

# Innowacyjność w podmiotach ekonomii społecznej w Polsce. Studium jakościowe

Arkadiusz Karwacki\*, Aldona Glińska-Neweś\*\*

**Streszczenie:** Polski system walki z wykluczeniem społecznym jest oparty na podmiotach ekonomii społecznej. Są to w większości podmioty prowadzone przez organizacje pozarządowe i inicjatywy spółdzielcze, które realizują działania rynkowe nie nastawione na zysk, ale na realizację celów, takich jak reintegracja ich podopiecznych lub pracowników. Tym samym organizacje te są z założenia inkubatorami innowacji w walce z problemem wykluczenia społecznego. Celem artykułu jest określenie istoty i uwarunkowań innowacyjności podmiotów ekonomii społecznej takich jak centra integracji społecznej i spółdzielnie socjalne. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu organizacje te mogą wykorzystywać w stymulowaniu swojej innowacyjności teorie zarządzania stworzone dla organizacji biznesowych. W szczególności chodzi tu o koncepcję pozytywnego zarządzania, inspirowaną nurtem Positive Organizational Scholarship, w tym przede wszystkim budowanie pozytywnych relacji w pracy. Podstawą empiryczną artykułu jest badanie etnograficzne przeprowadzone w trzech podmiotach oraz badanie *focus group interview* przeprowadzone w trzech grupach przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej<sup>1</sup>. Analiza pozyskanego materiału wskazuje, że niska innowacyjność badanych podmiotów i fakt, że innowacyjność to często pojęcie nieobecne w codzienności instytucji (poza koniecznością wpisania jej we wniosek w staraniach o dotacje grantowe) jest m.in. efektem błędów w zarządzaniu, obejmujących utrzymywanie dużego dystansu władzy i braku dbałości o pozytywne relacje pracowników. Paradoksalnie, zarządzający i pracownicy badanych podmiotów uznają jednocześnie związek pozytywnych relacji w pracy z innowacyjnością za oczywisty. Nie przekłada się to jednak na skuteczne wywoływanie tego sprzężenia. W poszukiwaniu remedium, niezbędne jest zatem większe otwarcie kadr zarządzających tych podmiotów na inspiracje płynące z ugruntowanych praktyk biznesowych.

**Słowa kluczowe:** aktywna polityka społeczna, ekonomia społeczna, innowacje, pozytywne zachowania organizacyjne.

## Wprowadzenie

Od lat '90 europejska polityka społeczna opiera się na tzw. podejściu aktywizacyjnym. Jest ono odpowiedzią na doświadczane w poszczególnych państwach problemy, przede wszystkim związane z wykluczeniem społecznym. Podejście aktywizacyjne jest efektem rekonstrukcji powojennego modelu *welfare state*, który okazał się niewydolny. Model ten uwzględnił szerokie zobowiązania państwa na rzecz stabilizowania sytu-

acji socjalnej obywateli w postaci gwarancji transferu świadczeń, finansowania przez państwo usług publicznych, czy prowadzenia polityki pełnego zatrudnienia.

---

### \* Arkadiusz Karwacki

Wydział Humanistyczny  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
ul. Fosa Staromiejska 1a, Toruń  
e-mail: arekarwa@umk.pl

### \*\* Aldona Glińska-Neweś

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń  
e-mail: ajka@econ.umk.pl

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691.

Zmiany w europejskiej polityce społecznej doprowadziły do ukonstytuowania się w poszczególnych państwach UE różnych koncepcji prowadzenia polityki społecznej. Przybrały one wspólne miano aktywnej polityki społecznej (APS). Podejście to różni się od koncepcji aktywizacji wdrażanych w Stanach Zjednoczonych. Europejskie podejście wyraza z polityki zorientowanej solidarnościowo, która uwzględnia jedynie część narzędzi dyscyplinujących „słabszych” obywateli, charakterystycznych dla amerykańskiej koncepcji *workfare*. Można to stanowisko ująć bardziej metaforycznie – polityka „kija i marchewki” (*workfare*), to w praktyce coś innego, niż polityka „wędkii zamiast ryby” (APS). „*Workfare* jako koncepcja wcześniejsza (...) dostarcza APS jedynie instrumentarium działania, np. programy aktywizujące, które jest jednak osadzone w odmiennej tradycji polityki społecznej, niż ta, która dominuje w Europie. Ma to o tyle istotne znaczenie, że implementowanie poszczególnych programów czy instrumentów aktywizujących w ramach polityki *workfare*, a bez ich osadzenia w szerszym kontekście działań państwa w sferze społecznej, nie pozwala mówić o prowadzeniu <<nowej>> polityki społecznej” [Rymsza, 2008, s. 47–48].

W europejskiej polityce społecznej istotną rolę odgrywają organizacje sektora pozarządowego, w tym inicjatywy spółdzielcze. Są to często podmioty obywatelskie, dostarczające usługi społeczne w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej. Są one z założenia bliższe obywatelom, lepiej rozumiejące ich potrzeby. Organizacje te prowadzą rynkową działalność gospodarczą, z której zysk jest wykorzystywany do zwiększania potencjału tych podmiotów we wspieraniu grup zagrożonych wykluczeniem lub *de facto* wykluczonych. Wsparcie opiera się na ofercie usług, które mają służyć odbudowaniu zdolności zatrudnieniowej lub/i zatrudnieniu osób defaworyzowanych na rynku pracy. Druga kategoria usług to usługi reintegracji społecznej, czyli wsparcia w zakresie odzyskiwania zdolności

do pełnienia różnych ról w życiu społecznym. Organizacje te przyjmują w Polsce formę centrów integracji społecznej oraz spółdzielni socjalnych. Centra integracji społecznej stały się kluczowymi instytucjami dla lokalnej polityki społecznej w walce z wykluczeniem społecznym. Spółdzielnie socjalne stały się szansą na aktywność ekonomiczną osób, które często wcześniej uzyskiwały wsparcie w centrach integracji społecznej.

Skuteczne realizowanie celów społecznych przez podmioty ekonomii społecznej uzależnione jest m.in. od odpowiedniego nimi zarządzania. Specyfika tych instytucji sprawia, że koncepcje i metody zarządzania stworzone dla biznesu nie zawsze będą adekwatne. Naszym zdaniem koncepcją zarządzania, która daje możliwość usprawnienia funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej jest Positive Organizational Scholarship (POS). Paradygmat ten koncentruje się na pozytywnych cechach i procesach w organizacji [Cameron, Spreitzer, 2012, s. 1]. W ramach tego podejścia w centrum zainteresowania jest człowiek i jego dobrostan. Wśród wiodących kierunków badań w ramach POS znajdują się pozytywne relacje w pracy (PRW). Ich znaczenie w stymulowaniu wielorakich procesów organizacyjnych zostało udowodnione przez wielu badaczy. Wskazują oni na pozytywny wpływ PRW na kreatywność pracowników, a zatem wspieranie procesów innowacyjnych.

Zrealizowane badanie miało ujawnić charakter funkcjonowania zespołów w centrach integracji społecznej i spółdzielniach socjalnych, przede wszystkim w kontekście ich innowacyjności, niezbędnej do osiągnięcia założonych celów. W niniejszym artykule wykorzystujemy dane uzyskane w drugiej fazie realizacji większego projektu badawczego. Faza ta obejmowała badanie jakościowe z wykorzystaniem metody etnograficznej i wywiadów zogniskowanych. Przeprowadziliśmy badanie etnograficzne w trzech centrach integracji społecznej i trzech spółdzielniach socjalnych

oraz trzy wywiady zogniskowane z kadrami tych podmiotów. Badania skoncentrowane były na problemach tworzenia innowacji, uwarunkowaniach tego procesu oraz roli elementów pozytywnego zarządzania w tworzeniu warunków do innowacyjnego osiągnięcia celów organizacji. Badania etnograficzne i wywiady zogniskowane realizowano w drugiej połowie 2015 r. W badaniu przede wszystkim udało się wykazać sprzężenie problemów innowacyjności podmiotów ekonomii społecznej z problemami w zakresie zarządzania zespołami i brakiem pozytywnych relacji pracowników. Przedstawiciele badanych podmiotów wskazują, że budowanie pozytywnej atmosfery i pozytywnych relacji w zespołach sprzyjałoby innowacyjności, dzięki czemu reintegracja beneficjentów wsparcia centrów integracji społecznej oraz pracowników spółdzielni socjalnych byłaby bardziej skuteczna. Bazując na zgromadzonym materiale wskazano zarówno bariery, jak i potrzeby oraz wyzwania w zakresie zarządzania podmiotami ekonomii społecznej związane ze zwiększeniem innowacyjności tych podmiotów.

## 1. Aktywna polityka społeczna – usługi społeczne, ekonomia społeczna i nowe zarządzanie

Nie sposób nie zgodzić się z Rikiem Van Berkel, Wilibrordem de Graaf i Thomasem Sirovatką, którzy stwierdzają, że podejście aktywizacyjne jest jednym z integralnych i podstawowych wymiarów „modernizacji” państwa dobrobytu w Europie [van Berkel, de Graaf, Sirovatka, 2010, s. 260; Karwacki, Rymśa, 2016]. ASP z założenia stanowi receptę na nieefektywny paternalizm i stymulowanie uzależnienia od państwowej opieki charakterystycznych dla „starego” modelu *welfare state* [van Berkel, Møller, 2002]. Zmiany w polityce rynku pracy, zabezpieczenia społecznego czy transferze świadczeń pomocowych prowadzą do takiej polityki społecznej, w której „polityka społeczna i programy mają

na celu promowanie udziału na rynku pracy osób zależnych od zasiłków dla bezrobotnych lub świadczeń pomocy społecznej” [van Berkel, Borghi, 2008, s. 333]. Gruntowna rekonstrukcja filozofii i instrumentów wspierania jednostek, jak i reorganizacja struktur instytucjonalnych i sposobów ich działania (*‘institutional activation’*) [ibidem] uwzględnia implementację założeń *new public management* (NPM), rozwijanie zarządzania sieciowego, upodmiotowienie organizacji pozarządowych w realizacji zadań z zakresu polityki społecznej, rozwijanie partnerstw międzyinstytucjonalnych i międzysektorowych, uryn-kowanie procesu świadczenia usług.

Można mówić o dwóch wymiarach prowadzonej aktywizacji: „Pierwszy wymiar dotyczy stopnia, w jakim celem prowadzonej polityki jest umieszczanie ludzi z powrotem na rynku pracy u pracodawców prywatnych lub publicznych (...). Drugi wymiar odnosi się do stopnia, w jakim programy oparte są na inwestowaniu w kapitał ludzki bezrobotnych osób” [Bonoli, 2010, s. 439–440]. Aktywizacja jest zatem twórczym poszukiwaniem rozwiązania problemów doświadczanych przez jednostki w warunkach pozostawania poza rynkiem pracy, pomiędzy dwoma biegunami filozofii wsparcia: skłanianiem do zatrudnienia (model utożsamiany z amerykańską koncepcją *workfare*) z uwzględnieniem instrumentów przymusu instytucjonalnego (*administrative discipline*) oraz europejski model integracji społecznej (*social inclusion*) [Nicaise, 2002, s. 2–3], w którym kluczowa jest inwestycja w kapitał jednostkowy i społeczny oraz wyzwalanie potencjału do samozaradności jednostek i grup (przede wszystkim, ale nie tylko, w postaci aktywności zawodowej – strategia *welfare-to-work*).

APS nie jest koncepcją wolną od krytyki. Krytycy dostrzegają w APS strukturalne mechanizmy kontroli społecznej wobec tych, którzy nie przystają do porządku normatywnego narzucanego przez większość, gdzie próba utrzymania społecznego *status quo*

dominuje nad troską o losy, podmiotowość jednostki [Nicaise, 2002, s. 2–3]. Gdy część analityków dostrzega ogromny potencjał organizacji pozarządowych w polityce społecznej, dla innych ten proces jest uznawany za szkodliwą delegitymizację odpowiedzialności państwa za losy socjalne obywateli przy jednoczesnym idealizowaniu targanych licznymi słabościami organizacji obywatelskich [Salamon, 1997; Szarfenberg, 2013], które rzekomo mają skutecznie uzupełniać czy zastępować publiczny system instytucjonalny wartościową ofertą świadczonych usług aktywizacyjnych. Aktywną politykę społeczną krytykuje się także za to, jak – słuszne „na papierze” – idee przekładane są na działania praktyczne, podkreślając, że w ramach podejmowanych reform, a w nich praktyki aktywizacyjnej i reintegracyjnej działania są w rezultacie nieskuteczne a cele nie zostają osiągnięte.

Proces „rekonstrukcji *welfare state*”, jaki dokonuje się w Europie przebiega w poszczególnych krajach, z jednej strony, w sposób specyficzny, z drugiej zaś – z uwzględnieniem wspólnych kierunków zmiany. Jak twierdzi Sebastian Künzel, można wskazać trzy podstawowe typy aktywnej inkluzji: „Pierwszy wariant aktywnej integracji, koncepcji zorientowanej na rynek, opisuje trudne sytuacje życiowe jako konsekwencję braku odpowiednich bodźców (motywacji). Klienci wymagają usługi w postaci pomocy w dostępie do pracy (...). Drugi rodzaj aktywnej integracji (koncepcja biurokratyczna) postrzega jednostkę jako ograniczoną w wielu aspektach, przede wszystkim poprzez warunki życia, kwalifikacje lub zdrowie. Jednostki są traktowane jak osoby objęte zestawem zintegrowanych usług określonych i organizowanych przez państwo (...). Trzecie podejście uwzględnia wyjaśnienia strukturalne dla niepewnych sytuacji życiowych, ale proponuje koncepcję partycypacyjnej aktywnej integracji. Osoby są postrzegane jako autonomiczni obywatele, którzy potrzebują zachęty do wyboru mię-

dzy służbami zatrudnienia i opieki społecznej” [Künzel, 2012, s. 5].

Pośród charakterystycznych i wspólnych zmian [Karwacki, Rymsza, 2011, s. 30–33], które dokonują się w poszczególnych krajach UE, warto wskazać, że ma miejsce reorientacja *welfare state* uwzględniająca zmianę aksjono-normatywnej podstawy polityki społecznej, w kierunku samorządności i odpowiedzialności obywatelskiej oraz solidaryzmu. Kluczowe jest zatem przejście od gwarantowania obywatelom bezpieczeństwa socjalnego i dostępu do pracy do idei państwa zdecentralizowanego i pomocniczego, stymulującego rozwój przedsiębiorczości i aktywności obywatelskiej. Zmianie ulega filozofia publicznego wsparcia adresowanego do słabszych obywateli. Osoby zagrożone wykluczeniem czy wykluczone są mobilizowane, integrowane ze społeczeństwem, przez stosowanie w pierwszej kolejności bodźców pozytywnych (inwestycje w kapitał ludzki i społeczny), a nie jedynie dyscyplinowanie przez bodźce negatywne (obowiązek pracy, możliwość utraty wsparcia socjalnego przy braku współpracy ze służbami publicznymi, idea wsparcia warunkowego). Następuje także zmiana koncepcji zarządzania sferą publiczną, określana jako odchodzenie od tradycyjnego rządzenia (*government*) w kierunku współrządzenia (*governance*) [van Berkel, de Graaf, Sirovatka, 2010, s. 260–272; van Berkel, Borghi, 2008, s. 331–340; Minas, Wright, van Berkel, 2012, s. 286–298; Ehler, 2010, s. 327–339; Graziano, 2010, s. 312–326; de Graaf, Sirovatka, 2010, s. 353–363]. Zmianie ulega finansowanie polityki społecznej. W koncepcji APS społecznie „inwestycji” społecznych uzupełnia, a częściowo zastępuje kategorię „wydatków” na sferę społeczną. W systemie tym rośnie rola organizacji sektora obywatelskiego w świadczeniu usług socjalnych, co pozwala mówić o jeszcze jednym wymiarze rekonstrukcji europejskich państw dobrobytu: od *welfare state* do *welfare societies*.

Podsumowując, kluczowe wymiary prowadzonej polityki społecznej to decentralizacja, rozwijanie oferty usług społecznych, świadczenie zindywidualizowanych usług reintegracji w ramach integrowanego systemu instytucjonalnego, rozwój społeczeństwa obywatelskiego oraz uaktywnianie podmiotów pozarządowych i komercyjnych w ramach rynkowo zorientowanego systemu instytucjonalnego dostarczającego usługi (idee *quasi-markets*) [Le Grand, 1991]. I choć powyższe wyzwania promowanych współcześnie koncepcji polityki społecznej brzmią jak slogany, to w praktyce wyznaczają obszary bardziej lub mniej skutecznych zmian, czy reform.

Dla APS niewątpliwie charakterystyczne jest oparcie logiki wsparcia „słabszych” obywateli na transferze usług społecznych. Zakłada się, że następuje proces budowy „*new public services*” w oparciu o przygotowany do tego personel, jego odpowiednie kompetencje, efektywne zarządzanie oraz nową sieć instytucjonalną [van Berkel, de Graaf, Sirovatka, 2010, s. 261]. Są to usługi aktywizujące prowadzące do usamodzielnienia beneficjentów. „Repertuar” usług uwzględnia wsparcie w wymiarze reintegracji społecznej oraz reintegracji zawodowej. Stanowią one bodźce pozytywne wspierające członków życia społecznego, jednocześnie współwystępując z działaniami o charakterze dyscyplinującym [Moreira, 2008]. W obszarze reintegracji społecznej można wykazać wymiar kompensacyjny, profilaktyczny i promocyjny. Wymiar kompensacyjny obejmuje działania koncentrujące się na wprowadzaniu w życie człowieka elementów niwelujących jego deficyty w sferze fizycznej, psychicznej, społecznej, moralnej, kulturalnej i materialnej. Wymiar profilaktyczny uwzględnia diagnozę zagrożeń i przygotowanie procedur zapobiegających sytuacjom kryzysu, upowszechnianie i wspomaganie internalizacji określonych idei, wartości, postaw i wzorów zachowań ułatwiających rozwój i aktywność. Wymiar promocyjny obejmuje pro-

mocję postaw prospołecznych [Żukiewicz, 2009, s. 166–174; Kotlarska-Michalska, 2012, s. 70–71]. Usługi reintegracji zawodowej służą odbudowywaniu i podtrzymywaniu zdolności do samodzielnego świadczenia pracy [Wiśniewski, Maksym, 2008, s. 18–19] a uwzględniają (w polskim kontekście) kształtowanie umiejętności poruszania się na rynku pracy, kształtowania umiejętności i nawyków ułatwiających utrzymanie pracy, prowadzenie działalności gospodarczej, kształtowania kwalifikacji zawodowych, edukację ogólną, ofertę zatrudnienia subsydiowanego, prac interwencyjnych, zatrudnienie w spółdzielniach socjalnych, pomoc w znalezieniu pracy na otwartym rynku oraz pomoc w samozatrudnieniu. Skuteczność procesu reintegracji jest uzależniona od odpowiedniego, zindywidualizowanego wspierania potrzebujących, dopasowywania wiązki usług do możliwości i ograniczeń poszczególnych grup marginalizowanych i konkretnych jednostek. Pewne jednostki wykazują zapotrzebowanie jedynie na konkretne usługi reintegracji zawodowej, podczas gdy dla innych w sekwencji oferowanego wsparcia niezbędne jest korzystanie z potencjału reintegracji społecznej a następnie zawodowej (ze względu na rozległość deficytów jednostkowych, dla części klientów systemu pomocowego cele związane z reintegracją społeczną mogą być jedynymi, które można ustanowić). W związku z tym tak ogromnego znaczenia nabiera kwestia stymulowania innowacyjnego potencjału tych instytucji.

## 2. System instytucjonalny aktywnej polityki społecznej w Polsce

W Polsce aktywna polityka społeczna przyjmuje m.in. postać zatrudnienia socjalnego adresowanego do tych, którzy „podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych” [Ustawa o zatrud-

nieniu socjalnym, artykuł 1]. W systemie tym powstają centra integracji społecznej oraz kluby integracji społecznej. Centra integracji społecznej są głównie prowadzone przez organizacje pozarządowe skoncentrowane na realizacji programów reintegracji i oferowaniu usługi zatrudnienia socjalnego osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Kluby integracji społecznej to podobne podmioty, jednak o mniejszym zakresie oferty i innym trybie działania. Centra integracji społecznej realizują okresowe programy reintegracji dla kilkudziesięciu beneficjentów, najczęściej kierowanych przez pracowników samorządowych instytucji systemu pomocy społecznej. Centra zatrudniają przedstawicieli zawodów pomocowych: terapeutów, pedagogów, psychologów, instruktorów zawodu czy pracowników socjalnych odpowiedzialnych za reintegrację społeczną i zawodową. Działania aktywizujące i łagodzące skutki bezrobocia mają prowadzić do „pełnego i produktywnego zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich, osiągnięcia wysokiej jakości pracy, wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej” [Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, artykuł 1]. Rozwijana jest spółdzielczość socjalna w dążeniu do społecznej i zawodowej reintegracji jej członków przez pełnienie ról społecznych i świadczenia pracy [Ustawa o spółdzielniach socjalnych, artykuł 2].

W naszym badaniu analizujemy funkcjonowanie spółdzielni socjalnych, zwracając się ku dwóm ogniom w procesie wspierania osób defaworyzowanych. Pierwszym jest reintegracja w centrum integracji społecznej. Po uzyskaniu większej samodzielności następuje drugie ogniwo, czyli funkcjonowanie na rynku pracy w ramach inicjatywy spółdzielczej. Jest w niej miejsce na wspólne inicjatywy osób defaworyzowanych oraz tych, którzy nie mają takich doświadczeń.

Analizowane przez nas podmioty są swego rodzaju eksperymentem społecznym, który niewątpliwie potrzebuje wsparcia także ze strony nauk o zarządzaniu oraz doświadczo-

nych przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces na rynku. W naszej opinii specyfika tych podmiotów jest jednak odległa od organizacji biznesowych, zarówno ze względu na realizowane cele, jak i na zróżnicowanie członków tych organizacji (pracownicy etatowi oraz osoby reintegrowane). Powoduje to trudność w aplikacji koncepcji i metod, które powstały w odniesieniu do biznesu. Wydaje się, że koncepcją, która daje jednak takie możliwości jest teoria pozytywnego zarządzania.

### 3. Pozytywne podejście w naukach o zarządzaniu

Jesteśmy przekonani, że na ogół pozytywne uczucia pozytywnie wzmacniają ludzką motywację i integrują pracowników w przestrzeni organizacyjnej. Takie przekonania głoszone były już w starożytnej Grecji i Rzymie (na przykład przez Arystotelesa i Senekę). We współczesnych badaniach organizacji, za sprawą inspiracji psychologią pozytywną [Seligman, Csikszentmihalyi, 2000] mamy do czynienia z zainteresowaniem pozytywnymi aspektami relacji w zespołach pracowniczych. Badania dowodzą, że pozytywne emocje odczuwane przez pracowników, stymulując ich indywidualne samopoczucie, ułatwiają aktywność w codziennym życiu i mierzenie się z problemami życia zawodowego [Vaugh, Fredrickson, 2006]. W związku z tym czynniki wzmacniające pozytywne uczucia i pozytywne doświadczenia pracowników powinny być brane pod uwagę i stymulowane przez wszystkie organizacje. Dzięki doświadczaniu pozytywnych emocji pracownicy stają się bardziej pomocni, przyjaźni oraz gotowi okazywać empatię i szacunek innym. Co więcej, pozytywne uczucia stają się „zaraźliwe” i są wyrażane w relacjach z klientami oraz partnerami zewnętrznymi organizacji.

Pozytywny paradygmat w badaniach organizacji pojawił się na początku XXI wieku, głównie za sprawą wysiłków podejmowanych przez naukowców z University of

Michigan [Cameron, Dutton, Quinn, 2003]. Podejście, nazwane przez założycieli Positive Organizational Scholarship obejmuje szeroki zakres badań i teorii odnoszących się do pozytywnych cech organizacji i jej członków oraz pozytywnych procesów realizowanych w organizacji, które są traktowane jako konsekwencje owych pozytywnych zjawisk [Caza, Caza 2008]. Uczucia i stany, takie jak szczęście, doskonałość, perfekcja, witalność, zaufanie, szacunek, empatia itp. kiedy są odczuwane przez pracowników stają się rdzeniem „pozytywnej spirali” w organizacji [Fredrickson, 2009]. Pozytywne emocje motywują pracowników do dążenia do doskonałości i większej wydajności, wyzwalają ich kreatywność i poszerzają horyzonty myślowe. Ta pozytywna energia przekłada się na większe zaangażowanie pracowników, co z kolei zwiększa efektywność organizacji. Rozwój organizacyjny powoduje dalszy wzrost pozytywnych emocji i doświadczanie pozytywnych emocji przez pracowników. W efekcie, pozytywna spirala rozpoczyna kolejną „pętlę”.

Chociaż Positive Organizational Scholarship został ogłoszony nowym, rewolucyjnym pomysłem w zarządzaniu w ramach „Harvard Business Review” w 2004 r. [Fryer, 2004], jego korzenie wydają się sięgać do wcześniejszych badań w obszarze zarządzania. Przykładowo, możemy zaobserwować pewne elementy pozytywnego podejścia w ramach takich pojęć-koncepcji, jak: organizacyjne zachowania obywatelskie [Katz, 1964; Organ, 1988; Organ, 1997], zaangażowanie organizacyjne [Meyer, Allen, 1997], zadowolenie z pracy, a niedawno „zarządzanie sobą” [Drucker, 2005] lub Corporate Social Responsibility [Visser 2011; Werther, Chandler, 2011]. Cechy tego podejścia są wpisane w wiele projektów badawczych. Na przykład, dobra sieć społeczna (czyli składająca się z pozytywnych relacji osobistych, zaufania, sympatii etc.) w organizacji jest uważana za czynnik ułatwiający dostęp do informacji i innych zasobów w organizacji [Fukuyama, 1995; Ibarra, 1997; Moss Kanter,

1993; Timberlake, 2005]. Wielu naukowców bada relacje między motywacją i pożądanymi (pozytywnymi) zachowaniami pracowniczymi, takimi jak: kreatywność [Amabile, 1993], elastyczność poznawcza [Gagne, Deci, 2005], uczenie się [Vallerand, Bissonnette, 1992; Vansteenkiste et al., 2004, Bolino, 1999; Gagne, 2003; Weisten, Ryan, 2010], dzielenie się wiedzą [Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinhold, 2009; Gagne, 2009; Lin, 2007].

Nawet jeśli Positive Organizational Scholarship (w Polsce coraz częściej określany mianem teorii pozytywnego zarządzania) jedynie rozwija zapoczątkowane wcześniej rozważania, jego oryginalność wiąże się z większym niż dotychczas naciskiem i skupieniem się na pozytywnych stronach funkcjonowania organizacji. Ten nowy paradygmat stanowi alternatywę dla tradycyjnego modelu deficytu procesów organizacyjnych [Caza, Caza, 2009], w którym drogą rozwoju organizacji było zapobieganie pojawiającym się w niej zjawiskom negatywnym. Chociaż podejście to nie odrzuca znaczenia pozytywnych cech i procesów organizacyjnych, to zgodnie z tym modelem, pozytywne stany są możliwe do osiągnięcia głównie przez wyeliminowanie zjawisk negatywnych. Tymczasem naukowcy związani z pozytywnym podejściem podkreślają, że sama walka z trudnościami i deficytami nie może okazać się skuteczna. Pozytywny wymiar funkcjonowania organizacji wymaga czegoś więcej, niżli tylko unikania negatywnych zjawisk. Ponadto, paradoksalnie, poświęcanie uwagi rzeczom negatywnym sprawia, że ich wystąpienie staje się bardziej prawdopodobne [Ragins, Dutton, 2007]. Wzrost i rozwój możliwe są natomiast tylko wtedy, gdy jednostki i grupy koncentrują się na swoich mocnych stronach i talentach, a nie na słabościach i brakach.

Rozwój pozytywnego paradygmatu skupia się obecnie na kilku wiodących kierunkach i związanych z nimi społecznościach badaczy. Jednym z takich kierunków, skupiającym wyjątkowo liczne grono uczonych jest

badanie pozytywnych relacji w pracy (*positive relationships at work* – PRW).

Relacja interpersonalna jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, ponieważ wydaje się być pojęciem pierwotnym. Każdy z nas rozumie, czym jest relacja, ale jej zdefiniowanie nastrocza trudności. Ponadto, relacje interpersonalne są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, co dodatkowo mnoży możliwe perspektywy [Ragins, Dutton, 2007, s. 8]. Najczęściej pozytywne relacje w pracy definiowane są w kategoriach indywidualnych stanów, jakie im towarzyszą lub w kategoriach wywoływanych efektów. I tak, według Roberts pozytywne relacje to takie, w których występuje rzeczywiste poczucie związku i wzajemności [Roberts, 2007, s. 31]. Stephens, Heaphy, Dutton [2012, s. 386] wyróżniają powiązania wysokiej jakości (*high-quality connections*), czyli interakcje w diadach, w których występuje subiektywne odczucie witalności, wzajemności i pozytywnych reakcji fizjologicznych. Kahn [1990] definiuje pozytywne relacje w pracy jako czynnik, który zwiększa możliwość zaangażowania pracownika w pracę.

PRW prowadzą do licznych pozytywnych efektów – tak indywidualnych, jak i organizacyjnych. Na poziomie indywidualnym są to m.in. poznawcze procesy fizjologiczne i behawioralne poprawiające indywidualne funkcjonowanie [Stephens et al., 2012, s. 387]. Należą do nich, na przykład, wzrost szybkości przetwarzania i wydajności pamięci operacyjnej, poprawa funkcjonowania układu krążenia, układu odpornościowego i neuroendokrynnego, a także wzmocnienie poczucia własnej tożsamości. Na poziomie zespołu pozytywne relacje w pracy sprzyjają poczuciu bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania. Dzięki temu członkowie zespołu mają większą skłonność do uczenia się i unikania niepowodzeń [Carmeli, Brueller, Dutton, 2009], a także są bardziej skłonni do inwestowania swojej energii w pomaganie współpracownikom [Chiaburu, Harrison, 2008]. Pozytywne

relacje kształtują także różnorodne procesy organizacyjne, takie jak podejmowanie decyzji czy przepływ informacji [Kram, Isabella, 1985; Rawlins, 1992], zarządzanie wiedzą [Davidson, James, 2007] oraz dzielenie się wiedzą [Ibarra, 1993]. Pozytywne relacje w pracy sprzyjają posiadaniu bezpiecznej bazy do nauki i eksperymentowania oraz powodują, że ludzie stają się bardziej otwarci na swój dalszy rozwój personalny [Roberts, 2007]. Ułatwiają także konstruktywną wymianę krytycznych informacji zwrotnych, a ludzie są bardziej skłonni do rozważenia niepowodzenia, krytyki i negatywnych opinii jako okazji do nauki i doskonalenia.

Czy pozytywne zarządzanie, w tym pozytywne relacje w pracy, może stanowić podstawę do wymiany doświadczeń pomiędzy biznesem a podmiotami ekonomii społecznej? Prezentowany w dalszej części artykułu projekt badawczy jest próbą odpowiedzi na to pytanie.

#### 4. Metoda

Jednym z celów projektu, którego wyniki są tu prezentowane, była analiza sposobów definiowania innowacji, uwarunkowań procesu ich tworzenia i wdrażania oraz roli budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w osiągnięciu innowacyjności w centrach integracji społecznej funkcjonujących na podstawie przepisów *Ustawy o zatrudnieniu socjalnym* z 2003 roku (Dz.U. z 2003 r., nr 122, poz. 1143 ze zm.) oraz spółdzielni socjalnych, tworzonych na podstawie przepisów *Ustawy o spółdzielniach socjalnych* z 2006 roku (Dz.U. z 2006 r., nr 94, poz. 651 ze zm.). Zrealizowane badanie terenowe mieściło się w paradygmacie szeroko rozumianej metody etnograficznej. Miało ono charakter eksploracyjny, diagnostyczny i po części ewaluacyjny. Metoda etnograficzna obejmowała techniki obserwacji terenowej, obserwacji uczestniczącej, analizy dokumentów zastanych przy wsparciu ich twórców, wywiadu



swobodnego (narracyjnego, lecz ukierunkowanego przez badacza), krótkiego wywiadu kwestionariuszowego oraz analizy wizualnej. Metoda etnograficzna, czyli uporządkowana obserwacja ludzi, ukierunkowana rozmowa z nimi oraz skrupulatna dokumentacja ludzkich działań w ich „naturalnym” środowisku, pozwala poznać i zrozumieć, co ludzie w rzeczywistości robią i nie skupia się wyłącznie na ich deklaracjach (dokumentowanych w ramach standardowych, ilościowych badań ankietowych). Innymi słowy, metoda etnograficzna pozwala na odróżnienie deklaracji respondentów od ich faktycznych poczynań dyktowanych różnorodnymi ograniczeniami. Badania etnograficzne korzystające z szeregu technik „wnikliwych” pozwalają też na dotarcie do „wiedzy ukrytej” przed samymi badanymi, do tego, czego sami niekoniecznie są świadomi.

W procesie zbierania danych, które miały pozwolić dokonać analizy powyższych kwestii problemowych, zastosowano następujące techniki badawcze: indywidualny wywiad narracyjny na podstawie scenariusza wywiadu, analizę treści dokumentów, analizę treści dokumentacji wizualnej (zdjęcia, filmy), obrazujące sposoby pracy z jednostkami i grupami, obserwację uczestniczącą (notatki z obserwacji warunków infrastrukturalnych, pracy konkretnych grup etc.). Próbę badawczą stanowili pracownicy sześciu podmiotów ekonomii społecznej (po trzy centra integracji społecznej i spółdzielnie socjalne). Doświadczenia przedstawicieli tych podmiotów obrazują uwarunkowania procesu tworzenia innowacji oraz powiązania sposobów zarządzania zespołami w tych podmiotach z doświadczeniami w zakresie tworzenia innowacji w wypełnianiu misji tych podmiotów.

Dodatkowo zrealizowano badanie techniki zogniskowanego wywiadu grupowego (*focus group interview*) z przedstawicielami kadr centrów integracji społecznej i spółdzielni socjalnych. W sumie zrealizowano trzy wywiady zogniskowane.

W ramach analizy danych zastosowano procedurę oraz narzędzia wstępnej i zaawansowanej analizy danych jakościowych [Miles, Huberman, 2000, s. 53–93]. Procedura uwzględniała przygotowanie formularzy streszczenia kontaktów w odniesieniu do wszystkich zrealizowanych wywiadów (w tym wywiadów zogniskowanych), notatek terenowych, opracowanie klucza kodowego (uwzględniające kody proste, interpretacyjne i kody wzorów), kodowanie zebranego materiału (także materiałów wizualnych), a także opracowanie map pojęć (z centralnymi pojęciami w postaci „innowacji” i „pozytywnych relacji z zespołami”). W procesie analizy zostało wykorzystane oprogramowanie MaxQda 12.

## 5. Rezultaty badania

Pierwszym z analizowanych problemów jest sposób definiowania innowacji przez przedstawicieli centrów integracji społecznej i spółdzielni socjalnych. Okazuje się, że **innowacja nie jest popularnym pojęciem w języku kadr podmiotów ekonomii społecznej. Badani wskazują, że jest to raczej żargon wykorzystywany na potrzeby przygotowywanych projektów (np. finansowanych ze środków UE), niż przedmiot codziennej dyskusji w ramach podmiotów.** Zdaniem respondentów reprezentujących centra integracji społecznej innowacją powinno być coś nowego, oryginalnego w zakresie produktów, sposobów organizacji pracy i funkcjonowania oferty podmiotów (z podkreśleniem, że mowa tu o znaczących zmianach wpływających na funkcjonowanie organizacji). Przedstawiciele spółdzielni socjalnych innowacyjność wiążą z wypracowaniem schematu, powtarzalnością, regularnością w zakresie organizacji, która w praktyce może przybierać postać drobnego usprawnienia, rozwiązania bieżących problemów konkretnej instytucji. Przedstawiciel spółdzielni socjalnej w trakcie wywiadu zogniskowanego stwierdza:

*Ja bym rozdzielił innowacyjność na innowacyjność przez małe „i” i duże „I” (...) i w tym względzie, czy rozwiązanie jakiegoś problemu to jest już innowacyjność? (...) Jeśli przyjmujemy takie rozgraniczenie, to u mnie nie ma innowacyjności przez duże „I”. Jest tylko innowacyjność przez małe „i”, rozwiązanie problemu. Na miarę twojego podwórka, a u mnie na miarę mojego podwórka. Innowacja przez duże „I” to oryginał, innowacja przez małe „i” to kopiowanie jest.*

Wśród respondentów reprezentujących spółdzielnie socjalne szczególnie wiąże się innowacje ze zmianami w zakresie czasu pracy i organizacji. Reprezentant spółdzielni, która świadczy usługi transportowe, zawiadujący organizacją, wskazuje w tym względzie:

*(...) Jeśli chodzi o takie kwestie organizacyjne, to jak ekonomicznie wykonać usługę, czyli żebyśmy jak najwięcej zarobili i jak najmniej wydali na środki transport to mają dużo pomysłów [pracownicy] i ja często z nich korzystam. Lepiej niż ja oni to wymyślą. Ja myślę o pięciu rzeczach jednocześnie, a oni o jednej. Mogę na nich polegać, że coś mi uprosczą. Uproszczą moje myślenie, jeśli chodzi o te kwestie organizacyjne. (...) Ale też wiedzą, o co mi chodzi: żeby jak najmniej paliwa zużyć, jak najmniej przejazdów, najefektywniej wykorzystać czas pracy.*

W centrach integracji społecznej spotykamy się z wyraźną niespójnością w zakresie definiowania innowacji i związanymi ze wskazywanymi definicjami przykładami własnej innowacyjności. W sferze deklaracji przedstawiciel centrum integracji społecznej wskazuje, że innowacja to:

*(...) coś, co do tej pory nie istniało. Jakiś sposób postępowania, który do tej pory nie był brany pod uwagę, ale jest wprowadzony, albo wynalazczość... Po prostu zmiana w postępowaniu albo tworzeniu czegoś.*

Inny zaś przedstawiciel kadr centrum integracji społecznej wskazuje, że innowacja to:

*(...) przede wszystkim jakiś nowe pomysły. Coś, czego jeszcze nie było. I może to powstać na bazie tego, co jest, można coś zmodyfikować, ulepszyć, przekształcić, wprowadzić jakiś nowy element. To już jest innowacja. Bo to już może zupełnie inaczej zadziałać. Innowacja służy ulepszeniu tego, co jest wypracowane, ale jeszcze może nie do końca działa, więc trzeba by było coś jeszcze może dodać. Może coś zmienić, ulepszyć. Wprowadzić jakiś nowy element.*

Kiedy jednak pytaliśmy przedstawicieli centrów integracji społecznej o przykłady innowacji w praktyce funkcjonowania ich organizacji, przede wszystkim odwoływano się do faktu, że samo ich funkcjonowanie zgodnie z zapisami ustawowymi (to, że centrum powstało i działa, realizując programy zgodnie z tym, jak ustawodawca zdefiniował praktykę ich funkcjonowania) należy uznać za innowacyjne. Co interesujące, przedstawiciele kadr tych podmiotów mają często świadomość, że to, co innowacyjne w ich organizacjach jest „przedawnioną innowacją”, tzn. była to nowość (łączenie reintegracji społecznej i zawodowej, indywidualna ścieżka reintegracji) w systemie pomocowym wraz z powstaniem centrów integracji społecznej. Ale jest to wciąż praktyka nieobecna we wszystkich centrach integracji społecznej, a w badanych podmiotach ugruntowana i cenna praktyka. Traktują tę praktykę jako wciąż innowacyjny (względem np. oferty samorządowej pomocy społecznej) sposób pracy z klientem zagrożonym wykluczeniem. Według deklaracji badanych innowacyjność centrów integracji społecznej wyraża się zatem przede wszystkim w postaci sekwencyjnego łączenia oferty usług reintegracji społecznej i zawodowej, gdzie uczestnicy po realizacji próbnego miesiąca realizują zaplanowany program, uwzględniający trzy dni w tygodniu praktyk zawodowych (praca w wewnętrznym lub ze-

wnętrznym warsztacie zawodowym wpisująca się w ramy reintegracji zawodowej), a pozostałe dwa dni poświęcają na reintegrację społeczną (ewentualnie jeden dzień, tak by pozostały jeden dzień poświęcić na indywidualną pracę z doradcą zawodowym, psychologiem lub pracownikiem socjalnym).

Jak wskazuje kierownik badanego centrum integracji społecznej, w którym za wdrażaną innowację postrzega się współzależne łączenie reintegracji społecznej i zawodowej:

*(...) Taki przykład, który ja właśnie często podaję w różnego rodzaju tych naszych projektach, jak się gdzieś staramy o jakieś pieniążki, to jest przede wszystkim takie połączenie tych dwóch elementów i wykonywanie je naprzemiennie. A jednocześnie łącznie, to jest właśnie... W jednym czasie realizujemy zarówno tą reintegrację społeczną, jak i tą zawodową. To jest, myślę, bardzo dobry sposób w ogóle na takie programy aktywizacyjne. (...) Dlatego właśnie mówię, że ten nasz program uważam za innowacyjny, ponieważ u nas centra mają możliwość obserwowania, oddziaływania, bycia, wspierania tych osób przez cały rok, poprzez różne działania, które można zmieniać, można odwracać. Można wrócić do czegoś.*

Badana kierownik centrum integracji społecznej nie ma wątpliwości, że to łączenie reintegracji społecznej wyróżnia centrum integracji społecznej od innych podmiotów oferujących wsparcie osobom wykluczonym. Jednocześnie daje to znakomite efekty, przez synergiczne wzmocnienie jednostki jako uczestnika życia społecznego (przez poprawę jego zdolności komunikacyjnych, odzyskiwanie wiary w siebie, czy terapię), a także jako pracownika, który podejmuje odpowiedzialność za przydzielone mu role. Jak wskazuje cytowana już kierownik centrum integracji społecznej:

*(...) I teraz kończy się ten okres próbny, gdzie po prostu oni są, że tak powiem no, już przesiąknięci tą reintegracją społecz-*

*ną i tymi zajęciami, i byciem z sobą, i właśnie przyglądaniu się, doświadczaniu się wzajemnie. I następuje ten moment, kiedy oni bardzo już chcą iść na bloki zawodowe. To jest też fajne, że oni sami czują, że te codzienne zajęcia już jest to za długo. Już chcieliby spróbować czegoś innego. Że jakby już coś, co tutaj wzięli, to też mają takie poczucie, tak myślę, jak z nimi rozmawiam też, że już chcieliby gdzieś sobie wdrożyć jednak w życie. I później idą na tą reintegrację zawodową. I tutaj zaczyna się tak naprawdę zetknięcie z rzeczywistością. Bo trafiają normalnie do zakładów pracy. Tam muszą wejść do tych zakładów, nauczyć się jakichś pewnych zasad, norm, które tam panują. Nie zawsze jest łatwo, ale właśnie po to jest... Teraz zrobiliśmy ten jeden dzień reintegracji społecznej, a drugi dzień poświęcamy na poradnictwo indywidualne. I w ten jeden dzień, kiedy oni raz w tygodniu przychodzą do nas na te zajęcia grupowe, to my mamy możliwość podzielenia się, a przede wszystkim oni, żeby się podzielili: co ci tam nie pasuje, co się dzieje, z czym sobie nie radzisz. To może być, że tak powiem, trudne w przełożeniu na to, kiedy ty pójdziesz naprawdę do pracy. Jak już nie będziesz pod tym parasolem naszym tutaj centrowym. I to myślę właśnie jest bardzo ważne, że te osoby jednocześnie realizują tą reintegrację zawodową, a więc mają bezpośredni kontrakt z pracodawcą, z zakładem pracy.*

Drugim przykładem innowacyjności opowszechnionej w centrach integracji społecznej jest według wskazań badanych podejmowanie prób dopasowywania oferty usług (wiązki usług) do potrzeb, możliwości i deficytów konkretnego beneficjenta, co funkcjonuje w ramach problematyki usług społecznych jako szytych na miarę (*taylor-made services*). A zatem stosuje się elastyczne podejście do programu grup, tak, że są one dopasowywane do potrzeb uczestników w zależności od ich spersonalizowanych potrzeb (oferta kursu

komputerowego dla wybranych, praca z terapeutą rodzinnym, o ile zachodzi taka potrzeba, indywidualna praca z prawnikiem czy wizazystą). W rezultacie mamy do czynienia z realnie zindywidualizowanym programem zatrudnienia socjalnego, który należy odczytywać jako indywidualną wiązkę usług i osobistą ścieżkę wychodzenia z doświadczanych problemów. Bloki zawodowe (praktyka zawodowa) dostosowywane są do członków grupy, a nie ustalane z góry przed rozpoczęciem kolejnej edycji programu reintegracji. Jak wskazywali badani, w ostateczności każda z osób może wybrać inny zawód, do którego będzie przyuczana. Co ważne, badani podkreślają, że wskazane wyżej dwa przejawy innowacyjności (łączenie w ofercie usług reintegracji społecznej i zawodowej oraz podejście *taylor-made services*), choć powinny być standardem we wszystkich centrach integracji społecznej, w praktyce obecne są tylko w wybranych (nielicznych) podmiotach. **Tylko kilku spośród ponad 50 centrów czynnie funkcjonujących w Polsce udaje się od początku** (niemal lub ponad dekadę) funkcjonować i jednocześnie realizować praktykę usługową, inwestując w społeczne i zawodowe potrzeby beneficjentów **w ramach zindywidualizowanego podejścia**. To, co powinno cechować wartościową praktykę reintegracyjną w tym typie podmiotów, od początku ich funkcjonowania właściwe jest rzadko spotykane i wciąż traktowane jest jako innowacja, chociaż przedawniona. Bazą do twórczych poszukiwań jest więc to, co robią inni, a nie to, co określone zostało jako powinność przez ustawodawcę.

Jeśli chodzi o wyniki diagnozy uwarunkowań innowacyjności podmiotów ekonomii społecznej, to zarówno raporty etnograficzne, dane uzyskane z przeprowadzonych wywiadów w ramach etnografii oraz z wywiadów zogniskowanych wyraźnie wskazują na zestaw kluczowych determinant: potrzeby chwili (sytuacja wymusza poszukiwanie rozwiązania w odniesieniu do konkretnego

przypadku), zasobów finansowych w dyspozycji, wielkości zespołu oraz struktury podmiotu (oraz relacji zewnętrznych z innymi podmiotami), lidera i sposobu zarządzania podmiotem, oraz indywidualnej kreatywności warunkowanej zasobami umożliwiającymi zwiększanie potencjału poprzez szkolenia, kursy itp.

Niewątpliwie w podmiotach, w których realizowaliśmy badanie etnograficzne, przedstawiciele kadr wskazują, że innowacje powstają w wyniku potrzeby chwili, problemu, który musi być niezwłocznie rozwiązany. A zatem innowacja rodzi się spontanicznie, jako nagle zadanie, przed którym staje konkretny pracownik lub zespół. Jak stwierdził jeden z pracowników centrum integracji społecznej w trakcie badania etnograficznego:

*Ja w jakichś zmianach, innowacjach widzę element spontaniczności dużej. Tutaj właśnie w kontekście tego pytania... Zawsze jest problem do rozwiązania i może pojawić się innowacja.*

*Wiele firm i organizacji społecznych traci czas na planowanie, rozpisywanie. Nie mówię, że tak nie ma być, ale patrzę, że większość czasu, jaki obserwuję, marnuje się na takie przygotowanie, wyznaczanie etapów... U nas się to nie sprawdzi. Dostajemy zlecenie, zaczynamy robić, zastanawiamy się w międzyczasie, jak to wykonać, jak to podzielić. I najpierw jest działanie.*

Jednym z kluczowych uwarunkowań jakości pracy w centrach integracji społecznej i spółdzielniach socjalnych jest kondycja ekonomiczna przedsięwzięcia i pula środków w dyspozycji. Jednocześnie zasoby finansowe według deklaracji badanych jednoznacznie wpływają na innowacyjność pracowników. Respondent z centrum integracji społecznej w trakcie wywiadu zogniskowanego na pytanie o determinanty innowacyjności odpowiada:

*Wiesz co, finanse. Finanse po prostu wpływają na chęć, bo w tym momencie*

*jest tak, że jeżeli jest wynagrodzenie pracowników, to są chęci do szukania. Jeżeli tego nie ma w wynagrodzeniu, no to prędzej czy później każdy utraci motywację. No i jeżeli jest tak, że ktoś coś proponuje, a mimo wszystko nie zostanie przyjęte (z braku środków finansowych – dop. A.G.-N., A.K.), to prędzej czy później się w ogóle przestanie cokolwiek proponować. To jest trochę na zasadzie: było, jest i będzie, i wszystko zostanie jak było...*

Jeśli chodzi o bariery związane ze strukturą podmiotu i relacjami zewnętrznymi przedstawicielka centrum integracji społecznej wskazała w trakcie zrealizowanego wywiadu zogniskowanego:

*(...) Struktura – tak. Z tego względu, że w strukturze miasta i w strukturze tutaj hierarchii jakby. W strukturze miasta dlatego, że mamy określone sumy pieniędzy [dotacje] i musimy się tego trzymać... My tak naprawdę nie jesteśmy partnerem. I to też jest ważne. Nie ma innowacyjności bez partnerstwa z innymi, jeżeli chce się coś zmienić, to trzeba mieć partnera jednak, tych chętnych do zmiany, takich na zewnątrz. Jeżeli tego nie ma, no też trudno jakby zmieniać cokolwiek, skoro nie zostanie to zauważone albo zostanie pominięte. Jeśli chodzi o środek, to w środku centrum, to struktura jest tą rzeczą taką straszną, znaczy utrudniającą. Nie oszukujmy się, na przykład była sytuacja taka, kiedy to widać bardzo mocno, jak się pracuje z grupami, że mija sześć miesięcy i po tych sześciu miesiącach jest ogromny spadek motywacji do robienia czegokolwiek...*

Respondenci reprezentujący podmioty ekonomii społecznej wyraźnie zwracali uwagę na rolę lidera i sposoby zarządzania organizacjami w kontekście ich potencjału organizacyjnego. Często lider, szef organizacji wskazywany jest jako jedyna osoba w podmiocie, która zgłasza innowacje. Dlatego badani wielokrotnie wskazywali, że struktura

zatrudnienia w analizowanych podmiotach, fakt, że są to małe zespoły przeciążone bieżącymi obowiązkami determinuje fakt, że innowacje powstają w formie bieżących usprawnień (jako produktu „burzy mózgu” zespołu) lub pomysłów lidera, zwierzchnika organizacji. Za kluczowe w tym względzie uznaje się organizowanie przez zwierzchników wywołanych już spotkań zespołu (czasami nieformalnych), służących omawianiu problemów, które trzeba rozwiązywać. Za istotne uznaje się, że stwarza się warunki do zaistnienia pasji pracowników, aby byli odblokowani do samodzielnego zgłaszania pomysłów. Niewątpliwie innowacyjności sprzyjają zebrania, podczas których, jak stwierdził pracownik spółdzielni socjalnych:

*(...) najintensywniej myślimy, pracujemy, koncentrujemy się i podejmujemy decyzje (...).*

Pracownik centrum integracji społecznej w trakcie wywiadu realizowanego na potrzeby studium etnograficznego stwierdził, odpowiadając na pytanie o uwarunkowania innowacyjności:

*(...) przede wszystkim sprawna organizacja, dobre zarządzanie, szef nastawiony na innowacje. Czyli taki, który jest, jak ja mówię, demokratyczny. Że dobra, ty masz pomysł, okej, co ty możesz zrobić w tym zakresie? Że na przykład poszukuje się pracowników kreatywnych, a nie takich, którzy mają pracę „od-do”, zrobią swoje i idą. Tylko właśnie ta kadra jest ważnym elementem, ludzie myślący, nastawieni na rozwój, utożsamiający się z instytucją... Ale, tak jak mówię, ważny jest decydent, czyli człowiek, który będzie też nastawiony innowacyjnie na wszelkie pomysły. Dający troszkę wolną rękę. Dobra, masz pomysł, pomysł jest super, ale musisz mi przedstawić jakąś kalkulację, kto by nas wsparł. Już masz wolną rękę, idź i wdrażaj.*

Jednocześnie warto zaznaczyć, że tak jak w centrach integracji powszechnie wskazuje się na potrzebę tworzenia innowacji, tak

w spółdzielniach społecznych respondenci podkreślają, że kluczowa jest stabilność, do której się dąży. A zatem często nie myślą o innowacjach, ale o zdobyciu zleceń i regularnej ich realizacji. Jak stwierdził pracownik spółdzielni społecznej w trakcie wywiadu:

*W przypadku spółdzielni społecznej każda zmiana to jest koszmar. Czuję, że w przedsiębiorstwach rynkowych jest nieco inaczej. Być może jest aplauz, jakieś super doświadczenie dla firmy, że powstaje coś nowego. U nas tak nie jest...*

W trakcie zrealizowanego badania ogniskowaliśmy się na kwestiach pozytywnych relacji w zespołach spółdzielni społecznych i centrów integracji społecznych, uwarunkowań pozytywnych relacji oraz ich związków z innowacyjnością. Zdaniem badanych, istotą pozytywnych relacji w organizacji jest niewątpliwie wzajemny szacunek członków personelu okazywany na co dzień. Pozytywne relacje opierają się na szczerości, empatii, otwartości, współpracy, współodpowiedzialności i równym podziale obowiązków. Pozytywne relacje oznaczają, że ludzie mają ze sobą coś wspólnego, są na siebie otwarci. Jak wskazywał jeden z pracowników spółdzielni społecznej w trakcie wywiadu zogniskowanego:

*(...) pozytywne relacje w pracy powodują, że chce się chodzić do pracy, a ich podstawą są wzajemna życzliwość, zrozumienie i nienachalna pomoc... Ważne jest też wyraźne rozgraniczenie ról – lider to lider, raczej nie powinien wchodzić w zbyt bliskie relacje z podwładnymi i przekraczać pewnych granic (np. chodzić na piwo). Ale ważne jest, żeby interesował się sprawami podopiecznych i im pomagał.*

Powyższy cytat nie tylko uwzględnia definicję pozytywnych relacji, ale także wskazuje już ich uwarunkowania. Jako determinanty pozytywnych relacji przedstawiciele badanych podmiotów – zarówno w trakcie wywiadów w ramach badania etnograficznego, jak i w trakcie wywiadów zogniskowanych –

wskazywali, że relacje zależą od porządku wewnątrz organizacji, solidności personelu w wykonywaniu przydzielonych zadań, wzajemnej tolerancji, indywidualnego podejścia do innych osób, sprawnego rozwiązywania konfliktów, konsekwencji ze strony lidera, dobrych wynagrodzeń, swobody w wyrażaniu emocji i indywidualnych umiejętności przyjmowania krytyki. Co interesujące, badani wskazywali, że na relacje (pozytywne) wpływa aranżacja wewnątrz organizacji. Powyższe uwarunkowania pozytywnych relacji zostały zadeklarowane, ale i dały się zaobserwować w ramach obserwacji uczestniczącej. Można je uporządkować, wskazując dwie kluczowe kategorie: lider i zarządzanie organizacją (czytelność reguł organizacyjnych, struktura hierarchiczna, sprawność rozwiązywania konfliktów, ustanowiony system wynagrodzeń, zarządzanie różnorodnością, korzystanie ze szkoleń, organizowanie spotkań grupowych, organizowanie przyjaznej infrastruktury) oraz cechy personelu (wzajemna tolerancja, zdolność przyjmowania krytyki).

Zdaniem kierownik centrum integracji społecznej kluczowa dla zaistnienia pozytywnych relacji jest otwarta komunikacja. Jak wskazywała:

*(...) żeby razem pracować z ludźmi, tworzyć jakiś zespół, to trzeba wspólnie ze sobą gadać... I być jakby na bieżąco. Ponieważ my musimy wiedzieć nawzajem, co się dzieje w grupach, gdzie są jakie problemy, co należy zaoferować, na jaką potrzebę odpowiedzieć... Poza pracą... nie spotykamy się po koleżeńsku. Raczej nie.*

Kierownicy podmiotów ekonomii społecznej podkreślają, że z ich strony trudno mówić o jakimś sformalizowanym zarządzaniu w kontekście budowania pozytywnej atmosfery. Kierownik centrum integracji społecznej zapytana o sposób zarządzania w kontekście budowania pozytywnych relacji, wskazywała:

*Dlatego ja mówię, że musi się to dokończyć bardziej oddolnie. Bo mi się wydaje, że to właśnie, o czym pani mówi, to się*

dzije tak po prostu, zwyczajnie. I gdzieś tak nie umiem tego umiejscowić, w strukturze, strategii, o co ja, jako kierownik szczególnie dbam, że podejmuję konkretne działania... Nie wydaje mi się, żeby to tego wymagało. To jest jakoś samo z siebie, że po prostu człowiek nawzajem traktuje się z szacunkiem. To jest podstawa, to jest po prostu podstawa. Nikt tutaj na nikogo nie krzyczy, nikt nie wymaga jakiejś rywalizacji. Wręcz przeciwnie, ta rywalizacja nie jest tutaj wskazana. Bo my tutaj musimy mówić jednym głosem, żeby być autentyczni dla naszych klientów. Bo jeśli my tutaj zaczniemy rywalizować o jakieś punkty, nie wiem, o co tam jeszcze, to po prostu nie ma to sensu. To można sobie właśnie rywalizować w jakichś dużych firmach, gdzie jest ten wyścig szczurów... Natomiast w takiej placówce, to nie jest wskazane... Tutaj trzeba sobie wzajemnie pomagać, wspierać, trzeba patrzeć, obserwować, jak ktoś ma gorszy dzień. To ta druga musi sobie coś z siebie wykrzesać, jakoś tą wspólną linię poprowadzić.

Jednak osoba lidera i tego, w jaki sposób zarządza organizacją wydaje się kluczowa. Jednocześnie badania wskazują, że zarządzanie personelem jest niezwykle trudne i nie sposób w tym wymiarze ustrzec się pomyłek. Jak stwierdza pracownik centrum integracji społecznej:

*(...) 70% sukcesu to jest lider, szef. Szef może popełniać tyle błędów... Człowiek się uczy przez całe życie i to pozwala popełniać mniej błędów. Nie da się nie popełniać błędów w zarządzaniu ludźmi.*

Pozytywne relacje nie muszą oznaczać upowszechnionego poruszania prywatnych spraw personelu w ramach codziennej pracy. Jak wskazywał pracownik spółdzielni społecznej w trakcie wywiadu zogniskowanego:

*Ja myślę o tym zjednoczeniu w pracy, czy chce się do tej pracy chodzić czy nie, ale też myślę o tym, że też czasami są jed-*

*nostki, które chcą na siłę robić rodzinną atmosferę. To nie jest dobre...*

Istotną dla pozytywnych relacji i ewentualnego ich braku jest upowszechniona hierarchia wewnętrzna. Jeśli mamy do czynienia z ewidentnymi nierównościami, to wpływa to na atmosferę i relacje. Szczególnie wiele zarzutów w tym względzie kierowanych jest pod adresem osób na stanowiskach kierowniczych. Wskazywane są przypadki, kiedy kierownictwo spóźnia się, wychodzi wcześniej z pracy, załatwia w ciągu dnia prywatne sprawy nie odrabiając tych godzin, przy jednoczesnym oczekiwaniu, że będzie pełna dyscyplina w zakresie czasu pracy pośród pozostałych członków personelu. Jak wskazuje pracownik centrum integracji społecznej, nie zajmujący kierowniczego stanowiska:

*Lubię ludzi i przychodzę do pracy z przyjemnością, ale są równi i równiejsi. Tak to wygląda na poziomie pracowników...*

*Pani dyrektor jest osobą, która nigdy nie pracowała w innym zawodzie, potem pracowała gdzie indziej, ale mam wrażenie, że nigdy nie pracowała jako trener, nie wchodziła na zajęcia. W związku z tym nie ma bladego pojęcia, jak one przebiegają. Ona to wszystko widzi z zewnątrz. Osoba taka nie potrafi, nie zna się, nie umie ocenić pracy i podjąć decyzji, bo nie wie, o co chodzi w tej pracy.*

Co ciekawe, problemy ekonomiczne organizacji mogą wzmocniać pozytywne relacje między pracownikami. Jednocześnie słaba sytuacja finansowa wpływa na atmosferę, choć zdecydowanie dominują głosy, że pracownicy wolą wiedzieć, jaka jest realna sytuacja i w tej sytuacji integrują się. Jak mówi zwierzchnik spółdzielni społecznej:

*U mnie się martwią tak samo jak ja. Pewnie przejmują te klimaty ode mnie. Ja tylko część informacji staram się im przekazywać, takich jak jest źle, tragicznie. Też nie chcę, żeby zupełnie funkcjonowały poza realiami spółdzielni... Oni też się martwią.*

Mogą one stanowić test sprawdzający, czy jest się członkiem zespołu na dobre i złe. Zdaniem zwierzchników podmiotów nie można wszystkiego mówić pracownikom, zwłaszcza należy dozować negatywne informacje.

W kwestii cech personelu i wzajemnych codziennych relacji, respondenci wskazywali, że wzajemna szczerść jest kwestią problematyczną w kontekście pozytywnych relacji wśród członków personelu.

*(...) ja nie jestem zwolennikiem szczerości do bólu. W sensie takim, że ja szczerść rozumiem jako podawanie informacji zwrotnej, co mi się nie podoba, co ty robisz człowieku. Ja w ten sposób rozumiem szczerść. I taka szczerść jak najbardziej sprzyja pozytywnym relacjom. Jeżeli się mówi człowiekowi: słuchaj, jest tak i tak, ale nie chciałbym, czy nie życzę sobie, żebyś w ten sposób się zachowywał, mi to sprawia przykrość... Albo zobacz, to nie pasuje do naszego regulaminu... I to jest ta szczerść, za którą ja jestem. I ona sprzyja pozytywnej atmosferze. Ale jeśli jest ktoś, kto postępuje na zasadzie: ja ci tu teraz wygarę, jaki ty jesteś okropny i w ogóle do niczego, to na pewno coś takiego nie sprzyja. Bo to powoduje, że człowiek po prostu się zamyka, czuje się jakoś gorszy, źle traktowany i wtedy na pewno żadnej pozytywnej atmosferze to nie sprzyja. Wręcz przeciwnie...*

**Generalnie, badani wielokrotnie podkreślają, że indywidualne cechy, skłonności, wpływają na pozytywne relacje.**

*Ja myślę, że też takie cechy osobowości. Dlatego, że w tych cechach naszych wspólnych, tych których osobowościowo podzielamy, widzę wysoki stopień takiej kultury osobistej, też chyba takiej empatii, zwyczajnie ludzkiej. Mamy brak chęci jątrzenia, jakiegoś tam konfliktowania, szukania sporów. Raczej właśnie tutaj nie ma na to miejsca. I to jest cenne i przekłada się na pozytywne relacje.*

Co interesujące, respondenci wiązali też indywidualne cechy personelu z wiekiem. Jak wskazywała pracowniczka spółdzielni socjalnej:

*Myślę, że im niższy wiek, tym większą otwartość na różnorodność, że to młodsze pokolenie generalnie nauczone jest większej akceptacji i mają świadomość, że każdy jest wręcz indywidualistą, nie oczekują wobec siebie, że wszyscy będą tacy sami.*

Respondenci podkreślali, że fizyczne aspekty otoczenia również wpływają na pozytywne relacje. Jak wskazywali zgodnym głosem przedstawiciele centrum integracji społecznej i spółdzielni socjalnej:

*Ktoś kiedyś udowodnił, że kolory wpływają na nastrój. W biurach są takie neutralne kolory. Zapach. Zapach ma znaczenie. Mam kierownika, który tak kopci, że go wyrzuciłam za drzwi, że sobie nie życzę, że nie jestem w stanie tego wytrzymać... Ja nie palę, nie lubię palaczy w swoim otoczeniu, gdzie ktoś siedzi naprzeciw mnie i dymi... Poza tym nie wyobrażam sobie, żeby zostawić bałagan i wyjść. To jest tak, że ludzie kopiuje to, co mają w domu... Inaczej wygląda biuro, inaczej wygląda warsztat, inaczej wygląda na budowie. Jak ktoś się tak zachowuje w domu, to można użyć rygorów, nakazów, a będzie się tak samo zachowywał.*

**Inny przedstawiciel centrum integracji społecznej argumentował w tym względzie:**

*(...) kluczowy jest porządek w relacjach w działaniu. Pomiędzy komórkami. Ale w takiej małej firmie też porządek wprost, między stołami warsztatowymi. Bałagan w tym wypadku rozpieprza działalność, bo jeśli są materiały, narzędzia... Wszystko jest w artystycznym nieładzie i wtedy nie da się niczego znaleźć.*

**W centrach integracji społecznej mamy do czynienia z upowszechnioną atmosferą zdystansowania, obojętności. Struktura jest wyraźnie hierarchiczna, a pracownicy raczej unikają tematów pozasłużbowych. W spółdzielniach socjalnych mamy do czy-**



nienia z większą integracją, bardziej otwartą komunikacją.

Na podstawie zrealizowanego badania należy jednoznacznie stwierdzić, że w opiniach badanych i w oparciu o dokonane obserwacje, relacje w zespołach wewnątrz podmiotów mają wpływ na ich innowacyjność. Przez samych badanych – reprezentantów centrów integracji społecznej i spółdzielni socjalnych – pozytywne relacje uznawane są w tym względzie za kluczowe dla pojawiania się w podmiotach „tego, co nowe”. Szczególnie widoczny jest wpływ relacji w zespołach na pojawianie się innowacji społecznych, rozumianych tu jako różne usprawnienia wewnętrzne wpływające na warunki, satysfakcję z pracy, możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego przez personel organizacji (np. elastyczny czas pracy). Uczestnicy wywiadów zgodnie podkreślali, że jeśli relacje są pozytywne i panuje atmosfera współpracy i zrozumienia to da się zbudować warunki do takiej organizacji pracy, która będzie dawała szansę na elastyczne funkcjonowanie w miejscu pracy z korzyścią dla satysfakcji pracownika. Wprost wskazuje to kierownik centrum integracji społecznej:

*No oczywiście, że pozytywne relacje mają znaczenie dla naszej innowacyjności. Przecież jak człowiek byby taki stłamszony, co się boi czegokolwiek powiedzieć, nie ma możliwości powiedzieć tego, co mu się na przykład nie podoba lub co powinno mieć miejsce, to on żadnego pomysłu nie powie, bo się będzie bał, że albo zostanie zaraz okrzyknięty jakimś durniem.*

Innowacje rodzą się tam, gdzie ma miejsce wsłuchanie się w potrzeby pracownika. To go uaktywnia do swobodnego poszukiwania rozwiązań, proponowania usprawnień, aktywności podczas zespołowych porad, spotkań, „burz mózgów”. Respondenci – zarówno z centrów integracji społecznej, jak i spółdzielni socjalnych – na pytanie o związki pozytywnych relacji z innowacyjnością, na podstawie własnych doświadczeń jednoznacznie stwierdzali:

*Innowacjom sprzyja wysłuchiwanie. Wysłuchiwanie i potraktowanie poważnie tego, co mówi każdy pracownik. Bo jeśli jest potrzeba zmiany, to należy każdego wysłuchać. Wykazać chęć zrozumienia... Niezbędny jest też odpowiedni poziom współpracy...*

Respondenci wielokrotnie wskazują, że do tego, aby móc zgłaszać usprawnienia nie trzeba atmosfery szczególnie rodzinnej, spędzania razem prywatnego czasu, stałego dzielenia się prywatnymi sprawami. Za kluczowe uznają w tym względzie równe traktowanie, otwartość na drugiego człowieka. To niewątpliwie wymaga odpowiedniego zarządzania, odpowiedniej osoby lidera, który daje przykład.

## 6. Dyskusja

Podmioty ekonomii społecznej dźwigają w Polsce odpowiedzialność za procesy re-integracji osób doświadczających społecznego wykluczenia, na wsparcie których pomysłu nie mają często inne instytucje (np. administracja samorządowa). Niedoinwestowane, walczą o przetrwanie, próbując udowodnić swoją skuteczność. Będąc swoistą innowacją społeczną, same muszą stymulować swoją wewnętrzną innowacyjność i tworzyć innowacje, by przetrwać na rynku. W związku z tym pytanie o to, w jaki sposób można zwiększyć potencjał innowacyjny tych instytucjach jest bardzo zasadne i odnosi się do możliwości aplikowania na ich gruncie współczesnych teorii zarządzania.

W teorii zarządzania innowacyjność organizacji to „gotowość do wprowadzania nowości przez eksperymentowanie i procesy twórcze, których celem jest rozwój nowych produktów i usług, a także nowych procesów” [Dess, Lumpkin, 2005, s. 148]. Innowacyjność odnosi się zatem do wszelkich wysiłków podejmowanych w celu znalezienia nowych rozwiązań, które pozwolą utrzymać i zwiększyć efektywność organizacji we współczesnym, pełnym wyzwaniach otoczeniu, tworząc efekty

wartościowe w czasie. Jednocześnie innowacja jest koncepcją wielowymiarową, definiowaną na wiele różnych sposobów. W porównaniu z klasycznymi definicjami traktującymi innowację w wąski sposób, jako zmiany w produktach lub sposobach produkcji [Mansfield, 1968; Freeman, 1982], obecnie dominuje podejście traktujące innowacje w szeroki sposób. Przyjmując taką perspektywę określa się innowację jako każdą zmianę mającą swoje źródło w zdobywaniu i wykorzystywaniu nowej wiedzy [Drucker, 1985; Sundbo, 1998; Rogers, 2003]. Tym samym innowacje obejmują szeroki zakres zmian, począwszy od produktów i innowacyjnych procesów, przez zmiany organizacyjne, marketingowe, po innowacje społeczne. Co więcej, innowacje mogą być traktowane jako produkty, procesy czy idee nowe dla danej jednostki/organizacji, a niekoniecznie nowe w sensie bezwzględny [West, Farr, 1990; De Dreu, 2006]. Zrealizowane badanie pokazało, że takie rozumienie innowacji jest bliskie analizowanym podmiotom ekonomii społecznej, co umożliwia w tym zakresie dialog pomiędzy światem biznesu i światem ekonomii społecznej.

Innowacje przestają być domeną wyjątkowo kreatywnych, utalentowanych czy przedsiębiorczych ludzi; każdy pracownik może je tworzyć, usprawniając nawet drobne aspekty swojej pracy. Prowadzi to do konkluzji, że kluczową kompetencją organizacji wzmacniającej swoją innowacyjność jest klimat innowacyjny, stwarzający warunki, w których pracownicy chcą i angażują się w takie działania [Burke, Litwin, 1992; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Ekvall, 1996; Naranjo-Valencia et al., 2011; Wolf, Kaudela-Baum, Meissner, 2012]. Innowacje tworzone są przez ludzi, a proces ich tworzenia jest uwarunkowany interakcjami i procesami społecznymi zachodzącymi w zespołach pracowniczych [Agrell, Gustafson, 1996; Van Offenbeek, Koopman, 1996; Drach-Zahavy, Somech, 2013]. Klimat innowacyjny sprzyjający kreatywności i tworzeniu innowacji obejmuje m.in.: zaangażo-

wanie pracowników, dzielenie wspólnej wizji, wolność, wsparcie dla nowych idei i podejmowania ryzyka oraz pozytywne relacje pracowników [Übuis, Alas, Elenurm, 2013].

Zgodnie z przyjętym w tym artykule założeniem, koncentracja na pozytywnych zjawiskach organizacyjnych, takich właśnie jak pozytywne relacje pracowników może być drogą do stymulowania innowacyjności także w podmiotach ekonomii społecznej. Przeprowadzone badania wydają się to potwierdzać. W badanych podmiotach ewidentnie należy dostrzec zarówno problemy z innowacyjnością, jak i pozytywnymi relacjami w zespołach, można zatem wnioskować, że jedno wynika z drugiego. Niska innowacyjność zarówno centrów integracji społecznej, jak i spółdzielni socjalnych wynika z niedostatku pozytywnego zarządzania i złej atmosfery wewnętrznej. Jednocześnie w oparciu o swoje doświadczenia pracownicy podmiotów ekonomii społecznej wskazują na potrzebę budowania pozytywnych relacji, co miałyby się przełożyć na potencjał innowacyjny podmiotów przez budowanie warunków do większej otwartości na wyrażanie opinii i zgłaszanie pomysłów. Centra integracji społecznej, realizując swoją misję (wszechstronna i elastyczna oferta usług reintegracji) uznają się za innowacyjne, choć obserwacje wewnętrzne wywiadców realizujących badania etnograficzne wskazują, że podmioty te nie rozwijają się, trudno w ich ramach wskazywać pozytywne, twórcze zmiany. Spółdzielnie socjalne walczą o przetrwanie na rynku, dążąc do zapewnienia sobie zleceń na dłuższy okres, wskazując, że zależy im nie na innowacyjności, ale na stabilności. Pozytywne relacje wyrażane wzajemnym szacunkiem, otwartością, sprawiedliwym traktowaniem to deklarowana potrzeba, a nie codzienność wśród personelu podmiotów ekonomii społecznej. Zasadnicze znaczenie mają tu nie tyle cechy i postawy personelu, co postawy i styl zarządzania lidera. O ile liderzy mają dobre samopoczucie i przypisują sobie pozytywne działania, tak z opinii per-

sonelu i obserwacji życia codziennego organizacji wynika, że istnieją napięcia wewnętrzne przekładające się na złe relacje i niską innowacyjność. **Oznacza to, że zarządzający dostrzegają powiązanie pozytywnych relacji z innowacyjnością, jednakże w praktyce nie udaje im się tego zrealizować.** Być może przyczyną tego stanu jest utrzymywanie przez liderów zbyt dużego dystansu władzy (wyraźnie wyeksponowane w wypowiedziach badanych przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej), który w ich przekonaniu jest właściwy w tego typu organizacji. Jednocześnie jednak, jak wskazują nasze badania przeprowadzone równolegle w organizacjach biznesowych, duży dystans władzy przekłada się na pasywność i brak inicjatywy po stronie pracowników. I rzeczywiście jest to problem pojawiający się w podmiotach ekonomii społecznej, na który wskazywali w wywiadach nasi respondenci. **Wynika stąd, że biznes może wspierać podmioty ekonomii społecznej swoimi doświadczeniami, także w zakresie przywództwa stymulującego innowacyjność i pozytywne relacje w pracy.**

## Podsumowanie

Aktywna polityka społeczna w Polsce to poligon doświadczalny z centralną rolą od-

grywaną przez podmioty ekonomii społecznej. Organizacje te poszukują sposobów na finansowanie prowadzonych przedsięwzięć i przetrwanie na rynku. Są niedoinwestowane, a przez to oferujące niskie wynagrodzenia. Właściwa jest im częsta fluktuacja wypalonych kadr. Na co dzień stają przed wyzwaniem, z którym nie potrafią poradzić sobie inne podmioty (zwłaszcza samorządowej polityki społecznej), w postaci pracy na rzecz społecznego i zawodowego wzmocnienia osób defaworyzowanych na rynku pracy i marginalizowanych w życiu społecznym. Zrealizowane badanie wykazało niską innowacyjność tych podmiotów, wewnętrzne problemy relacyjne z tłem w postaci dysfunkcyjnych procesów zarządzania organizacją. Zebrane dane, wejście „do środka” organizacji pozwoliło na wyraźne powiązanie słabych relacji interpersonalnych z niską innowacyjnością, jednocześnie pozwalając określić wewnętrzne potrzeby (pozamaterialne) tych podmiotów, inwestycje, które powinny zwiększać ich potencjał innowacyjny. Potencjał rozumiany tak, jak widzi to badany personel podmiotów ekonomii społecznej, tzn. jako sprawność w osiągnięciu dużych i (zwłaszcza) małych celów organizacji i rozwiązywanie bieżących problemów.

## Literatura

- Agrell A., Gustafson R.** (1996). „Innovation and creativity in work groups”, w: M.A. West (red.), *Handbook of work group psychology*. London: Wiley.
- Amabile T.M.** (1993). „Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace”, *Human Resource Management Review*, 3.
- Bolino M.C.** (1999). „Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, *Academy of Management Review*, 24.
- Bonoli G.** (2010). „The political economy of active labour market policy”, *Politics & Society*, 38 (4).
- Burke W.W., Litwin G.H.** (1992). „A casual model of organizational performance and change”, *Journal of Management*, 18.
- Cameron K.S., Spreitzer G.M.** (red.) (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.** (red.) (2003). *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Carmeli A., Brueller D., Dutton J.E.** (2009). „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 4.
- Caza B.B., Caza A.** (2008). „Positive Organizational Scholarship”, *Journal of Management Inquiry*, 17 (1).
- Chiaburu D.S., Harrison D. A.** (2008). „Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 93.

- Considine M., O'Sullivan S.** (2014). „Introduction: Markets and the New Welfare: Buying and Selling the Poor”, *Social Policy & Administration*, 48.
- Davidson M.N., James E.H.** (2007). „The Engines of Positive Relationships Across Difference: Conflict and Learning”, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Davies S.** (2008). „Contracting out Employment Services to the Third and Private Sectors: a Critique”, *Critical Social Policy*, 28 (2).
- De Dreu K.W.** (2006). „When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams”, *Journal of Management*, 32 (1).
- De Graaf W., Sirovatka T.** (2010). „Governance reforms and their impacts on the effects of activation policies”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30 (5/6).
- Dess G.G., Lumpkin G.T.** (2005). „The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, *Academy of Management Executive*, 19 (1).
- Drah-Zahavy A., Somech A.** (2013). „Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation”, *Journal of Management*, 39 (3).
- Drucker P.F.** (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Pan Books.
- Drucker P.F.** (2005). „Managing Yourself”, *Harvard Business Review*, January.
- Ehler F.** (2010). „New Public governance and activation”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30 (5/6).
- Ekvall G.** (1996). „Organizational climate for creativity and innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.
- Foss N., Minbaeva D., Pedersen T., Reinhold M.** (2009). „Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters”, *Human Resource Management*, 48.
- Fredrickson B.L.** (2009). *Positivity*. New York: Crown Publishers.
- Freeman Ch.** (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter.
- Fryer B.** (2004). „Accentuate the positive”, *Harvard Business Review: Breakthrough Ideas for 2004*, February.
- Fukuyama F.** (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gagne M.** (2003). „The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement”, *Motivation and Emotion*, 27.
- Gagne M.** (2009). „A Model of Knowledge-sharing Motivation”, *Human Resource Management*, 48.
- Gagne M., Deci E.L.** (2005). „Self-determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26.
- Graziano P.R.** (2010). „Converging worlds of activation? Activation policies and governance in Europe and the role of the UE”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30 (5/6).
- Ibarra H.** (1993). „Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *Academy of Management Review*, 18.
- Ibarra H.** (1997). „Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks”, *Social Psychology Quarterly*, 97.
- Kahn W.A.** (1990). „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33.
- Karwacki A., Rymcza M.** (2011). „Meandry opowiadania koncepcji aktywnej polityki społecznej w Polsce”, w: M. Grewiński, M. Rymcza (red.). *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: WSP TWP.
- Karwacki A., Rymcza M.** (2016). *Między empowerment a zarządzaniem underclass. Problemy i wyzwania wdrażania podejścia aktywizacyjnego w polityce społecznej w świetle badań nad reintegracją prowadzoną w podmiotach ekonomii społecznej w Polsce* (maszynopis nieopublikowany).
- Katz D.** (1964). „The Motivational Basis of Organizational Behavior”, *Behavioral Science*, 9.
- Kotlarska-Michalska A.** (2012). „Blaski i cienie programów reintegracji społecznej i zawodowej”, w: K. Wódcz, K. Faliszek, A. Karwacki, M. Rymcza (red.), *Nowe priorytety i tendencje w polityce społecznej – wokół integracji i aktywizacji zawodowej*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne Akapit.
- Kram K.E., Isabella L.A.** (1985). „Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development”, *Academy of Management Journal*, 28.
- Künzel S.** (2012). „The local dimension of active inclusion policy”, *Journal of European Social Policy*, 22 (1).
- Le Grand J.** (1991). „Quasi-markets and social policy”, *The Economic Journal*, 101 (408).
- Lin H.** (2007). „Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions”, *Journal of Information Science*, 33.
- Mansfield E.** (1968). *Industrial research and technological innovation*. New York: Norton.
- Meyer J.P., Allen N.J.** (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications.
- Miles M.B., Huberman A.M.** (2000). *Analiza danych jakościowych*. Białystok: TransHumana.
- Minas R., Wright S., van Berkel R.** (2012). „Decentralization and centralization. Governing the activation of social assistance recipients in Europe”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32 (5/6).
- Moreira A.** (2008). *The Activation Dilemma. Reconciling the fairness and effectiveness of minimum income schemes in Europe*. Bristol: The Policy Press.
- Moss Kanter R.** (1993). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.

- Naranjo-Valencia J. C., Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R.** (2011). „Innovation or imitation? The role of organizational culture”, *Management Decision*, 49 (1).
- Newman J.** (2007). „The “double dynamics” of activation. Institutions, citizens and the remaking of welfare governance”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27 (9/10).
- Nicaise I.** (2002). *The active welfare state: a response to social exclusion?* Bruges: Vives Lecture.
- Organ D.W.** (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ D.W.** (1997). „Organizational Citizenship Behavior: It’s construct clean-up time”, *Human Performance*, 10 (2).
- Ragins B.R., Dutton J.E.** (2007). „Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation”, w: J. E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Rawlins W.K.** (1992). *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Roberts L.M.** (2007). „From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-discovery and Self-actualization”, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Rogers E.M.** (2003). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press.
- Salamon L.M.** (1997). „Of Market Failure, Voluntary Failure and Third-Party Government”, *Journal of Voluntary Action Research*, 16 (1).
- Seligman M., Csikszentmihalyi M.** (2000). „Positive Psychology. An Introduction”, *American Psychologist*, January.
- Stephens J.P., Heaphy E., Dutton J.E.** (2012). „High-quality connections”, w: K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Sundbo J.** (1998). *The Organization of Innovation in Services*. Roskilde: Roskilde University Press.
- Szarfenberg R.** (2013). *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/tzts.pdf>.
- Timberlake S.** (2005). „Social Capital and Gender in the Workplace”, *Journal of Management Development*, 24.
- Übicus U., Alas R., Elenurm T.** (2013). „Impact of Innovation Climate on Individual and Organisational Level Factors in Asia and Europe”, *Journal of Business Economics and Management*, 14 (1).
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym**, Dz.U. z 2003 r., nr 122, poz. 1143 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**, Dz.U. z 2004 r., nr 99, poz. 1001 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych**, Dz.U. z 2006 r., nr 94, poz. 651 z późn. zm.
- Vallerand R.J., Bissonnette R.** (1992). „Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Perspective Study”, *Journal of Personality*, 60.
- Van Berkel R., Borghi V.** (2008). „Introduction: The Governance of Activation”, *Social Policy & Society*, 7.
- Van Berkel R., Møller I.H.** (red.) (2002). *Active Social Policies in the EU: Inclusion through Participation?* Bristol: Policy Press.
- Van Berkel R., de Graaf W., Sirovatka T.** (2012). „Governance of the activation in Europe. Introduction”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30 (5/6).
- Van Offenbeek M., Koopman P.** (1996). „Interaction and decision making in project teams”, w: M.A. West (red.), *Handbook of work group psychology*. London: Wiley.
- Vansteenkiste M., Simons J., Lens W., Sheldon K.M., Deci E.L.** (2004). „Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-supportive Context”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87.
- Visser W.** (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. John Wiley & Sons.
- Waugh C.E., Fredrickson B.L.** (2006). „Nice to Know you: Positive Emotions, Self-other Overlap, and Complex Understanding in the Formation of a New Relationship”, *The Journal of Positive Psychology*, 1 (2).
- Weisten N., Ryan R.M.** (2010). „When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and its Influence on Well-being for the Helper and Recipient”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98.
- Werther W.B., Chandler D.B.** (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications.
- West M.A., Farr J.L.** (1990). „Innovation at work”, w: M.A. West, J.L. Farr (red.), *Innovation and creativity at work*. Chichester: Wiley.
- Wiśniewski Z., Maksym M.** (2008). „Polityka rynku pracy w kontekście integracji z Unią Europejską. Bilans i nowe wyzwania”, w: Z. Wiśniewski, E. Dolny (red.), *Rynek pracy w Polsce w procesie integracji z Unią Europejską*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Wolf P., Kaudela-Baum S., Meissner J. O.** (2012). „Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: Findings from Central Switzerland”, *International Small Business Journal*, 30 (3).
- Woodman R., Sawyer J.E., Griffin R.W.** (1993). „Towards a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, 18.
- Żukiewicz A.** (2009). *Reintegracja społeczna i zawodowa podopiecznych system pomocy społecznej. Przykłady działalności Klubu Integracji Społecznej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

### **Innovativeness in social economy entities in Poland: Qualitative study**

**Summary:** The Polish system of tackling social exclusion is based on entities of social economy. They are non-government organizations, which are involved in non-profit market activities, instead aiming at such goals as reintegration of their clients or employees. Thus, the organizations are by definition incubators of innovativeness in tackling the problem of social exclusion. The aim of the article is defining the essence and conditions of social economy entities' innovativeness, such as social integration centers and social cooperatives. The Authors attempt to answer the question to what extent the organizations can make use of management theories created for business entities in order to stimulate their innovativeness. In particular, the positive management theory inspired by Positive Organizational Scholarship concept is of special interest here, including primarily building up positive relationships at work. The empirical basis for the article is an ethnographic study conducted on three entities as well as a focus group interview study carried out in three groups consisting of the representatives from social economy entities. The analysis of the obtained material indicates that low innovativeness of the entities studied is, among other reasons, the effect of faulty management, involving the authorities keeping a large distance, and lack of care about positive relationships among employees. Paradoxically, the managers and employees of the studied entities at the same time consider the link between positive relationships at work and innovativeness as obvious. It is necessary therefore to encourage greater opening of the personnel management of these entities on the inspiration coming from established business practices.

**Keywords:** active social policy, social economy, innovation, positive organizational behaviour.

---

#### **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/>