

# 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 komunikowa-

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, poszukują 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 [Kožuch, 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-maile), 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 [Kožuszniak, 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*<sup>1</sup>. Ich zasadniczym celem było zidentyfikowanie czynników trwałości przedsiębiorstw społecznych w Polsce, czyli takich cech organizacyjnych i zjawisk w ich otoczeniu, które mogą przyczynić się do ich rozwoju, trwałości i sukcesu. W szczególności interesujące było rozpoznanie ich zdolności do realizacji celów ekonomicznych i społecznych,

<sup>1</sup> 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 porząd-

kowe 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, menedżerami, 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 noclegowych, 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	zrównowazony 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	reżodzielno - 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 stałe 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. Złożyłyśmy 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 baner, 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 wysyłało 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 zrobią 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 utrzymanie 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 ptasie 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, obrana strategia 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 poczuli 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 złapałimy z nimi klimat i naprawdę wpływamy na nich, staramy się włączać 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 trafią 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 szepcany jest dla badanych przedsiębiorstw społecznych 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 oceniana 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 odciążać 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 klientami 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 ujednoczonych 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 MOPSEM 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 »socialne«, to tłumaczenie jest takie jakieś nietrafione. To utrudnia kontakty czasami z firmami, jest od razu jakiś stereotyp z tyłu głowy u ludzi, gdy słyszysz »socialne« (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 całociowy wizerunek organizacji, przysparzając jej niepoehlebnych opinii. To niejako cecha pewnej młodości organizacyjnej i tego typu błędy zdarzają się organizacjom bez względu na motywy 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 osądzeniem 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 obciążona 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.

**Koźuch 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/>