decyzje w organizacji tworzą wokół siebie środowisko, które ogranicza ich zdolność do zmiany w późniejszych latach. Badacze ci – za J. Meyerem [1979] i M. L. Fennell [1980] uznają dwa typy izomorfizmu: konkurencyjny i instytucjonalny. Pierwszy typ rozwija się w środowisku konkurencji rynkowej, zmian nisz rynkowych czy mierzenia dopasowania; drugi rodzi się po prostu z obecności innych organizacji [Ibidem, s. 150]. Dalej – i jest to ich oryginalne ujęcie – wskazują na trzy przyczyny oraz tym samym na mechanizmy izomorfizmu instytucjonalnego pomiędzy organizacjami w ich polu. *Izomorfizm koercyjny (przymusowy)* jest odpowiedzią na formalne i nieformalne presje ze strony innych organizacji, od których dana organizacja jest zależna, jak również na presje dostosowania się do oczekiwań społeczeństwa. *Izomorfizm mimetyczny* odnosi się do zmiany organizacyjnej wywoływanej naśladownictwem działania, struktur i praktyk innych organizacji. Jest to odpowiedź na sytuacje niepewności, gdy zarządzający muszą poprawić wyniki, ale nie wiedzą dokładnie jak to uczynić. *Izomorfizm normatywny* dotyczy nacisków na kierownictwo organizacji w czasie jego profesjonalizacji (szczególny typ przygotowania zawodowego, rola uniwersytetów, członkostwo w stowarzyszeniach zawodowych).

Autorzy podkreślają, z jednej strony, że ich typologia jest analityczna i nie zawsze spotykana w rzeczywistości. Z drugiej jednak strony są zdania, że izomorfizm to najbardziej powszechne źródło zmiany organizacyjnej. Przez pojęcie zmiany organizacyjnej rozumieją oni zmianę w strukturze formalnej, kulturze organizacyjnej oraz celach, programach i misji [Ibidem, s. 149]. Oczywiście, nie tylko procesy izomorficzne implikują taką zmianę, ale właśnie jej poświęcają swoje rozważania.

¹ Polskie tłumaczenie autorstwa A. Lompart [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t.1, Scholar, Warszawa 2006, s. 600-612.

Izomorfizm koercyjny

Koercyjny oznacza przymusowy; ten rodzaj procesów izomorficznych jest niejako wymuszany przez formalne i nieformalne naciski płynące od innych organizacji, zwłaszcza tych, od których dana organizacja zależy, a także przez kulturowe oczekiwania społeczeństwa, w którym organizacja funkcjonuje. Środkami koercji mogą być przymus, perswazja lub zaproszenie do aliansu. DiMaggio i Powell wśród przyczyn koercyjnych presji mocno podkreślają obecność państwa, a także istnienie powszechnego otoczenia prawnego [Ibidem, s. 149]. Meyer i Rowan twierdzą, że ponieważ państwo oraz inne wielkie organizacje rozszerzają swoją dominację nad coraz to większymi wymiarami życia społecznego, w strukturach organizacyjnych coraz bardziej będą się odzwierciedlać reguły ustalane i legitymowane przez państwo [Meyer, Rowan, 1977, s. 347-348]. Dzieje się to też poza obszarem państwa. Gdy korporacje się rozrastają, to nawet nie one same wymuszają wpływ dostosowawczy u przedsiębiorstwach zależnych, ale to przedsiębiorstwa adaptują praktyki księgowo-ewaluacyjne, wykonania zadań czy plany budżetowe [DiMaggio, Powell, 1983, s. 150].

Presje przymusowego izomorfizmu mogą być także bardziej subtelne i wyrażone mniej dosłownie. Przykłady na to dają prace C. Milofsky'ego [1981] oraz A. Swidler [1979]. Pierwszy opisuje dostosowywanie się organizacji sąsiedzkich w społecznościach miejskich do bardziej zorganizowanych hierarchicznie organizacji dotujących je. Swidler przebadła prywatne szkoły ubiegające się o osobę określaną nazwą *principal*, która miałaby negocjować z dzielnicowym superintendentem i reprezentować szkołę wobec agencji z zewnątrz.

Izomorfizm mimetyczny

W warunkach niepewności najbezpieczniej jest naśladować tych, którzy utrzymują się na powierzchni – oto główna idea drugiej formy zachowań izomorficznych. DiMaggio i Powell piszą: „Kiedy technologie organizacyjne są słabo rozumiane, kiedy cele są ambiwalentne, albo gdy otoczenie stworzy symboliczną niepewność, organizacje mogą wzorować siebie na innych organizacjach” [Ibidem, s. 151]. Takie zachowania uchodzą za rozsądne: małym kosztem przezwyjęcza się trudności związane z szu-

kaniem rozwiązania nieznanych dotąd problemów. Organizacje skłonne są do modelowania innych organizacji, podobnych im, uznawanych za bardziej legitymizowane lub odnoszące sukcesy.

Pod koniec XIX w. w Japonii rząd cesarski wysyłał swoich urzędników do Francji, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych, aby stamtąd czerпали wzorce do budowy nowoczesnych systemów sądownictwa, armii, policji, marynarki, poczty, edukacji artystycznej i bankowości. Paradoksalnie, po upływie stulecia Japończycy spłacają zaciągnięty dług, będąc mimowolnym wzorem do naśladowania dla amerykańskich korporacji, które słabo radzą sobie z produktywnością czy mają problemy z personelem.

Ogólnie można stwierdzić, że im szersza populacja personelu zatrudniana przez organizację (albo im szersza jest grupa klientów organizacji), tym większa presja na organizację, by zapewniać programy i usługi oferowane także przez inne organizacje [Ibidem, s. 151]. Wiele przyczyn homogeniczności struktur organizacyjnych wywodzi się także stąd, że po prostu nie ma gdzie szukać odmiennych wzorców. W niektórych dziedzinach istnieje tylko kilka firm doradczych, które popularyzują swoje rozwiązania w całym kraju. Łatwiej dostrzeżenie i docenienie zmian w strukturze, trudniej w polityce i strategii firmy. Przykładowo, wielka stacja telewizji publicznej zamieniła prostą strukturę funkcjonalną w wielooddziałową, powielającą jednak niektóre usługi. Zarząd liczył wciąż na zyski od firm współpracujących, które oto odtąd miały okazję dostrzec, że moloch zmienił się i nastawił bardziej prorynkowo. Według DiMaggio i Powella szczególnie historia reform zarządzania w amerykańskich agencjach rządowych, od McNamary do Cartera, jest wręcz podręcznikiem modelowania izomorficznego [Ibidem, s. 152].

Izomorfizm normatywny

W największym skrócie wynika z procesów profesjonalizacji. Za M. S. Larson [1977] i R. Collinsem [1979], DiMaggio i Powell rozumieją profesjonalizację jako „kolektywne starania członków określonego zawodu o zdefiniowanie warunków i metod ich pracy, aby kontrolować <produkcję producentów> i aby ustalić poznawczą bazę i legitymację dla ich zawodowej autonomii” [Ibidem, s. 152]. Inna

sprawa, że rzadko udaje się dokończyć taki profesjonalny projekt. Profesjoniści muszą zawierać kompromisy z nieprofesjonalnymi klientami, szefami czy regulatorami.

Co ciekawe, zawody jako takie podlegają – tak samo jak organizacje – izomorficznym procesom koercyjnym i mimetycznym. Natomiast dwa aspekty profesjonalizacji są istotnym źródłem izomorfizmu. Pierwszy z nich to działalność uniwersytetów i profesjonalnych instytucji szkoleniowych, które tworzą silną bazę ekspertów, opartą na formalnej edukacji oraz legitymizacji. Drugi to rozwój i wypracowanie sieci zawodowych, które drążą organizacje i szybko rozprzestrzeniają nowe modele.

Ważnym mechanizmem wprowadzającym normatywne zachowania izomorficzne jest filtrowanie personelu. Przejawia się ono w zatrudnianiu osób z firm z tej samej branży; rekrutowaniu niższego personelu z wąskiej grupy instytucji szkolących; w powszechnych praktykach promocyjnych polegających na zatrudnianiu menedżerów najwyższego szczebla zawsze z departamentów finansowych lub prawnych; w stawianiu wymagań i umiejętności dla pewnych szczególnych prac. Autorzy twierdzą, że menedżerowie na niektórych szczeblach po prostu nie wyróżniają się niczym szczególnym, są tacy sami (np. grupa) Fortune 500 z 1982 r., za: P. Hirsch i T. Whisler [1982]. Przechodzą oni specjalną socjalizację w zakresie osobistego zachowania,

odpowiedniego stylu ubierania się, organizacyjnego kodeksu czy standardowych metod mówienia, żartowania i zwracania się do innych. DiMaggio i Powell zwracają uwagę, że początkowo, w stadium różnorodności organizacji, socjalizacja wzmacnia różnice między nimi. Gdy zaś organizacje stają się podobne do siebie, socjalizacja wzmacnia procesy izomorficzne [Ibidem, s. 153].

Profesjonalizacja zarządu idzie w parze ze strukturacją pól organizacyjnych. Wymiana informacji między profesjonalistami sprzyja utrzymaniu hierarchii i jest to matryca dla przepływu informacji i personelu wewnątrz organizacji. Rządowe granty lub kontrakty dają firmom legitymizację, a resztę konkurencji skłaniają do naśladownictwa. W sektorze non profit, bez prawnych barier dotyczących zмовy, strukturacja następuje nawet gwałtowniej.

DiMaggio i Powell są zdania, że z dyskusji o mechanizmach pojawiania się zmiany izomorficznej można łatwo empirycznie przewidzieć, które pola organizacyjne będą najbardziej homogeniczne w strukturze, procesie i zachowaniu. Ich spostrzeżenia zawarto w tabeli 1.

Jakie są zalety koncepcji izomorfizmu instytucjonalnego? Jego twórcy uważają, że pomaga wyjaśnić obserwowaną coraz większą homogeniczność organizacji. Pozwala zrozumieć tak częstą w życiu organizacyjnym irracjonalność, bezskuteczność siły czy brak innowacji. Podejście to jest zgod-

Tabela 1. Wyznaczniki zmiany izomorficznej według DiMaggio i Powella

	Wyznaczniki na poziomie organizacyjnym	Wyznaczniki na poziomie pola
Dotyczące procesów koercyjnych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im większa zależność organizacji od innej organizacji, tym bardziej podobna stanie się do tamtej w strukturze, klimacie i celach zachowania. 2. Im większa centralizacja dostaw zasobów organizacji A, tym większy stopień, do którego A zmieni się izomorficznie, by przypominać organizacje, od których dostaw zależy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im większy stopień, do którego pole organizacyjne jest zależne od jednego (lub kilku podobnych) źródła kluczowych zasobów, tym wyższy poziom izomorfizmu. 2. Im większy stopień, do którego organizacje w polu współdziałają z agencjami rządowymi, tym większy stopień izomorfizmu w polu jako całości.
Dotyczące procesów mimetycznych	<ol style="list-style-type: none"> 3. Im bardziej niepewna relacja pomiędzy środkami a celami, tym większy stopień, do którego organizacja będzie modelować siebie na wzór innych, które uważa za odnoszące sukces. 4. Im bardziej ambiwalentne cele organizacji, tym większy stopień, do którego organizacja będzie modelować siebie na wzór innych, które uważa za odnoszące sukces. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Im mniejsza liczba uchwytanych alternatywnych modeli organizacyjnych w polu, tym szybsze tempo zmiany izomorficznej w tym polu. 4. Im większy stopień, do którego technologie są niepewne albo cele ambiwalentne w polu, tym większy wzrost zmiany izomorficznej.
Dotyczące procesów normatywnych	<ol style="list-style-type: none"> 5. Im większe zaufanie wobec referencji akademickich w wyborze menedżerów i pozostałego personelu, tym większy stopień, do którego organizacja stanie się jak inne organizacje w polu. 6. Im większy udział menedżerów organizacji w stowarzyszeniach handlowych i zawodowych, tym bardziej prawdopodobnie organizacja będzie, albo stanie się, jak inne organizacje w polu. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Im większy stopień profesjonalizacji w polu, tym większa ilość instytucjonalnej zmiany izomorficznej. 6. Im większy stopień strukturacji w polu, tym większy stopień izomorfizmu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [DiMaggio, Powell, 1983, s. 154-156].

ne z literaturą etnograficzną i teoretyczną na temat zachowań organizacji. Skupienie uwagi na izomorfizmie instytucjonalnym daje konieczną perspektywę na polityczne zmagania o władzę w organizacjach i przetrwanie. Wzięcie pod uwagę procesów izomorficznych prowadzi do dwuogniskowego spojrzenia na władzę i jej aplikację we współczesnej polityce. W miarę jak zmiana organizacyjna jest nieplanowana, można mówić o dwóch formach władzy. Pierwsza z nich to władza ustalania barier wejścia, definiowania norm i standardów, które kształtują i kanalizują zachowanie organizacji. Druga to władza elit dotycząca definiowania odpowiednich modeli struktury organizacyjnej, które będą funkcjonować przez lata. W końcu bardziej rozwinięta teoria izomorfizmu organizacyjnego może nieść ważne implikacje dla polityki społecznej w tych dziedzinach, w których państwo działa przez prywatne instytucje. Nowe formy międzysektorowej koordynacji w polityce publicznej winny raczej zachęcać do różnorodności organizacyjnej, niż ją ograniczać. Podejmujący decyzje i analitycy, przez znajomość istoty procesów homogenizacji pól organizacyjnych, będą umieli rozróżnić zanik danej formy organizacyjnej i jej przemianę w inną od jej istotnego niepowodzenia [Ibidem, s. 157-158].

2. Jak mierzyć stopień izomorfizmu?

Przez prawie trzydzieści lat od opublikowania artykułu DiMaggio i Powella pojawiło się wiele prób operacjonalizacji izomorfizmu, przeważnie w postaci jednego lub kilku wskaźników, które zdaniem danego badacza były miarą izomorfizmu. Wyśmienitą analizą sposobów traktowania izomorfizmu w swoich badaniach przez badaczy jest wspomniana już praca Mizruchi i Fein [1999].

Według innej specjalistki od mierzenia stopnia izomorfizmu, badania nad tymi procesami poszły w trzech kierunkach [Lewis, 2005, s. 2]. Pierwszy z nich to badania motywacji uwalniających izomorfizm, a szczególnie pragnienie uzyskania legitymizacji. Drugi to studia nad mechanizmami i procesami, które skłaniają organizacje do wykazywania izomorfizmu – tu mieści się cytowany powyżej artykuł DiMaggio i Powella. Natomiast trzeci kierunek to konsekwencja teoretycznego zainteresowania badaczy tym konceptem – w ich badaniach

empirycznych określony wynik lub jego brak był dowodem na izomorfizm (izomorfizm jako „czarna skrzynka”).

Zdaniem E. Lewis, używanie przez lata konceptu izomorfizmu do opisywania go zarówno jako mechanizmu/procesu, jak i jego wyniku doprowadziło do wielu różnych, niezbyt szczęśliwych operacjonalizacji. Pomijały one łatwy do znalezienia w organizacyjnych tekstach i dokumentach relacyjny i wielowymiarowy aspekt izomorfizmu [Ibidem, s. 2-3].

Początkowo koncepcja izomorfizmu pojawiała się w socjologii organizacji jako element podejścia neoinstytucjonalnego. Od czasów artykułu Meyera i Rowana z 1977 r. nie można jej ominąć, omawiając temat struktur organizacyjnych. Zdaniem tych badaczy organizacje są strukturalizowane przez zjawiska w swoim otoczeniu i stają się wobec niego izomorficzne. Głównym powodem takich działań jest uzyskanie legitymizacji, nawet kosztem wydajności. DiMaggio i Powell opisali instytucjonalne i konkurencyjne powody zaistnienia izomorfizmu, zaś W. Scott [1995, s. 45] podkreślał wykonywanie podobnych zadań przez organizacje jako powód pojawiania się presji strukturalnego izomorfizmu. Mizruchi i Fein podsumowali, że presje izomorfizmu koercyjnego wywiera najczęściej otoczenie, od którego zasobów organizacja zależy (były operacjonalizowane najczęściej jako: rząd, sądy); normatywnego – otoczenie, do którego organizacja centralna i jej filie są przywiązane, często przez organizacje zawodowe (były operacjonalizowane przez miary powiązań sieciowych), zaś mimetycznego – otoczenie, które organizacja naśladuje ze względu na jego sukces w poradeniu sobie z niepewnością (były wyrażane na najwięcej sposobów, np. przez miary prestiżu [Lewis, 2005, s. 5]).

Zdaniem Lewis, najbardziej oczywistym miejscem pojawiania się rezultatów izomorfizmu w odpowiedzi na presje instytucjonalne jest język organizacyjny [Ibidem, s. 5-6]. Dzieje się tak, gdyż organizacje używają tekstów i dokumentów do zarządzania swoim środowiskiem. Podobną opinię podtrzymują Meyer i Rowan – organizacje włączają język do wzmocnienia swojej legitymizacji, a najważniejszym aspektem izomorfizmu w instytucjach środowiska jest ewolucja języka organizacyjnego [Meyer, Rowan, 1977, s. 349]. Jednak w literaturze socjologii organizacji jest niewiele systematycznych badań języka organizacyjnego.

Interesujące badania dyskursu organizacyjnego przeprowadziła w 2001 r. Lewis [Lewis, 2003]. Wzięła ona pod uwagę trzy typy dokumentów wydawanych przez uniwersytety i korporacje: dotyczące polityki prywatności, wypowiedzi co do misji organizacji oraz roczne raporty. W badanej próbie uniwersytetów zmieściło się 148 uniwersytetów typu *doctoral/research university – extensive*, sklasyfikowanych jako takie w 2000 r. przez Carnegie Classification Code. Próbkę korporacji dotyczyła 139 firm działających w przemyśle technologicznym: urządzenia komputerowe i wytwarzanie, oprogramowanie i usługi oraz teleelektronika. Dla każdej z 6 grup (dwa typy organizacji, trzy typy dokumentów) badaczka wybrała w sposób celowy 32 teksty. W trakcie badania, osadzonego w nurcie teorii ugruntowanej, opracowano kody, a następnie dokonano analizy zawartości tekstów. Lewis wyznaczyła 30 cech każdego tekstu, począwszy od tytułu tekstu, przez obecność cytatów, odniesienia do „społeczności”, aż od użycia zdań w stronie biernej. Stopień rzetelności badania wynosił ponad 85%.

Bazując na przekonaniu o relacyjności i wielowymiarowości izomorfizmu, Lewis stworzyła dwie jego miary. Pierwsza z nich to wynik izomorfizmu (*isomorphism score*): stopień, w jakim każdy tekst dostosowuje się do czystego modelu, opisującego jak ten typ tekstu powinien wyglądać. Druga to podobieństwo intertekstualne (*intertextual similarity*): stopień zgodności w każdej grupie tekstów. Wymaga to porównania profilu każdego tekstu z profilem każdego innego tekstu, aby zobaczyć, jak są do siebie podobne. Obie miary dały każdemu tekstowi wynik, wskazujący stopień izomorfizmu wobec innych tekstów w grupie. Wyniki te prezentuje tabela 2.

Wystąpiły znaczące różnice między stopniem izomorfizmu w tekstach dwóch typów organizacji oraz między różnymi grupami tekstów. Teksty pochodzące z uniwersytetów wykazują niższy wynik izomorfizmu oraz mniejsze podobieństwo intertekstualne niż teksty pochodzące z korporacji. Ponadto stopień izomorfizmu w każdej grupie tekstów różnił się w zależności od celu wydania tekstu – był inny, gdy organizacja pisała w tekście o swojej misji i tożsamości, i inny, gdy tekst był pomyślany jako wypełnianie oczekiwań otoczenia organizacji. Zasadniczo wypowiedzi na temat misji miały wyższy wynik izomorfizmu niż teksty dotyczące polityki prywatności, które z kolei zgodnie przewyższały poziomem izomorfizmu roczne raporty badanych organizacji [Ibidem, s. 9].

Ogólnie, uniwersytety wytwarzają teksty mniej podobne do siebie nawzajem niż korporacje, gdyż są one dłuższe i staranniej opracowane. Od korporacji zaś słusznie oczekuje się bardziej nacisku na swoją tożsamość i rzeczywiście one to czynią, używając stosunkowo zgodnych strategii retorycznych, kwalifikowanych właśnie jako izomorfizm.

Wysoki stopień izomorfizmu przejawiają teksty o polityce prywatności organizacji, które muszą bardziej odpowiadać oczekiwaniom odbiorców, np. regulacjom prawnym czy decyzjom sądów. Najwyższy stopień izomorfizmu notują wypowiedzi o misji organizacji – może dlatego, że są najbardziej dopracowaną formą tekstu. Natomiast roczne raporty charakteryzują się najniższym wynikiem izomorfizmu, gdyż ich czytelnicy mają najbardziej zróżnicowany poziom oczekiwań, co piszący tekst musi wziąć pod uwagę.

Konkluzją artykułu Lewis jest krytyka jednostronnego ujmowania izomorfizmu jako „czarnej skrzynki” i mierzenia go jako obecności lub braku jednego kryterium zdefiniowanego przez badacza.

Tabela 2. Średnie wyniki izomorfizmu oraz podobieństwa intertekstualnego w grupach tekstów*

	<i>Isomorphism scores</i>	<i>Intertextual similarity</i>
Roczne raporty uniwersytetów (U-AR)	18,22	15,35
Polityka prywatności uniwersytetów (U-PP)	19,44	16,09
Wypowiedzi o misji uniwersytetów (U-MS)	20,75	16,86
Roczne raporty korporacji (C-AR)	19,69	16,54
Polityka prywatności korporacji (C-PP)	20,84	17,57
Wypowiedzi o misji korporacji (C-MS)	21,91	18,45

* Ranking w skali od 0 do 30.

Źródło: [Lewis, 2005, s. 8].

Miarą izomorfizmu jako wyniku jest m.in. zaadaptowanie danej struktury, procedury lub zestawu standardów. Zdaniem autorki, należy sięgać głębiej, do oryginalnego, relacyjnego znaczenia izomorfizmu ukrytego w jego koncepcie, i stworzyć wielowymiarowe miary. Sam izomorfizm jest bardzo wartościowym konceptem, ponieważ mieści w sobie wynik całego bogatego kompleksu instytucjonalnego procesu imitacji i translacji [Ibidem, s. 12, 15].

3. Izomorfizm w sektorze non profit

Rozwój sektora non profit, jaki obserwujemy od lat 80. XX w. w zachodnich gospodarkach, oprócz bezdyskusyjnych zalet nie przewyciężył jeszcze pewnych barier. Zalicza się do nich kruchość tego sektora, która wynika z braku kompleksowych przepisów oraz oparcia się zasadniczo na dużym zaufaniu członków organizacji non profit między sobą. To może nie wystarczać do określenia bezpiecznego poziomu pewności na przyszłość. Włączenie wielu interesariuszy w bezpośrednie działania organizacji nieuchronnie pociąga za sobą wysokie koszty zarządzania, gdyż trzeba godzić ze sobą sprzeczne interesy w warunkach naglących decyzji do podjęcia. W życiu społecznym i gospodarce europejskiej sektor ten odgrywa doniosłą, coraz bardziej zauważalną rolę – ale aktorzy tworzący ten sektor nie mają jeszcze pełnej świadomości tej roli oraz świadomości bogactwa, jakie wnoszą dzięki swoim specyficznym różnorodnym formom organizacyjnym. Organizacjom sektora non profit zagraża więc w łatwy sposób uleganie procesom izomorfizmu [Borzaga, 2008, s. 110-111].

Presje te, jak już wiadomo, mogą popchnąć różnorodne formy organizacyjne sektora non profit ku rozwiązaniom lepiej zdefiniowanym, lepiej umocowanym prawnie i bardziej akceptowalnym społecznie. Ceną za takie poczucie pewności jest utrata pierwotnej innowacyjności, kluczowego bogactwa instytucji sektora non profit, oraz zahamowanie ich rozwoju. Niebezpieczne jest także zbytne reprezentowanie interesów swoich pracowników kosztem utraty związków ze społecznościami lokalnymi oraz niepełnego wykorzystania kapitału społecznego. Dodatkowo, otoczenie instytucji sektora non profit często upatruje sukces polityki społecznej tylko w połączonych działaniach agencji państwowych oraz sektora *for-profit*, co nie pozwala roz-

winać się modelom instytucjonalnym właściwym dla sektora non profit (potrafiącego przecież być skutecznym).

Rozwiązanie pewnych trudności sektora non profit C. Borzaga widzi w opracowaniu spójnych rozwiązań polityki społecznej, które jednocześnie wspierałyby rozwój omawianego sektora. Autor wymienia 4 takie rozwiązania: tworzenie odpowiednich regulacji prawnych i wzorców instytucjonalnych dla organizacji non profit, zmianę polityki fiskalnej w stronę budzenia nowego popytu usług, lepsze strategie zlecania przez państwo usług na zewnątrz i quasi-ryнку oraz stymulowanie popytu [Ibidem, s. 112]. Z tej grupy pierwszy typ rozwiązań jest konieczny dla uniknięcia dostosowań izomorficznych – w tym przypadku naśladownictwa przez organizacje nienastawione na zysk form instytucjonalnych właściwych dla przedsiębiorstw.

4. Szwecja – stowarzyszenia kulturalno-oświatowe

Interesującym przypadkiem zmagania z presjami izomorficznymi w sektorze non profit jest przykład szwedzkich stowarzyszeń kulturalno-oświatowych (*study associations*), opisanych przez P. Åberga i J. von Essena [2010]. Są to organizacje wyrosłe z tzw. ruchów popularnych (*folkrörelse*), które działają w sferze nieformalnej edukacji dla dorosłych (*popular education*, w Szwecji nazywanej *folkbildning*)². Do specyfiki szwedzkiego życia społecznego i stowarzyszeniowego zaliczają się takie ruchy społeczne, jak Ruch Pracy, Ruch Wolnego Kościoła czy Ruch Umiarkowania. Niektóre z nich dały początek stowarzyszeniom kulturalno-oświatowym. Na chwilę obecną dziesięć stowarzyszeń otrzymuje państwowe dofinansowanie (na rok 2011 zaplanowano sumę ok. 175 mln euro). Wszystkie, oprócz jednej, mają demokratyczną strukturę federatywną, to znaczy funkcjonują jako „parasol” lub metaorganizacja skupiająca wiele mniejszych organizacji członkowskich. W 2011 r. jest to ponad 370 organizacji społeczeństwa obywatelskiego, traktowanych jako członkowskie lub mających podpisane po-

² Dla porządku podaję ich nazwy, bez tłumaczenia na język polski: ABF (*Arbetarnas bildningsförbund*), Bilda (*Studieförbundet Bilda*), FU (*Folkuniversitetet*), Ibn Rushd (*Ibn Rushd studieförbundet*), Kulturens, Medborgarskolan, NBV (*Nykerhetsrörelsens bildningsverksamhet*), Sensus (*Sensus studieförbundet*), Sfr (*Studieförbundet*), SV (*Studieförbundet Vuxenskolan*).

rozumienia o współpracy (dane z początku roku). Do tego grona zaliczają się również instytucje, które nie są związane z edukacją, jak np. partie polityczne, związki zawodowe, organizacje dla osób niepełnosprawnych czy starszych obywateli. Ideą jest, że formalna władza w stowarzyszeniach należy do ich członków. Stowarzyszenia, oprócz działań edukacyjnych dla swoich członków, podejmują także działalność na otwartym rynku, oferując kursy, koła studyjne, wykłady, programy kulturalne, itp. [Åberg, von Essen, 2010, s. 2]. Obecnie, corocznie do grona uczestników kół omawianych stowarzyszeń zaliczało się 1,8 mln osób [Fakta, 2011].

Autorzy artykułu wychodzą od obserwacji licznych zewnętrznych i wewnętrznych, wyzwania, jakie dziś stoją przed organizacjami społeczeństwa obywatelskiego w Szwecji. Wiele z nich jest kuszonych bliższą współpracą z państwem, ale jednocześnie wymaga się od nich zorientowania rynkowego. Dla szwedzkich stowarzyszeń kulturalno-oświatowych szczególne znaczenie mają próby pogodzenia przeciwstawnych tendencji. Jedną z nich jest dążenie do utrzymania swojej tożsamości jako organizacji społeczeństwa obywatelskiego, co wymaga umiejętnego dystansowania się równocześnie od państwa i rynku, przy dodatkowym zachowaniu odmienności i swistego profilu ideologicznego od pozostałych stowarzyszeń. Wielką zaletą i bogactwem stowarzyszeń kulturalno-oświatowych jest postrzeganie ich przez społeczeństwo jako aktorów (tu: edukacyjnych) niezależnych od tych strictly państwowych oraz komercyjnych. Obecnie stowarzyszenia kulturalno-oświatowe są poddane presji utrzymania tej legitymizacji, związanej z korzeniami w ruchach popularnych, a więc także z opinią organizacji działających rzeczywiście dla dobra wspólnego. Inną tendencją jest konieczność stałego balansowania między uprawomocnieniem a skutecznością działania i wydajnością, co rodzi ciągle konflikty celów i działań, i jest, jak wiadomo, pożywką do rozwoju izomorfizmu w wersji mimetycznej.

Gdyby próbować określić, jakie mechanizmy izomorficzne działają w przypadku szwedzkich stowarzyszeń kulturalno-oświatowych, bez wątpienia w polu uwagi najpierw znalazłyby się presje koercyjne płynące ze strony państwa. Stowarzyszenia mocno zależą od strumienia państwowego wspar-

cia finansowego. Pociąga to za sobą konieczność bycia wrażliwym na oczekiwania i zarządzanie ze strony państwa. Państwo formułuje ogólne cele dla powszechnej edukacji oraz określa przeznaczenie grantów. Często stowarzyszenia muszą liczyć się z wyznaczanym przez państwo kierunkiem rozwoju demokracji czy społeczeństwa – nie mogą więc przejść obojętnie wobec takich grup społecznych, jak bezrobotni czy niepełnosprawni. Są to typowe mechanizmy izomorfizmu koercyjnego, trafnie ujęte przez DiMaggio i Powella w hipotezy (zwłaszcza na poziomie pola organizacyjnego). Ambivalentność celów i strategii omawianych szwedzkich organizacji będzie z kolei zwiększała siłę procesów mimetycznych. Naśladownictwo modeli i standardów ustalonych w polu organizacyjnym powinno zwiększyć legitymizację stowarzyszeń, które o nią zabiegają. Widać to jaskrawo w przypadku wyboru przez nie struktur organizacyjnych (dominuje federacja demokratyczna), bądź też rodzaju działań podejmowanych na otwartym rynku. Najmniej oddziałują natomiast presje izomorfizmu normatywnego. Jak wiadomo, można ich oczekiwać przy okazji trendów profesjonalizacji, socjalizacji, filtracji personelu itp. Pod osłoną zachowania wierności dziedzictwu swojego ruchu popularnego, stowarzyszenia kulturalno-oświatowe zdają się importować pomysły, zarządzanie strategiczne i rozwiązania organizacyjne związane z komercjalizacją i profesjonalizacją. Zważywszy na fakt, że wymaga się od nich, aby były zorientowane na rynek, to niektóre z nich tworzą zależne komercyjne firmy, które działają na otwartym, konkurencyjnym rynku edukacyjnym. Ale nie są to sytuacje typowych uwarunkowań izomorfizmu normatywnego, przynajmniej w znaczeniu danym przez DiMaggio i Powella (wyraźnie brakuje jednakowo wyspecjalizowanych kadr, o podobnych umiejętnościach, które kontrolowałyby zarządzanie stowarzyszeniami).

Odpowiedzią stowarzyszeń kulturalno-oświatowych na koercyjne presje izomorficzne (ze strony państwa) jest najpierw sam wybór formy organizacyjnej stowarzyszenia, aby móc otrzymywać wsparcie finansowe od państwa. Niektórzy przedstawiciele stowarzyszeń w wywiadach deklarują nawet, że mimo tego wsparcia pozostają wolni w wyborze rodzaju działalności, że nie są ograniczeni oczekiwaniami państwa [Åberg, von Essen, 2010, s. 6]. Ono

jednak wywiera wpływ przez swoje żądania. Widać to wyraźnie w analizie rocznych raportów stowarzyszeń. Teksty te często wymieniają dziedziny aktywności i grupy społeczne, na których zależy państwu, a także podkreślają działania wykonywane łącznie z organizacjami członkowskimi. Tak więc państwo i członkowie stowarzyszenia to te podmioty, w oczach których stowarzyszenia kulturalno-oświatowe pragną pozostać jako legitymizowane. W wywiadach oraz prezentowanych rocznych raportach przedstawiciele stowarzyszeń kładą nacisk nie tylko na swoją demokratyczną strukturę. W celu utrzymania legitymizacji odwołują się chętnie do zakorzenienia i więzi z ruchami popularnymi, nawet jeśli rzeczywistość wygląda inaczej. ABF głośno deklaruje swoje powiązanie z Ruchem Pracy, wiedząc, że zapewnia to społeczny szacunek, chociaż równocześnie rozszerzyło liczbę swoich organizacji członkowskich poza tego ruchu.

Jedno z nowszych stowarzyszeń kulturalno-oświatowych – Ibn Rushd, które dopiero od 2007 r. posiada dostęp do pieniędzy państwowych – już na etapie tworzenia zostało zorganizowane w strukturę federatywną. Wzięto przy tym pod uwagę prawie wyłącznie zewnętrzne żądania i oczekiwania wobec stowarzyszeń kulturalno-oświatowych: „(...) nie było to możliwe w żaden inny sposób (...) także uwzględniając wymagania (...) hm, organizacje członkowskie muszą być w stowarzyszeniu kulturalno-oświatowym, inaczej nie pozwolą ci rozpocząć nowego stowarzyszenia kulturalno-oświatowego” [wywiad, Ibn Rushd, za: Åberg, von Essen, 2010, s. 7].

Inny cytat z wywiadu z przedstawicielem Ibn Rushd pozwala dostrzec uwarunkowania izomorfizmu mimetycznego: „Kiedy znajdujesz się w tym [organizacyjnym] kontekście, byłoby dziwne zorganizowanie [stowarzyszenia kulturalno-oświatowego] w odmienny sposób, który jest obcy. To jest trudne dla zrozumienia przez otoczenie. Tak więc to jest jedyny powód, który sprawia, że łatwiej jest dla nas i dla otoczenia rozumieć się i komunikować wzajemnie. Forma i struktura muszą być takie same jak kontekst” [Ibidem, s. 9].

Respondent, wyjaśniając wybór swojej specyficznej formy organizacyjnej, odnosi się do dominującej struktury w polu organizacyjnym. Innymi słowy, następuje naśladownictwo organizacji, które za pomocą danej struktury odniosły wcześniej sukces i za takie są postrzegane. Redukcja po-

czucia niepewności za pomocą wzorowania się na już okrzepłych aktorach przez Ibn Rushd ułatwia jednocześnie osiągnięcie tożsamości niezależnego stowarzyszenia kulturalno-oświatowego (przez przyłgnięcie do dominujących mitów i norm oraz zyskanie legitymizacji) [Åberg, von Essen, 2010, s. 16].

Åberg i von Essen konstatują, że tradycje organizacji, powiązania z ruchami popularnymi, organizacje członkowskie oraz znaczenie federacji demokratycznej jako wiodącej formy organizacyjnej są używane przez stowarzyszenia kulturalno-oświatowe jako „zasoby kulturowe” pomocne w przewyższeniu izomorficznych presji [Ibidem, s. 9]. Większość szwedzkich stowarzyszeń kulturalno-oświatowych ma całkiem długą historię i początki w różnych ruchach popularnych. Wspomniane powyżej elementy, a także dziedzictwo historyczne, obciążenia ideologiczne i kultury organizacyjne, są włączane strategicznie jako część świadomego języka organizacji. Zasoby te są wtedy postrzegane jako *repertuary*, których aktorzy stowarzyszenia używają w sposób bardziej lub mniej biegły [Swidler, 2001, za: Åberg, von Essen, 2010, s. 5]. Kultura staje się ważna dla aktorów w stowarzyszeniach, ponieważ używają jej do zdefiniowania siebie i swoich organizacji jako części szwedzkiej tradycji *folkbildningu*, jako organizacyjnej grupy stowarzyszeń kulturalno-oświatowych oraz jako części szwedzkiego społeczeństwa obywatelskiego – a jednocześnie zachowują odmienne profile ideologiczne, a w całym polu organizacyjnym rodzi się konieczność istnienia więcej niż jednego stowarzyszenia kulturalno-oświatowego [Åberg, von Essen, 2010, s. 9].

5. Wielka Brytania – orientacja prouslugowa w sektorze publicznym

W 2009 r. dwoje badaczy z Uniwersytetu Strathclyde w Glasgow, B. Caemmerer i M. Marck, podjęło próbę oceny wpływu procesów i presji izomorficznych na orientację usługową w organizacjach sektora publicznego. Posłużyli się podejściem *case study*, które zachowuje całościową i nie umniejszającą znaczenia charakterystykę przypadków z życia codziennego, a zwłaszcza procesów organizacyjnych i zarządzania [Yin, 2003, s. 2; za: Caemmerer, Marck, 2009, s. 3]. Uczeni wzięli pod uwagę dwie organizacje: jedną narodową agencję rządową, która zaj-

muje się głównie świadczeniem usług doradczych dla sektora publicznego, i drugą, z obszaru lokalnego samorządu. Aby zebrać dane, przeprowadzono 18 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla pierwszej organizacji oraz 2 spotkania z 12 menedżerami wyższego szczebla drugiej organizacji.

Wywiady wykazały, że wszystkie trzy mechanizmy izomorficzne – koercyjny, mimetyczny i normatywny – wywierały wpływ na rozwój entuzjastycznej orientacji usługowej w sektorze publicznym. Dodatkowo, okazały się wewnętrznie połączone, tak że jeden warunkował pojawienie się następnego [Caemmerer, Marck, 2009, s. 3].

Presje koercyjne w badanych organizacjach wyrażały się bezpośrednio w zależności od finansowania państwowego i jednoczesnej konieczności reagowania na zmieniające się polityki co do poprawy usług publicznych. Menedżerowie wskazywali także na pośrednią zależność od szerszej opinii publicznej. Zgodnie twierdzili, że czynniki rządowe, by utrzymać się przy władzy, obiecywały więcej niż sektor publiczny mógł osiągnąć. Zaobserwowali sprzeczne zakresy odpowiedzialności i mówili o niepewności środowiska swego działania. Presje rządowe (dotyczące wzrostu skuteczności i dostępności usług), w połączeniu z deficytem gospodarstw domowych, doprowadziły do tego, że wynajęto prywatną firmę konsultingową, której rozwiązania, pochodzące z sektora prywatnego, wdrożono (mimetyzm). Zastosowanie m.in. *balanced scorecard* oraz zarządzania relacjami z klientem spowodowało upodobnienie procedur dostarczania usług publicznych do analogicznych procedur w sektorze prywatnym oraz homogenizacji efektywności i wydajności z innymi organizacjami publicznymi. Nie brakło także mechanizmów normatywnych, kreowanych przez specyficzne programy szkoleniowe dla menedżerów oraz podobne modele zarządzania autorstwa firm konsultingowych [Ibidem, s. 3-4].

Większość menedżerów podkreślała, że wspomniane procesy doprowadziły do bardziej entuzjastycznej orientacji usługowej. Do wyzwań zaliczyli pojawianie się pewnych paradoksów, generowanych przez presje izomorficzne. Caemmerer i Marck wyszczególnili cztery: zakresu (*remit paradox*), zasobów (*resource paradox*), odpowiedzialności (*accountability paradox*) oraz profesjonalizacji (*professionalisation paradox*) [Ibidem, s. 5].

Autorzy badania konkludują, że w obu badanych organizacjach sektora publicznego istnieje szczere nastawienie na jak najlepsze dostarczanie usług publicznych beneficjentom. Jednocześnie zidentyfikowali presje izomorficzne wpływające we wszystkich trzech postaciach na wyżej określoną orientację prouslugową w sektorze publicznym. Mogą ją one zarówno zwiększać, jak i ograniczać (istnienie wspomnianych paradoksów).

6. Dania – izomorfizm instytucjonalny wśród integracyjnych przedsiębiorstw społecznych

Duńscy badacze, L. Hulgård i T. Bisballe, w ramach projektu PERSE, realizowanego przez międzynarodową sieć badawczą EMES Network, pokusili się o naszkicowanie sytuacji integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w Danii [Hulgård, Bisballe, 2008]. Ten skandynawski kraj – podobnie jak Szwecja – także charakteryzuje się wysokim poziomem świadczonej opieki społecznej, dlatego znaczenie przedsiębiorstw społecznych, działających przeciwieństwo często w tej sferze życia, jest stosunkowo niewielkie. Jeśli chodzi o samo pojęcie przedsiębiorstwa społecznego, literatura przynosi różne ujęcia: amerykańskie, brytyjskie czy kontynentalne. Znaczący tej problematyki zasadniczo nie pomijają nigdy konceptu wypracowanego właśnie przez sieć EMES. Mianem przedsiębiorstwa społecznego określa się przedsięwzięcia spełniające cztery kryteria ekonomiczne i pięć społecznych³.

Hulgård i Bisballe zauważają, że określenie „przedsiębiorstwo społeczne” używane jest w ich kraju głównie w związku z aktywną polityką państwa na rynku pracy, skierowaną ku małym i średnim przedsiębiorstwom prywatnym, aby czynić z nich firmy bardziej odpowiedzialne społecznie [Ibidem, s. 2]. Rzadko natomiast termin ten oznacza praktykę łączenia działań społecznych i partycypacyjnych z ekonomicznymi, czyli ekonomię społeczną *sensu*

³ Kryteria ekonomiczne: 1. Ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub usług. 2. Wysoki stopień niezależności. 3. Podejmowanie ryzyka ekonomicznego na wysokim poziomie. 4. Minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem. Kryteria społeczne: 1. Wyraźnie określony cel służenia wspólnocie. 2. Inicjatywa pochodząca od grupy obywateli. 3. Moc decyzyjna, która nie jest oparta na własności kapitału. 4. Dynamika oparta na uczestnictwie, obejmująca strony, których dotyczy działalność. 5. Ograniczenie dystrybucji zysków [Defourny, 2008, s. 80-81].

stricte [Ibidem, s. 4]. Jest to cecha systemu duńskiego, o której warto pamiętać.

Autorzy wzięli pod lupę 13 duńskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych, czyli podmiotów ekonomii społecznej określanych w Europie mianem WISE (Work Integration Social Enterprise). Wszystkie badane organizacje tworzą programy związane z integracją osób zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy. Następnie programy te sprzedają one władzom. Z tego względu są to integracyjne przedsiębiorstwa społeczne, ale nie zawsze kwalifikują się do miana przedsiębiorstwa społecznego, gdyż nie wszystkie łączą integrację zawodową (szkolenia i działania edukacyjne) z produkcją dóbr i usług poprzez uczestnictwo zaangażowanych w nie osób (1. kryterium ekonomiczne) [Ibidem, s. 13]. Podmioty te zbadano przy pomocy takich narzędzi, jak: kwestionariusze, wywiady dotyczące jakości działań oraz badania terenowe. Posiłowano się także istniejącą literaturą przedmiotu. Tabela 3 ukazuje, w jakim stopniu duńskie przedsiębiorstwa społeczne realizują kryteria EMES.

Wszystkie 13 przebadanych przedsiębiorstw społecznych realizuje produkcję i sprzedaż dóbr, bądź też dostarczanie usług. We wszystkich zaobserwowano minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem. Zasadniczo, pozostałe dwa kryteria ekonomiczne (2 i 3) też są realizowane. Większa różnorodność istnieje po stronie spełniania kryteriów społecznych.

Hulgård i Bisballe, posiłowując się teoretyczną bazą w postaci artykułu DiMaggio i Powella, dzielą się spostrzeżeniem, iż w przypadku duńskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych działają głównie dwa spośród trzech mechanizmów izomorficznych: przymusowy oraz normatywny [Ibidem, s. 57]. Ten pierwszy jest wprost związany z następującymi zależnościami: środki publiczne stanowią 70% pieniężnych dochodów tych przedsiębiorstw [Ibidem, s. 32-33]. Zaś 12 przedsiębiorstw, spośród 13, ponad 44% środków uzyskuje od sektora państwowego [Ibidem, s. 51]. W Danii państwo zmienia zasady przyznawania grantów (wcześniej jako ogólna pomoc) w dotacje przeznaczone na określone działania. W ślad za tym zmieniają swoje działania i organizacje trzeciego sektora. Dodatkowo, państwo zaczyna posługiwać się pracą wolontariacką organizacji nienastawionych na zysk w celu dostarczania socjalnych usług i rozwiązywania problemów społecznych najuboższych grup w kraju. Gdy trzeci sektor zostanie zmuszony do akceptacji takiego przesunięcia, straci swoją pozycję i znaczenie jako uzupełniającej, korygującej i alternatywnej przeciwiły na rynku usług socjalnych wobec państwa [Ibidem, 57]. Wzrost środków przeznaczanych przez państwo na realizację konkretnych projektów przez organizacje wolontariackie oznacza jednocześnie niższe zasoby na podstawową ich działalność, związaną z tymi celami i obszarami, które są ważne dla ich klientów. Zdaniem P. Sellego, norweskiego badacza polityki socjalnej, organizacje

Tabela 3. Stopień realizacji kryteriów przedsiębiorstwa społecznego według EMES przez duńskie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne

Organizacja	Kryteria ekonomiczne	Kryteria społeczne
Sydhavns-Compagniet	1, 2, (3), 4	(1), 2, (3), 4, 5
Kristeligt Studenter Settlement	1, 2, (3), 4	2, (3), 4, 5
Underværket	1, 2, (3), 4	1, (2), (3), 4, (5)
Kulturgynge	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5
Boruplund	1, 2, 3, 4	1, 2, (3), (4), 5
Dynamo	1, 2, 3, 4	3, (4)
Den Økologiske Have	1, 2, 3, 4	1, 2, (3), 4, 5
Kultur- og Beskæftigelsescentret Den Hvide Hest	1, (2), 3, 4	(1), 2, 3, (4), 5
Havneskolen	1, 2, (3), 4	1, 2, (3), 5
Rabarberlandet	1, 2, (3), 4	1, 2, (3), 5
Fakse Vandrerhjem	1, 2, (3), 4	(1), (2), 3, 4, 5
Folkehuset Broen	1, (2), 3, 4	1, 2, (3), 4, 5
Hotellet	1, 3, 4	1, 2, 5

Źródło: [Hulgård, Bisballe, 2008, s. 50].

wolontariackie zmagają się teraz z naciskiem państwa, które najwyraźniej pragnie, by przez nie była realizowana polityka rządowa [za: Ibidem, s. 57-58].

Hulgård i Bisballe nie mają natomiast wątpliwości, że niemal wszystkie duńskie integracyjne przedsiębiorstwa społeczne stają się coraz bardziej profesjonalne, co wskazuje na silną obecność presji izomorfizmu normatywnego. Od lat 80. XX w. praca w podmiotach działających na rzecz rozwoju społecznego była później pewnego rodzaju sposobem robienia kariery. Osoby z doświadczeniem w pracy dla społeczności, po zakończeniu pracy nad projektami, mogły otrzymać korzystniejsze posady lub większe zarobki. W Danii zarówno pole organizacyjne przedsiębiorstw społecznych staje się coraz bardziej profesjonalne, jak również rozwija się kultura zawodowa tego pola. Liczne praktyczne spostrzeżenia i argumenty, pochodzące z doświadczeń związanych z różnymi metodami i projektami, przedzają się w nastawienie i mentalność biznesową. Rodzi to jednak zrozumiałe obawy badaczy o rezygnację duńskich integracyjnych przedsiębiorstw społecznych z wcześniej pełnionej roli adwokata interesów swoich pierwszych klientów [Ibidem, s. 60].

Zakończenie

Zjawisko przechodzenia układów zróżnicowanych w jednorodne występuje powszechnie w przyrodzie. Także w nauce, w dziedzinie socjologii (a później ekonomii), od trzydziestu lat jest obecny namysł nad izomorfizmem instytucjonalnym. Niniejszy artykuł miał dwa cele: przedstawienie teorii izomorfizmu instytucjonalnego oraz naszkicowanie tendencji izomorficznych w sektorze non profit w wybranych krajach.

Charakter artykułu, będącego raczej wstępem do debaty na temat izomorfizmu w polskim sektorze ekonomii społecznej, skłaniał autora raczej do przedstawienia status quo w literaturze przedmiotu, niż do zaawansowanej krytyki wprowadzanej koncepcji. Tezy DiMaggio i Powella po trzydziestu latach rodzą pytania, a nawet kontrowersje – jak wiele koncepcji, mają swoje mocne i słabe strony, a przy tym są już podatne na empiryczną weryfikację. Z pewnością samo dostrzeżenie zjawiska, występującego w Stanach Zjednoczonych w sektorze przedsiębiorstw i publicznym, oraz nadanie mu spójnego ujęcia teoretycznego jest trwałym osią-

gnięciem tych badaczy. Wyznaczniki zmiany izomorficznej mogą być dyskutowane, wszak zrodziły się na konkretnym gruncie i w określonych warunkach społecznych i gospodarczych. Ocena izomorfizmu zależy więc od sektora gospodarki, od ustroju społeczno-gospodarczego państwa, od celów istnienia organizacji. Przykładowo, w sektorze prywatnych przedsiębiorstw w USA tendencje izomorficzne należy oceniać raczej negatywnie. Początkowo pomagają firmom przetrwać okres wchodzenia na rynek, jednak później mogą przeszkadzać w utrzymywaniu odrębności i oryginalności przedsiębiorstwa, jej stałej innowacyjności, a także są pożywką dla rozwoju procesów monopolizacyjnych (łączenie się ze sobą dużych, „takich samych”, homogenicznych firm).

W sektorze non profit ocena izomorfizmu nie jest jednoznaczna. Organizacje trzeciego sektora i przedsiębiorstwa ekonomii społecznej szanują sukces upatrują w różnorodności swojej oferty skierowanej do przestrzeni życia publicznego. Zmagają się jednak z rozlicznymi trudnościami dotyczącymi swego bytu i przetrwania. W tej sytuacji można ostrożnie przyjąć, że dla sektora non profit izomorfizm jest zjawiskiem pozytywnym w początkowych stadiach życia instytucji tego sektora. W miarę ich rozwijania się tendencje izomorficzne będą oczywiście im zagrażały, patrząc pod kątem wierności misji (np. orientacja wyłącznie prorynkowa – negatywny izomorfizm działań). Ale w miarę nabywania doświadczenia przez organizacje trzeciego sektora i podmioty ekonomii społecznej presje izomorficzne mogą korzystnie wpływać na konsolidację tych niedużych przecież instytucji (np. większa skuteczność dla sektora przez skupienie się na danej grupie docelowej beneficjentów – pozytywny izomorfizm celów). W sektorze państwowym presje izomorficzne występują w dużym nasileniu, co wynika wprost ze stawianych agendum państwowym celów. W gospodarkach typu socjalistycznego, a więc centralnie planowanych, można spodziewać się jeszcze większego izomorfizmu.

Przegląd sytuacji w kilku krajach (Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania, Dania) miał na celu odniesienie się do obszaru trzeciego sektora i ekonomii społecznej. Z łatwością widać różnice wynikające ze specyfiki otoczenia organizacji. Inaczej jest w Ameryce, inaczej w Europie kontynentalnej, w Skandynawii czy na Wyspach

Brytyjskich. Zasadniczo, pierwszą presją, z jaką musi mierzyć się nowa, niezbyt silna, nienastawiona komercyjnie organizacja społeczna, wolontariacka czy podmiot ekonomii społecznej, jest uzależnienie od państwa i jego oczekiwań w związku z finansowaniem danej organizacji. Z czasem trzeba stawić czoła ogólniejszym procesom rynkowym, takim jak trend do komercjalizacji czy profesjonalizacji, gdzie działają już mechanizmy izomorfizmu normatywnego. Niedoświadczone instytucje wybierają często drogę bezpośredniego modelowania organizacji, które odniosły już sukces i utrzymały się na rynku. Poddanie się tym mimetycznym mechanizmom gubi wiele z początkowego bogactwa różnorodności, jakie wnosi w dane pole organizacyjne nowy podmiot. Należy jednak przyznać, że często po prostu nie ma on innego wyjścia, jeśli chce przeżyć.

Zbadanie sytuacji w naszym kraju (co znacznie poszerzyłoby ramy artykułu) nie było intencją au-

tora. Można jednak z góry pokusić się o ostrożne hipotezy, mając na uwadze obecną kondycję tych „pól organizacyjnych”. Takie czynniki, jak uzależnienie od finansowania państwa, żywotność inicjatyw w zależności od europejskich funduszy unijnych oraz luki w otoczeniu prawnym (określenie prawnych form i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych) będą poddawać organizacje presjom izomorfizmu koercyjnego. Natomiast sytuacja niepewności celów i konieczność szybkiego znajdowania wzorów do naśladowania będą wzmacniać presje mimetyczne. Szczegółowe badania nad występowaniem procesów izomorficznych i ich stopniem nasilenia wciąż czekają na przeprowadzenie. Ewentualne badania wymagać będą pamięci o istniejącym już bogactwie form podmiotów ekonomii społecznej, zarówno starego, jak i nowego typu, i ich specyfice. ■

Literatura

Åberg P., von Essen J. [2010], *Isomorphic Processes and Discursive Strategies. Swedish Study Associations Caught between Civil Society, the State and the Market*, dostępne na: http://www.istr.org/conference/istanbul/WorkingPapers/Aberg_Von%20Essen%20WP10.pdf (27.09.2011).

Barley S., Tolbert P. [1997], *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution*, "Organization Studies" 18.

Borzaga C. [2008], *Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie: pojawianie się przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, wybór tekstów J. J. Wygnański, FISE, Warszawa.

Caemmerer B., Marck M. [2009], *The Impact of Isomorphic Pressures on the Development of Organisational Service. Orientation in Public Services*, dostępne na: <http://www.dupublication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-041.pdf> (27.09.2011).

Collins R. [1979], *The Credential Society*, Academic Press, New York.

Defourny J. [2008], *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, wybór tekstów J. J. Wygnański, FISE, Warszawa.

DiMaggio P., Powell W. [1983], *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, "American Sociological Review" 48.

Fakta [2011], *Fakta om folkbildning 2011*, Folkbildningsrådet, Stockholm.

Fennell M.L. [1980], *The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters*, "Administrative Science Quarterly" 25.

Giddens A. [1984], *The Constitution of Society. Outline of the theory of structuration*, Polity Press, Cambridge.

Hannan M.T., Freeman J.H. [1977], *The Population Ecology of Organizations*, "American Journal of Sociology" 82.

Hawley A. [1968], *Human Ecology*, [w:] Sills D. L. (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Macmillan, New York.

Hirsch P., Whisler T. [1982], *The View from the Boardroom*, paper presented at Academy of Management Meetings, New York, NY.

Hulgård L., Bisballe T. [2008], *Integracyjne przedsiębiorstwa społeczne w Danii*, dokument PERSE nr 04/08, EMES European Research Network, Liège.

Jasińska-Kania A. [2006], *Neoinstytucjonalizm*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t.1, Scholar, Warszawa.

Larson M.S. [1977], *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California Press, Berkeley.

Lewis E.T. [2003], *Influences on Isomorphism in the Rhetoric of Organizational Language*, Department of Social and Decision Sciences, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.

Lewis E.T. [2005], *What does Measuring Isomorphism Actually Measure?*, paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Philadelphia, PA (12.08.2005), dostępne na: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/2/3/2/3/pages23235/p23235-1.php (27.09.2011).

Meyer J. [1979], *The Impact of the Centralization of Educational Funding and Control on State and Local Organizational Governance*, Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report No. 79-B20, Stanford, CA.

Meyer J., Rowan B. [1977], *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, "American Journal of Sociology" 83.

Milofsky C. [1981], *Structure and Process in Community Self-help Organizations*, Yale Program on Non-Profit Organizations, Working Paper No. 17, New Haven.

Mizruchi M., Fein L. [1999], *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*, "Administrative Science Quarterly" 44.

Literatura cd.

Nee V., Brinton M. C. (eds) [1998], *The New Institutionalism in Sociology*, Russell Sage Foundation, New York.

North D. C. [1981], *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York.

Scott W.R. [1995], *Institutional Theory and Organizations (Introduction)*, [w:] W.R. Scott, S. Christensen (eds), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Swidler A. [1979], *Organization Without Authority: Dilemmas of Social Control of Free Schools*, Harvard University Press, Cambridge.

Swidler A. [2001], *Talk of Love – How Culture Matters*, The University of Chicago Press, Chicago.

Tolbert P., Zucker L. [1983], *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935*, "Administrative Science Quarterly" 28.

Współczesne teorie socjologiczne, t.1, Scholar, Warszawa 2006.

Yin R. [2003], *Case Study Research – Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

The concept of institutional isomorphism and its manifestations in non-profit sector in selected countries

Abstract: Time and again, authors of various texts on social economy use the term 'isomorphism' without elaborating it any further. The article discusses the fundamental features of the concept of institutional isomorphism developed in the field of the sociology of organisations. P. DiMaggio and W. Powell in their seminal essay of 1983 identified three main kinds of isomorphism: coercive, mimetic and normative. Those authors also tried to anticipate the emergence of isomorphic change by specifying the determinants of such change at the level of organisations and organisational fields (a specific area in which an institution operates, its more and less distant environments). Amongst various attempts to operationalise this idea, E. Lewis' work, as the most advanced, comes to the fore.

In the non-profit sector, isomorphic trends can be expected for a variety of reasons. Some of them were already mentioned by C. Borzaga. This article recalls examples of isomorphic processes in the non-government sector and in social economy, well-known in international literature. In Sweden, the network of associations offering education for adults struggles with a uniformisation rooted in financial dependence on the state and the necessity to demonstrate a pro-market orientation. In the UK, all three isomorphic pressures threaten the enthusiastic pro-service orientation in the public sector. Isomorphic processes also affect social enterprises in Denmark. The issue of isomorphism of Poland's non-profit sector has not been examined in depth until now.

Key words: coercive, mimetic and normative isomorphism, structuration, organisational field.