

Cechy i kompetencje menedżera społecznego

Martyna Wronka-Pośpiech

Streszczenie: Konieczność dostosowywania się do zewnętrznych wymagań biznesowych oraz turbulentność otoczenia, jak również dynamiczne zmiany zachodzące w sektorze non-profit wymagają obecności menedżerów, którzy nie tylko będą potrafili zabezpieczyć kwestie finansowe, ale także wykorzystywać zasoby ludzkie w optymalny sposób. Organizacje funkcjonują dziś w świecie, w którym nie ma stałych reguł postępowania i nie ma uniwersalnego stylu zarządzania. Zatem, co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces. Wiadomo jednak, że na czele przedsiębiorstwa społecznego powinien stać kompetentny menedżer, najlepiej ktoś z praktyką w biznesie, ze znajomością kwestii formalnych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje bowiem, że praca w przedsiębiorstwie społecznym wymaga dużej elastyczności, różnorodnych umiejętności i kwalifikacji, a zarządzający stoją przed trudnym wyzwaniem, jakim jest równoczesna realizacja celów społecznych i ekonomicznych. Celem niniejszego artykułu jest określenie i zbadanie najbardziej optymalnych cech i kompetencji kluczowych dla pracy menedżera przedsiębiorstwa społecznego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, menedżer społeczny, kompetencje, przywództwo, przedsiębiorstwo społeczne, ekonomia społeczna.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że menedżerowie muszą stawić czoła wielu problemom. Dotyczy to także menedżerów działających w sektorze społecznym, których zadaniem jest realizowanie misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne [Muscat, Whitty, 2009, s. 34]. Konieczność dostosowywania się do zewnętrznych wymagań biznesowych oraz turbulentność otoczenia i dynamiczne zmiany zachodzące w sektorze non-profit wymagają obecności osób, które nie tylko będą potrafiły zabezpieczyć kwestie finansowe, ale także wykorzystywać zasoby ludzkie w optymalny sposób [Barendsen, Gardner, 2004, s. 48].

Podobnie jak inne podmioty działające na rynku, także podmioty ekonomii społecznej stają przed coraz większymi wyzwaniami, do których można zaliczyć przede wszystkim:

- szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa,
- rozwój prywatnej konkurencji w sferze usług społecznych,
- dużą zmienność otoczenia,
- ograniczenie pomocy finansowej i konieczność pozyskiwania funduszy z innych źródeł,
- problemy z pozyskaniem wolontariuszy [Huczek, 2003, s. 19; Limański, Drabik, 2007, s. 75].

Co więcej, specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych sprawia, że wchodzą one w relacje z różnymi grupami interesariuszy, a zarządzanie tym aspektem działalności odgrywa zasadniczą rolę w legitymizacji i rozliczaniu się z nałożonych

obowiązków [Huybrechts i in. 2014, s. 163–166]. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne coraz częściej realizują działania typowe dla segmentu biznesowego i stają się równoprawnymi podmiotami gry rynkowej, w konsekwencji czego konkurują o klienta oraz zasoby także z przedsiębiorstwami komercyjnymi. Warto także zwrócić uwagę, że zaangażowanie się w przedsiębiorczość społeczną bywa ciężką próbą zarówno pod względem zawodowym, jak i prywatnym – nie ma stałego źródła finansowania, nie wiadomo na pewno czy dany pomysł się sprawdzi, nie ma zagwarantowanej stabilizacji, a granica pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym zaciera się [Praszkier, Nowak, 2012, s. 175].

Przytoczone problemy przekładają się na wzrost zainteresowania kompetencjami osoby zarządzającej przedsiębiorstwem społecznym, ponieważ możliwość osiągnięcia celów organizacji zależy w dużej mierze od kadry, jaka nią kieruje. Niewłaściwe zarządzanie jest powodem wielu problemów, które w konsekwencji rzutują na wyniki uzyskiwane przez organizację [Timmons, 1999, s. 536–537]. Warto nadmienić, że zarówno teoretycy, jak i badacze zgodnie uznają przywództwo za konstytutywny czynnik sukcesu przedsiębiorstw społecznych [Sharir, Lerner, 2006, s. 12–14; Austen, 2007, s. 54]. Także przeprowadzone przez autorkę badania potwierdzają jego istot-

NOTA O AUTORCE

Martyna Wronka-Pośpiech – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

ną rolę – zdecydowanie zwiększa ono prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego i społecznego podmiotu ekonomii społecznej [Wronka, 2009, s. 113–115]¹. Osobowość, charyzma i umiejętności menedżera są decydującymi czynnikami rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, albowiem dla prawidłowego ich funkcjonowania niezbędny jest silny lider – agent zmiany zaangażowany w prowadzenie i koordynowanie przedsiębiorstwa. Dlatego też celem artykułu jest określenie i zbadanie najbardziej optymalnych cech i kompetencji kluczowych dla pracy menedżera społecznego. Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjmuje, że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie [Filipowicz, 2004, s. 24]. Z kolei cecha rozumiana jest jako względnie stała, charakterystyczna dla jednostki, zgeneralizowana tendencja do określonych zachowań, przejawiająca się w różnych sytuacjach.

1. Znaczenie i rola przedsiębiorcy społecznego

Przedsiębiorca społeczny, nazywany także menedżerem społecznym, łączy cel społeczny – zazwyczaj związany z organizacjami typu non-profit – i orientację przedsiębiorczą, którą wiążemy z biznesem, zwłaszcza z bardziej kreatywnym i dynamicznym jego aspektem. W tym miejscu warto jednak zaznaczyć, że pierwszy z terminów odnosi się w swojej istocie do przedsiębiorcy (będącego osobą fizyczną lub prawną), prowadzącego działalność gospodarczą ukierunkowaną na cele społeczne oraz ekonomiczne. Z natury przedsiębiorstw społecznych – najczęściej mających formę prawną spółdzielni (socjalnej, pracy, osób niepełnosprawnych), fundacji, stowarzyszenia czy spółki z o.o. nie działającej dla zysku – wynika, że przedsiębiorca społeczny to osoba prawna. Z kolei pojęcie menedżer społeczny odnosi się do osoby, która kieruje przedsiębiorstwem społecznym i jest odpowiedzialna za sposób i efekty jego funkcjonowania.

Z analizy definicji pojawiających się w literaturze przedmiotu wyłania się obraz osoby zarządzającej przedsiębiorstwem społecznym jako zdecydowanej i wewnętrznie zmotywowanej jednostki, która jest oddana swej działalności i jest jednocześnie zaangażowana w rozwiązywanie zaistniałych problemów [Mason, 2012, s. 125–127]. Wiele definicji kładzie akcent na wizję, przywództwo, idee oraz przyjęte wartości etyczne, służące wywołaniu zmian w strukturze społecznej. Jak zauważają L. Barendsen i H. Gardner, menedżerowie społeczni to jednostki zwracające się w swym działaniu ku rozwiązywaniu problemów społecznych w duchu przedsiębiorczości oraz z biznesową przenikliwością [Barendsen, Gardner, 2004, s. 44]. Są oni wizjonerami, przywódcami, liderami biznesowymi, pełnią rolę edukatorów i mentorów, którzy przekazują praktyczne umiejętności i wartości społeczne swoim pracownikom [Pache, Chowdhury, 2012, s. 450–453]. Co więcej, poprzez przypisanie im roli liderów oraz nauczycieli, zakłada się konieczność uwzględnienia mentalnej, społecznej i osobistej specyfiki beneficjentów przedsiębiorczości społecznej, co wiąże się z wielką odpowiedzialnością [Dacin i in. 2011, s. 1206]. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami społecznymi dysponują zwykle unikalną wiedzą i mają odpowiednie predyspozycje psychiczne. Chodzi m.in. o postrzeganie spraw głębiej od decydentów, zdolność przewidywania i budowania oryginalnych scenariuszy praktycznego wykorzystania nauki, dynamizm i łatwość nawiązywania kontaktów [Bartram, Casimir, 2007, s. 7]. Menedżer społeczny tworzy nowe wartości w świecie interakcji międzyludzkich poprzez podejmowanie licznych przedsięwzięć i przyczynianie się tym samym do budowania zaufania, które jest istotnym elementem kapitału społecznego [Kasperek, 2005, s. 23]. Jest on kimś więcej niż liderem społecznym – jest osobą, która wykorzystując dyscyplinę biznesu, planowanie, innowację, kreatywność i nowe technologie, stara się rozwiązywać problemy społeczne. Można zatem przypisać mu szereg charakterystycznych cech, których przykładowe zestawienie zamieszczono w tabeli 1.

Warto pamiętać, że przedsiębiorstwa społeczne to swoiste „wypełniacze” wolnej jeszcze przestrzeni, zapelniające tzw. *the welfare gap*. Działając na rynku jak typowe przedsiębiorstwa prywatne, realizują one cele ekonomiczne, ale i społeczne, np. poprzez aktywizację społeczno-zawodową oraz inną pomoc grupom marginalizowanym. Wpływa to istotnie na

¹ W przeprowadzonym przez autorkę badaniu wzięło udział 300 respondentów reprezentujących instytucje ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne), będących uczestnikami projektów „WES – Wsparcie ekonomii społecznej na terenie województwa śląskiego” oraz „Spółdzielnie socjalne na Śląsku. Promocja i upowszechnianie idei przedsiębiorczości społecznej”. Badanie przeprowadzono w latach 2008–2010, a jego celem była identyfikacja hierarchii kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw społecznych. Więcej na ten temat w niepublikowanej rozprawie doktorskiej autorki pt. „Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce”. Wstępne wyniki badań przedstawiono w: [Wronka, 2009, s. 113–128].

Tabela 1. Cechy menedżerów społecznych	
Autor	Cechy
Drayton [2002, s. 123–128]	1) wizja, 2) kreatywność, 3) wysoki poziom wpływu, 4) postawa przedsiębiorcza, 5) silny kręgosłup etyczny
Mort i in. [2003, s. 78–80]	1) wyważony osąd, 2) spójność celów i działań, pomimo istnienia wielu interesariuszy, 3) tworzenie lepszej wartości społecznej dla klientów, 4) innowacyjność, 5) proaktywność, 6) skłonność do podejmowania ryzyka, 7) pasja
Roberts i Woods [2005, s. 47]	1) pasja, 2) zawziętość i wytrwałość, 3) kreatywność, 4) umiejętność dostrzegania nisz, 5) uznanie znaczenia podejścia biznesowego
Hartigan [2006, s. 43]	1) umiejętność przewidywania potrzeb społecznych, które nie zostały jeszcze zaspokojone, 2) innowacyjność, 3) zaradność, 4) świadomość istnienia szans w otoczeniu
Korosec i Berman [2006, s. 450–456]	1) dostrzeganie okazji, 2) cechy przedsiębiorcze, 3) umiejętność pracy zespołowej i zapewnienia partycypacyjnego przywództwa, 4) autentyczne zaangażowanie w problemy społeczności lokalnych

Źródło: opracowanie własne.

styl zarządzania w takim podmiocie. Najbardziej właściwy wydaje się być nie nakazujący, ale raczej zespołowy lub partycypacyjny styl przewodzenia, co oznacza wspólne przygotowanie i podejmowanie decyzji oraz podział odpowiedzialności za poszczególne obszary aktywności. Z punktu widzenia podmiotów ekonomii społecznej rola przywódcy jest kluczowa, ponieważ to on pełni funkcję przewodnika świadomego zagrożeń zewnętrznych, zdającego sobie sprawę z ograniczeń wewnątrz zespołu, wynikających np. z choroby czy upośledzenia pracowników, braku nawyku pracy (typowego dla osób długotrwale bezrobotnych) czy uzależnienia. Specyfika podmiotów ekonomii społecznej niewątpliwie wpływa także na styl zarządzania w innym aspekcie – przede wszystkim organizowanie i przewodzenie przedsiębiorstwem społecznym jest o wiele bardziej skupione na człowieku, pracowniku, ale i współpracowniku. Odmienny jest również sam proces podejmowania decyzji, rola i pozycja zarządzającego oraz kultura organizacyjna. Chodzi bowiem o to, że ludzie do tej pory marginalizowani czy wykluczeni muszą najpierw odzyskać wiarę we własne siły i możliwości. A mogą to zrobić, bazując na danym im zaufaniu oraz pracy, która jest czynnikiem legitymizującym ich pozycję w społeczeństwie.

2. Kompetencje menedżera społecznego – przegląd badań

Nieodłączną częścią strategii mającej doprowadzić do poprawy procesu zarządzania jest identyfikacja osób, które mają potencjał i mogą być kompetentnymi menedżerami. Ma to decydujące znaczenie w przypadku doskonalenia zdolności przywódczych

kierownictwa, umacniania procesu zarządzania oraz tworzenia odpowiednich warunków liderom, tak aby wzniesli się na szczyt swoich możliwości [Spinelli, 2006, s. 18]. Organizacje funkcjonują dziś w świecie, w którym nie ma stałych reguł i nie ma uniwersalnego stylu zarządzania. Zatem, co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces [Skrzypek, 2007, s. 7]. Można wskazać na szereg umiejętności, jakie powinni posiadać wszyscy menedżerowie, tj. podejmowania decyzji, ustalania celów, tworzenia struktury organizacyjnej, zatrudniania i motywowania pracowników. Nawiązując więc do funkcji zarządzania, oni planują, organizują, motywują i kontrolują [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 21]. Oczywiście rodzi się pytanie, czy przedsiębiorstwa społeczne są na tyle podobne do swoich nastawionych na zys odpowiedników, że umiejętności te można uogólnić do organizacji działających w sektorze non-profit. Zarządzający przedsiębiorstwami społecznymi muszą także koncentrować się na otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, muszą planować, motywować, organizować, podejmować decyzje, delegować, koordynować, składać sprawozdania, nadzorować, zarządzać finansami i pozyskiwać fundusze (*fundraising*) [Block, 1991, s. 43]. W zasadzie poza ostatnim z wymienionych działań, są one zbieżne z działaniami podejmowanymi przez zarządzających w sektorze for-profit. Warto jednak przypomnieć, że tym, co wyróżnia przedsiębiorstwa społeczne jest przede wszystkim działanie na styku sektora prywatnego i publicznego. Zasadne jest zatem, aby na czele przedsiębiorstwa społecznego stał kompetentny menedżer, najlepiej ktoś z praktyką w biznesie, ze znajomością kwestii formalnych [Smith, Woodworth, 2012, s. 394–396]. Zadań kie-

rownicznych często nie można powierzyć członkom czy pracownikom z uwagi na ich zazwyczaj niskie kompetencje w tym zakresie. Powstaje więc pytanie o kompetencje, jakimi powinien dysponować zarządzający przedsiębiorstwem społecznym.

Mimo niewątpliwych niejasności, dotychczasowe badania empiryczne dotyczące m.in. przywództwa i wyników organizacji pozwalają na wnioskowanie o pewnym podobieństwie działań podejmowanych przez menedżerów działających w sektorze non-profit, sektorze publicznym i komercyjnym. Przykładowo, w sektorze publicznym, który ma pewne wspólne cechy z sektorem społecznym, K.W. Parry i S.B. Proctor-Thomson zaobserwowali wpływ zarządzania na efektywność i wydajność organizacji publicznych [Parry, Proctor-Thomson, 2003, s. 380–383]. Z kolei W.G. Wallick i K.J. Stager wskazali na 51 kompetencji, które można uszeregować w następujące grupy: analityczne, biznesowe, interpersonalne, techniczne, technologiczne oraz przywódcze [Wallick, Stager, 2002, s. 395]. Natomiast C.J. Robbins, E.H. Bradley i M. Spicer wyróżniają 52 kompetencje menedżerów organizacji publicznych, które mogą być zaklasyfikowane do czterech obszarów: umiejętności techniczne, wiedza o branży, analityczne i konceptualne rozumowanie, inteligencja interpersonalna i emocjonalna [Robbins i in., 2001, s. 190–193]. Ciekawe badania zrealizowali także E. Thach i K.J. Thompson, którzy poddali analizie dwadzieścia kompetencji przywódczych, przeprowadzając wywiady z zarządzającymi działającymi zarówno w sektorze for-profit, jak i non-profit [Thach, Thompson, 2007, s. 367–369]. W efekcie okazało się, że zostały one uszeregowane w bardzo podobny sposób, z uczciwością, współpracą i stymulowaniem rozwoju innych ludzi na czele listy. Można zatem zakładać, że menedżerowie społeczni odznaczają się podobnymi cechami, umiejętnościami oraz orientacją na wykorzystywanie szans i okazji w otoczeniu jak kadra kierownicza działająca w biznesie czy w sektorze publicznym. Tym, co ich odróżnia, jest jednak przede wszystkim to, że strategię zarobkowania łączą z misją społeczną, zatrudniając osoby wykluczone lub sprzedając produkty czy usługi mające bezpośredni wpływ na specyficzne problemy społeczne [Każmierczak, 2007, s. 117]. Niektórzy autorzy dodają, że w przeciwieństwie do zarządzających w sektorze for-profit, są oni zorientowani na osiągnięcie wyników w długiej perspektywie czasu [Kirby, 2003, s. 20]. War-

to jednak nadmienić, że przedsiębiorstwa społeczne są nastawione zarówno na cele krótko, jak i długookresowe. Podczas gdy te pierwsze pozwalają na zaspokojenie bieżących, codziennych potrzeb finansowych organizacji, te drugie umożliwiają realizację misji i wizji. Zatem nie jest możliwe osiąganie dobrych wyników w długim czasie bez dobrych wyników krótkookresowych.

W literaturze przedmiotu można napotkać liczne opracowania dotyczące wyłącznie kompetencji uznanych jako istotne z punktu widzenia zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi. Analizy podejmowane są jednak raczej w kontekście projektowania kursów czy studiów podyplomowych w tym zakresie niż pod kątem działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych [Pless i in., 2011, s. 240–242]. Próbę zidentyfikowania kompetencji przedsiębiorcy społecznego podjęli T.I. Miller, C.I. Wesley i D.E. Williams. W rezultacie przeprowadzonego w 2011 r. internetowego badania ankietowanego skierowanego do 150 przedsiębiorców społecznych w Stanach Zjednoczonych za kluczowe uznano następujące kompetencje: zdolność rozwiązywania problemów, budowanie efektywnych zespołów, zarządzanie kapitałem finansowym, zdolność przewodzenia innymi i wpływania na ich rozwój, umiejętność komunikowania się z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami [Miller i in., 2012, s. 354–359].

W Polsce G. Urbanik-Papp i A. Krampus-Sepielak – w projekcie „Akademia Przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia” realizowanym w ramach IW EQUAL – podjęły próbę stworzenia modelu menedżera przedsiębiorstwa społecznego [Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka, 2008, s. 15–17]. Wywiady przeprowadzone z sześcioma liderami przedsiębiorstw społecznych dowiodły, że wykonują oni zadania odpowiadające klasycznemu modelowi czterech funkcji pełnionych przez menedżera (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) [Griffin, 2012, s. 39–40]. Niemniej jednak zadania menedżerskie wykonują w sposób na tyle specyficzny, że można zaobserwować dwie podstawowe różnice w stosunku do klasycznego modelu, a mianowicie:

- duży nacisk na działanie grupowe i relacje interpersonalne, co wiąże się zazwyczaj z demokratycznym stylem zarządzania,

- dbałość o relacje zewnętrzne z ważnymi dla przedsiębiorstw społecznymi partnerami, co pozwala na pozyskiwanie zleceń, grantów i funduszy na działalność.

Zgodnie z opracowanym modelem, zadania menedżera społecznego dotyczą trzech ważnych obszarów: (1) motywowania zespołu, (2) przedsiębiorczości oraz (3) kompetencji menedżerskich. W przypadku obszaru dotyczącego motywowania zespołu istotne są dwie kompetencje behawioralne: wspieranie pracy zespołu oraz motywowanie pracowników. Pierwsza z nich odnosi się do umiejętności interpersonalnych w kontakcie z grupą, a druga – w kontakcie z indywidualnym pracownikiem. Kompetencja behawioralna przedsiębiorczość ma związek z obszarem kompetencji przedsiębiorczości. Natomiast nastawienie na klienta, organizacja pracy i orientacja na wyniki dotyczą obszaru kompetencji menedżerskich [Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka, 2008, s. 15–17].

Warto w tym miejscu pamiętać, że dwoistość rozwoju koncepcji przedsiębiorczości społecznej niestety ogranicza proste przenoszenie logiki badawczej oraz porównywanie uzyskanych w trakcie badań w Europie i Stanach Zjednoczonych rezultatów. Koncepcja europejska koncentruje się raczej na grupowym, stowarzyszeniowym procesie tworzenia podmiotu ekonomii społecznej, gdzie ważną rolę odgrywa demokracja i jest ona widoczna w procesie wyboru lidera, sposobu zarządzania, a także partycypacyjnej roli każdego członka. W koncepcji amerykańskiej podkreśla się kluczowe znaczenie jednostki, charyzmatycznego przywódcy, tzw. przedsiębiorcy społecznego [Defourny, Nyssens, 2010, s. 43–48; Hausner, 2007, s. 13–17].

3. Kluczowe kompetencje w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym

Analiza literatury przedmiotu, jak również prowadzone przez wiele lat badania własne autorki potwierdzają, że zarządzający przedsiębiorstwem społecznym musi być człowiekiem o szerokich horyzontach, kreatywnym i odważnym w działaniu, otwartym na innowacje. Spośród wielu kompetencji szczególnie istotne wydają się następujące: (1) umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizację celów przedsiębiorstwa społecznego, (2) zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi, (3) zarządza-

nie pracownikami i wolontariuszami, (4) zarządzanie finansami, oraz (5) postrzeganie ekonomii społecznej w świecie relacji społecznych i ekonomicznych.

Umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizację celów przedsiębiorstwa społecznego

Dualizm celów przedsiębiorstw społecznych siłą rzeczy musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii funkcjonowania organizacji, co często stanowi poważne wyzwanie w kontekście jej formułowania – projektując ją, należy uwzględnić nie tylko złożone czynniki społeczne, polityczne i instytucjonalne [Moore, 2000, s. 191–193], lecz także należy się zastanowić, jak zarządzać tym, czego w prosty sposób nie da się zmierzyć. Dlatego też umiejętność budowania strategii, która pozwoli na realizowanie wielorakich celów przedsiębiorstwa społecznego jest tu kluczową kompetencją. Kadra zarządzająca musi analizować, rozumieć, a nawet przewidywać potrzeby społeczne wyrażane przez społeczność lokalną, klientów, beneficjentów czy państwo [Domański, 2010, s. 58]. Innowacyjność i umiejętność identyfikowania szans rynkowych pojawiających się w otoczeniu oraz tworzenia rynków stanowią duży atut w przypadku przedsiębiorstw społecznych [Mirabella, Wish, 2000, s. 223]. Ponadto zarządzający musi określić zakres i zasięg działania przedsiębiorstwa społecznego oraz przełożyć misję organizacji na bardzo konkretne cele, biorąc jednocześnie pod uwagę zasoby posiadane przez organizację, a także napięcia i tarcia wynikające z konieczności pogodzenia celów ekonomicznych i społecznych.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi

Specyfika działania przedsiębiorstw społecznych oraz potrzeba pozyskiwania instytucjonalnego wsparcia oznacza konieczność nawiązywania silnych relacji z interesariuszami, bowiem to od ich przychylności zależą zasoby tych podmiotów [Moore, 2000, s. 191–193]. W procesie budowania strategii należy zatem brać pod uwagę wielu interesariuszy zewnętrznych (instytucje finansujące, klientów, wolontariuszy, władze publiczne, grupy nacisku, społeczności lokalne, prywatnych darczyńców, obywateli, inne przedsiębiorstwa społeczne czy nawet organi-

zacje typu for-profit), którzy mogą wywierać istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i przyczyniać się do legitymizacji jego działań w otoczeniu [Frączkiewicz-Wronka, 2012, s. 272–275]. Niewątpliwym wyzwaniem jest to, że interesariusze postrzegają organizację na różne sposoby, oceniając tym samym jej działania przez pryzmat swoich partykularnych potrzeb [Balsler, McClusky, 1997, s. 298–301]. Biorąc powyższe pod uwagę, zarządzający przedsiębiorstwem społecznym powinien tak konfigurować strategię, aby w najlepszym razie niesprzeczne interesy interesariuszy były dowartościowane [Frączkiewicz-Wronka, 2010, s. 287]. Umiejętne zarządzanie relacjami z interesariuszami jest więc warunkiem przetrwania organizacji działających w sektorze non-profit. Dbałość o relacje pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a jego otoczeniem wydaje się być bardziej istotna niż w przypadku organizacji zorientowanych na zysk, dlatego też należy w odpowiedni sposób zarządzać tymi relacjami [Frączkiewicz-Wronka, 2014, s. 54–55]. Nie jest to łatwe zadanie, albowiem mogą oni dążyć do realizacji odmiennych celów, które mogą się nawet wydać sprzeczne z celami przedsiębiorstwa społecznego. Ponadto działania realizowane przez przedsiębiorstwa społeczne, nastawione na integrację osób wykluczonych społecznie bądź należących do defaworyzowanych na rynku pracy, często rzucają światło na realnie istniejące problemy. Menedżerowie muszą zatem mieć łatwość nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z osobami decyzyjnymi, współpracy z organizacjami, posiadać umiejętność przekonywania, zwiększania świadomości społecznych i uzyskiwania dostępu do wsparcia finansowego (zarówno publicznego, jak i prywatnego).

Zarządzanie pracownikami i wolontariuszami

W przedsiębiorstwie społecznym należy także w odpowiedni sposób kształtować praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi – w kontekście pracowników i wolontariuszy. W przypadku przedsiębiorstw społecznych na personel mogą składać się pracownicy, wolontariusze, osoby podlegające reintegracji społecznej, współpracownicy itd. [Royce, 2007, s. 13–16]. Pojawia się zatem konieczność radzenia sobie z różnorodnością – chodzi o odpowiednie zarządzanie odmiennymi grupami i relacjami

z nimi oraz pomiędzy nimi [O'Neill, Young, 1988, s. 78]. Co ciekawe, w badaniach przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania, respondenci uznali motywację i zaangażowanie ludzi zatrudnionych za jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstw społecznych. Wysoką ocenę można tłumaczyć faktem, że brak zysku jako głównego motywu działalności w sektorze społecznym w dużej mierze jest rekompensowany wysokim stopniem motywacji, kształtowanym w szczególności przez skutecznego i charyzmatycznego zarządzającego. Równie wysoko respondenci ocenili znaczenie takich cech osobistych pracowników mających kontakt z klientem, jak np. kultura osobista, otwartość, komunikatywność czy uprzejmość. Jest to uzasadnione, ponieważ kontakt interpersonalny zbliża ludzi, pozwala na nawiązanie więzi i budowanie długotrwałych relacji, a także na efektywny proces komunikowania się z interesariuszami i pozytywny odbiór organizacji w otoczeniu [Wronka, 2009, s. 122]. Na oba ze wskazanych czynników w dużym stopniu wpływa sposób, w jaki zarządzający kieruje organizacją, jak również stosowane przez niego praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby zarządzające w przedsiębiorstwach społecznych muszą więc nie tylko znać odpowiednie narzędzia z tego obszaru, ale także umieć dostosować istniejące lub stworzyć nowe narzędzia, tak aby uwzględniały one specyfikę sektora ekonomii społecznej oraz specyfikę danej organizacji. Menedżerowie muszą także: budować właściwą kulturę organizacyjną; tworzyć spokojną atmosferę w miejscu pracy; budować zaufanie i dowartościowywać rolę współpracy; dokonywać oceny pracowniczej personelu zgodnie z kryteriami efektywności odpowiednimi dla przedsiębiorstw społecznych; motywować i angażować personel; wpływać na pracowników, tak aby osiąkali swoje osobiste cele zgodnie ze swoimi możliwościami; dawać wyrazy uznania; tworzyć odpowiednie polityki w zakresie zatrudniania, wynagradzania, zaangażowania, udziału w procesie podejmowania decyzji itd. [Pocztowski, Miś, 2002, s. 67]. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt wykazywania się empatią.

Zarządzanie finansami

Organizacje, które – tak jak przedsiębiorstwa społeczne – działają między sektorami mają inne, częściej różne źródła finansowania, co siłą rzeczy znajduje

swoje odzwierciedlenie w ich strategii [Moore, 2000, s. 193]. Z jednej strony, ze względu na znaczne uzależnienie od państwa jako głównego źródła przychodów, organizacje działające w trzecim sektorze uznają środki publiczne (w tym rządowe, samorządowe czy unijne) za podstawowe dla ich działalności [Papadimitriou, 2007, s. 580; Ospina i in., 2002, s. 8–11]. W rezultacie ich strategia działania jest niezwykle podatna na zmiany w polityce rządu czy cięcia budżetowe [Sagawa, Segal, 2000, s. 108]. Z drugiej jednak strony, wskazane trudności w dostępie do zasobów i możliwości finansowania swoich działań mogą być potraktowane jako swego rodzaju szansa, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne mogą także łączyć różne źródła wsparcia. Zapewnienie stabilności finansowej przedsiębiorstwa społecznego warunkuje rozwój jego aktywności i możliwość realizacji celów, dlatego też umiejętność zarządzania finansami jest ważną kompetencją w przypadku menedżerów, którzy niejednokrotnie muszą się wykazać umiejętnością właściwej konfiguracji zasobów [Wronka, 2014, s. 368–371]. Menedżerowie powinni więc dysponować wiedzą na temat różnych źródeł finansowania oraz kanałów i możliwości pozyskiwania dotacji z różnych źródeł: od państwa, fundacji, firm, prywatnych sponsorów itd. [O'Neill, Young, 1988, s. 110–114]. Z uwagi na swoją specyfikę przedsiębiorstwa społeczne często nie mają pewności, czy aktualne źródło finansowania nadal będzie dostępne za jakiś czas. Zarządzający powinni zatem opracować różne scenariusze na wypadek nieotrzymania dotacji, ale także, gdy zostanie ona przyznana. Warto także pamiętać, że efektywność działań prowadzonych przez przedsiębiorców społecznych jest często finansowo niemierzalna, a rezultaty ich pracy często są widoczne dopiero w długiej perspektywie [Ryan, Lyne, 2008, 228–229]. W związku z powyższym muszą oni dążyć do takiego zaprezentowania swoich działań, aby interesariusze uznali i docenili znaczenie podejmowanych przez nich inicjatyw.

Postrzeganie ekonomii społecznej w świecie relacji społecznych i ekonomicznych

Kolejną ważną kompetencją jest znajomość, zrozumienie i umiejętność umiejscowienia ekonomii społecznej w jej szerszym kontekście (np. w odniesieniu do rynku, sektora publicznego, potencjalnych konkurentów itd.). Należy nie tylko znać różne pojęcia typowe dla przedsiębiorczości społecznej,

takie jak non-profit, ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, trzeci sektor, lecz także zdawać sobie sprawę z instytucjonalnego usytuowania przedsiębiorstw społecznych, w tym form prawnych, w jakich mogą one działać. Warto także pamiętać, że organizacje non-profit to organizacje społeczne będące integralną częścią systemu społecznego, którego rola i zakres działania są rezultatem działania pewnych – często złożonych – sił historycznych [Quarter i in., 2002, s. 45–50]. Jak zauważają L. Salamon i H. Anheier, siły te niewątpliwie mogą wyjaśniać różnice pomiędzy uwarunkowaniami dotyczącymi funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora w różnych krajach [Salamon i Anheier, 1998, s. 39–46]. Konieczna jest zatem znajomość regulacji państwowych, które wpływają na sektor ekonomii społecznej (określone ograniczenia prawne, polityki publiczne, publiczne źródła dochodu itd.). Kolejną ważną umiejętnością jest zdolność rozpoznania potencjalnych partnerów i konkurentów. Świadomość powyższych elementów daje menedżerom możliwość strategicznego umiejscowienia swojej organizacji w jej szerszym kontekście [Ireland i in., 2001, 53–55].

Zakończenie

Rozwój przedsiębiorczości społecznej jest niezwykle istotny z punktu widzenia gospodarki każdego kraju, a trudno mówić o jej ewolucji bez uwzględnienia w tym procesie menedżerów o specyficznych kompetencjach. Zatem konieczna jest znajomość i rozwój kompetencji wymaganych do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, co jest atutem każdej organizacji, szczególnie jeśli dąży ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jak zauważa T.V. Mumford, skupianie się na kompetencjach przywódczych jest ważne, ponieważ – poprzez wskazywanie na potrzebę identyfikowania oraz rozwijania brakujących kompetencji i umiejętności – daje ono możliwość lepszego realizowania funkcji kierowniczych, dzięki czemu „przywódcy mogą stać się lepszymi przywódcami” [Mumford i in., 2007, s. 157]. Profesjonalizacja i rosnąca konkurencja w sektorze non-profit pociąga także za sobą konieczność wprowadzania zmian w metodach zarządzania w przypadku organizacji działających w formule przedsiębiorstw społecznych. Aby sprostać zaostrzającej się konkurencji, zarządzający muszą się zmienić z bier-

nych administratorów w aktywnych przywódców. W związku z tym muszą nabywać nowe umiejętności i stosować nowe narzędzia poznawcze, umożliwiające podejmowanie racjonalnych decyzji kie-

rownicznych. To bowiem od przywódców – z racji ich wiedzy i stanowiska – oczekuje się podejmowania decyzji, które mają istotny wpływ na osiągnięcia i rezultaty całej organizacji.

Literatura

- Austen A.** [2007], *Nowe trendy w ekonomii i zarządzaniu. Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej*, „Problemy Zarządzania”, nr 3 (17).
- Balser D., McClusky J.** [2005], *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, “Nonprofit Management & Leadership”, No. 15(3).
- Barendsen L., Gardner H.** [2004], *Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?*, “Leader to Leader”, No. 34.
- Bartram T., Casimir G.** [2007], *The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader; The mediating effects of empowerment and trust in the leader*, “Leadership & Organization Development Journal”, No. 28(1).
- Block P.** [1991], *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P.** [2011], *Social entrepreneurship: a critique and future directions*, “Organization Science”, Vol. 22 No. 5.
- Defourny J., Nyssens M.** [2010], *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, “Journal of Social Entrepreneurship”, Vol. 1(1).
- Domański J.** [2010], *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Drayton W.** [2002], *The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business*, “California Management Review”, No. 44(3).
- Frąckiewicz-Wronka A.** [2010], *Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Frąckiewicz-Wronka A.** [2012], *Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Frąckiewicz-Wronka A.** [2014], *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.
- Griffin R.** [2012], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hartigan P.** [2006], *It's about people, not profits*, “Business Strategy Review”, No. 17(4).
- Hausner J.** [2007], *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Huczek M.** [2003], *Marketing organizacji non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.
- Huybrechts B., Mertens S., Rijpens J.** [2014], *Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy*, [w:] J. Defourny, L. Hulgrd, V. Pestoff (red.), *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, Routledge.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Camp M., Sexton D.L.** [2001], *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, “Academy of Management Executive”, No. 15(1).
- Kasperek A.** [2005], *Kultura przedsiębiorczości – wprowadzenie do problematyki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli, Chorzów.
- Kaźmierczak T.** [2007], *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut spraw publicznych, Warszawa.
- Kirby D.A.** [2003], *Entrepreneurship*, McGraw Hill Education, London.
- Korosec R.L., Berman E.M.** [2006], *Municipal support for social entrepreneurship*, “Public Administration Review”, No. 66(3).
- Limański A., Drabik I.** [2007], *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
- Mason Ch.** [2012], *Up for grabs: A critical discourse analysis of social entrepreneurship discourse in the United Kingdom*, “Social Enterprise Journal”, Vol. 8 Issue 2.
- Miller T.L., Wesley C.L., Williams D.E.** [2012], *Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies*, “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11 Issue 3.
- Mirabella R.M., Wish N.B.** [2000], *The 'best place' debate: a comparison of graduate education programs for nonprofit managers*, “Public Administration Review”, Vol. 60 No. 3.
- Moore M.** [2000], *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, No. 29.
- Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K.** [2003], *Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation*, “International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, No. 8(1).
- Mumford T.V., Campion M.A., Morgeson F.P.** [2007], *The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels*, “The Leadership Quarterly”, Vol. 18.
- Muscat E., Whitty M.** [2009], *Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society*, “Business Renaissance Quarterly”, Vol. 4 Issue 1.
- Nicholls A.** [2006], *Playing the Field: A New Approach to the Meaning of Social Entrepreneurship*, “Social Enterprise Journal”, Vol. 2(1).
- O'Neill M., Young D.R.** [1988], *Educating Managers of Non-profit Organizations*, Praeger, New York, NY.
- Ospina S., Diaz W., O'Sullivan J.F.** [2002], *Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, Vol. 31.
- Pache A., Chowdhury I.** [2012], *Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education*, “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11 Issue 3.
- Papadimitriou D.** [2007], *Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: an exploratory study*, “The International Journal of Public Sector Management”, No. 20(7).

- Parry K.W., Proctor-Thomson S.B.** [2003], *Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector*, "Journal of Change Management", Vol. 3(4).
- Pless N.M., Maak T.S., Stahl G.K.** [2011], *Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience*, "Academy of Management Learning & Education", Vol. 10 Issue 2.
- Pocztowski A., Miś A.** [2002], *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Praszkier R., Nowak A.** [2012], *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Przedsiębiorczość** [2008], *Przedsiębiorczość społeczna – teoria i praktyka*, publikacja podsumowująca projekt „Akademia przedsiębiorczości. Rozwój alternatywnych form zatrudnienia” realizowanym w ramach IW EQUAL, Kraków.
- Quarter J., Mook L., Richmond B.J.** [2003], *What Counts: Social Accounting for Non-profit Organisations and Cooperatives*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Robbins C.J., Bradley E.H., Spicer M.** [2001], *Developing Leadership in Healthcare Administration: A Competency Assessment*, „Journal of Healthcare Management”, No. 46(3).
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.** [2002], *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roberts D., Woods C.** [2005], *Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship*, "University of Auckland Business Review", No. 7(1).
- Royce M.** [2007], *Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector*, "Social Enterprise Journal", Vol. 3 Issue 1.
- Ryan P., Lyne I.** [2008], *Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment*, "Education, Knowledge and Economy", No. 2(3).
- Sagawa S., Segal E.** [2000], *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership*, "California Management Review", No. 42(2).
- Salamon L., Anheier H.** [1998], *The emerging sector revisited: a summary*, initial estimates, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Sharir M., Lerner M.** [2006], *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, "Journal of World Business", No. 41(1).
- Skrzypek E.** [2007], *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Smith I.H., Woodworth W.P.** [2012], *Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-Efficacy Approach*, "Academy of Management Learning & Education", No. 11(3).
- Spinelli R.J.** [2006], *The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment*, "Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare", No. 2(84).
- Thach E., Thompson K.J.** [2007], *Trading places; Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders*, "Leadership and Organization Development Journal", Vol. 28(4).
- Timmons J.A.** [1999], *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- Wallick W.G., Stager K.J.** [2002], *Healthcare managers roles, competencies, and outputs in organizational performance improvement/Practitioner response*, "Journal of Healthcare Management", No. 47(6).
- Wronka M.** [2014], *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Wronka M.** [2009], *Identification of critical success factors of social enterprises – research results*, "Management", Vol. 13 No. 1.

Skills and competencies of the social manager

Abstract: The need to adapt to external business requirements, turbulences present in the environment as well as the dynamic changes occurring in the non-profit sector require the presence of managers who are not only capable of taking proper care of financial issues, but also of optimally deploying available human resources. Today, organisations operate in a world without fixed rules of conduct or a universal management style. In consequence, there is no universal recipe for success. It is, however, clear that the social enterprise should be run by a competent manager, preferably someone with a business track record and an in-depth knowledge of formal issues. The literature review shows that working in a social enterprise requires a high degree of flexibility, a variety of skills and qualifications with the management facing a difficult challenge of how to simultaneously achieve social and economic objectives. The purpose of this article is to identify and explore the key competencies and optimal features of the social manager.

Keywords: social entrepreneurship, social manager, competencies, leadership, social enterprise, social economy.