

INTERESARIUSZE I INNOWACJE SPOŁECZNE. ANALIZA EKOSYSTEMU *IMPACT HUB VIENNA*

Robert Geisler

ORCID: 0000-0002-0218-980X
Katedra Zarządzania i Polityk Publicznych
Instytut Nauk o Polityce i Administracji
Wydział Nauk o Polityce i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Opolski
Plac Kopernika 11a, 45-040 Opole
email: robert.geisler@uni.opole.pl

Streszczenie: W ostatnich latach w teorii innowacji wskazuje się na rolę ekosystemu, czyli środowiska sprzyjającemu kreowaniu innowacji. Przyjmuje się, że innowacje nie są tworzone przez pojedyncze osoby, ale przez sieci współpracujących ze sobą osób. Dlatego też powstały organizacje, których celem jest kreowanie środowiska – ekosystemy sprzyjającemu powstawaniu, a następnie zarządzaniu innowacjami. Jedną z takich organizacji jest Impact Hub Vienna. Celem artykułu jest wstępna analiza usieciowienia tej organizacji oraz kreowania przez nią projektów innowacji społecznych przez poszczególnych interesariuszy. W celu zanalizowania problemów badawczych zastosowano metodologię badań jakościowych: desk research, wywiady, studium przypadku. Przykład organizacji Impact Hub Vienna pokazuje, że organizacja sieciowa i turkusowa, przynajmniej w formie zarządzania i struktury ogólnej, sprzyja powstawaniu i realizacji innowacyjnych projektów. W wyniku usieciowienia interesariuszy, czyli pewnego splotu i ich zaangażowania w przestrzeni społecznej, można mówić o oddziaływaniu projektów na reprezentantów wielu, różnych, grup społecznych.

Słowa kluczowe: *innowacje społeczne, interesariusze, ekosystem innowacji.*

1. Wstęp

Innowacje stały się we współczesnej rzeczywistości słowem kluczem wykorzystywanym do zinterpretowania wielu zjawisk gospodarczych, a w praktyce do osiągnięcia sukcesu rynkowego (Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006). Najpierw z powodzeniem wykorzystywane w technologii, dzięki czemu pojawiały się zmiany w organizacji społeczeństw, te o charakterze przełomowym i codziennym, w następnych latach stały się podstawą funkcjonowania i rozwoju gospodarki rynkowej, by przenieść się z kolei na

poziom administracji publicznej, organizacji pozarządowych czy wreszcie rozwiązywania kwestii społecznych (Drucker, 1985; Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2009). Pojawiło się wówczas pojęcie innowacji społecznych na oznaczenie nowych przedsięwzięć w wymiarze przedsiębiorczości nie tylko opartej na zysku, ale tej zwracającej uwagę na inkluzywny charakter w wymiarze społecznym, jak również likwidację poszczególnych problemów społecznych czy środowiskowych (Moulaert, MacCallum i Hiller, 2013; Davis, 2014).

Jednym z istotnych podmiotów kreujących tego rodzaju innowacje jest *Impact Hub Vienna*, ekosystem innowacji społecznych, organizacja utworzona w celu zaprojektowania środowiska sprzyjającego innowacjom i ich kreowania. Celem artykułu jest wstępna analiza usieciowienia tej organizacji oraz kreowania przez nią projektów innowacji społecznych przez poszczególnych interesariuszy. Artykuł nie aspiruje do całościowego omówienia badanej tematyki w związku z realizowanym procesem badawczym. Artykuł składa się z trzech części: pierwszej teoretycznej poświęconej koncepcji innowacji i organizacji we współczesnej gospodarce i życiu społecznym, drugiej – zawierającej opis metodologii badań, trzeciej – opisującej analizowany przypadek i wstępne wnioski z badań i zakończenie.

2. Innowacje i organizacje XXI wieku

Innowacje zostały uznane w gospodarce XXI wieku jako kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego (Drucker, 1985). O ich roli zaczęto mówić jeszcze w XX wieku w związku z rolą technologii, gdzie postęp technologiczny opierał się na innowacjach, by w dalszej kolejności zostały one przeniesione do struktur gospodarczych w obszarze produkcji, procesu (organizacji i zarządzania), marketingu. Odejście od fordyzmu i przejście w stronę postfordyzmu w II połowie XX wieku określiło mechanizmy innowacji jako najważniejsze dla gospodarki i zarządzania (Asch, 2003). Stało się to ze względu na sytuację odejścia od produkcji i konsumpcji masowej na rzecz produkcji i konsumpcji zindywidualizowanej, gdzie każdy człowiek mając odmienne potrzeby artykułował je na rynku w związku ze swoją indywidualną tożsamością i emancypacją. Świat konsumpcji został oparty na bezpośrednim zaspokojeniu potrzeb klienta, który oczekiwał czegoś nowego (Aldridge, 2006). Dlatego też wymusiło to na produkcji (czy to rzeczy materialnych czy niematerialnych, tj. usług) nieustanne skoncentrowanie się na czymś nowym.

Równoległe pojawił się dyskurs wzmacniający rolę innowacji w gospodarce i w ogólnym życiu społecznym. Jednym słowem innowacje stały się słowem kluczem, wytrychem do zrozumienia natury współczesnej rzeczywistości. Pomimo krytyki fenomenu innowacji dotyczącej zatrzymania się w wielu przypadkach na poziomie idei, wielu głosów o ich niepotrzebnym charakterze

ze względu albo na wykreowane sztucznie potrzeby albo w wysokim stopniu zindywidualizowane, czy wreszcie ich nieskuteczności, stały się one znaczącą przestrzenią dla ludzi odrzucających „stare struktury organizacyjne”, dominujące w epoce fordyzmu czy wczesnego postfordyzmu oraz dla prekariuszy (Asch, 2003; Standing, 2014).

Pojęcie innowacji wkroczyło również do świata społecznego, kiedy to zaczęto diagnozować próby przeciwdziałania marginalizacji społecznej czy rozwiązywać problemy społeczne z wykorzystaniem myślenia i podejścia innowacyjnego. Stąd nie tylko popularność takich pojęć jak ekonomia społeczna czy przedsiębiorczość społeczna, ale również innowacyjność społeczna (Moulaert, MacCallum i Hiller, 2013; Davis, 2014). Ta ostatnia wymaga jednak „zaplecza” instytucjonalnego, o wiele większego niż w przypadku innowacji technologicznych, gdzie potrzebne jest z kolei „zaplecze” infrastrukturalne. „Zaplecze” to stanowić będzie szczególnego rodzaju przedmiot zainteresowania w niniejszym artykule, ze względu na konieczność form strukturalnych i organizacyjnych niezbędnych dla zaprojektowania innowacji społecznej, a w dalszej kolejności jej zarządzania.

W świecie organizacji wraz ze zmianami kontekstu makrostrukturalnego nazwanego najpierw postfordyzmem, a później światem VUCA ma miejsce dyskurs na temat konieczności zmian form organizacyjnych, adekwatnych do nowej rzeczywistości, przy założeniu o braku skuteczności starych form w nowym świecie. Wspomniany kontekst VUCA ukazuje konieczność dostosowania wszystkich elementów strukturalnych organizacji do niestabilnego, nieprzewidywalnego, i zarazem złożonego otoczenia.

Przykładem propozycji nowego typu organizacji są organizacje turkusowe, które jako koncept teoretyczny powstał jeszcze w połowie XX w., kiedy to Frederick Laloux zaproponował 5 typów organizacji będących rezultatem ewolucji świadomości człowieka. Przyjęto w nim założenie o kreowaniu i konstruowaniu organizacji przez ludzi, przede wszystkim przez ich świadomość. Sposób postrzegania i rozumienia świata, jego percepcja, doświadczenie codzienności, samo-rozumienie – wszystko to, według Laloux, staje się podstawą do określonego typu organizacji. Innymi słowy, organizacje są tworzone przez ludzi i to ich świadomość decyduje w głównej mierze o formach, strukturach i relacjach. Ponieważ w różnych przestrzeniach i epokach (okresach czasu) ludzie charakteryzują się odmiennym typem świadomości, decyduje to bezpośrednio o innym typie organizacji. Kryterium przestrzeni pokazuje, jak w różnych kulturach, opartych nie tylko na zobiektywizowanych wartościach, ale i zinternalizowanych elementach kultury, ludzie projektują odmienne formy organizacyjne. Analogicznie jest z czasem, który z kolei pokazuje ich zmienność (Laloux, 2014).

Model ewolucji organizacji wpisuje się m.in. w ewolucję od fordyzmu do postfordyzmu. W tym pierwszym modelu organizacja jest ściśle hierarchiczna,

w której panuje centralizacja, standaryzacja, czy synchronizacja. Model zaproponowany jeszcze przez Maxa Webera na początku XX w. mający odzwierciedlać pruską armię charakteryzował się ponadto określonym modelem komunikacji będącym rezultatem struktury organizacyjnej (Weber, 2019). Według Laloux pierwsze trzy etapy ewolucji odzwierciedlają model fordowski. Jego nazewnictwo wprowadzone na wzór kolorów odnosi się do organizacji a) czerwonych, gdzie panuje ścisły konformizm poddanych wobec przełożonego, b) bursztynowych, gdzie nadal panuje silna hierarchia, ale organizacja wypracowała jasno zdefiniowane zasady i procedury, oraz c) pomarańczowych z nadal istniejącą hierarchią, która jednak jest dynamiczna, a zarazem skuteczna. Dwa kolejne modele ewolucji kierują organizacje w stronę organizacji zielonej i właśnie turkusowej. Organizacja zielona jest organizacją o wysokim stopniu decyzyjności i partycypacji pracowników, co opiera się na ich wolności. Organizacja turkusowa oparta jest na współpracy, wspólnie podzielanych przez pracowników wartościach (od odpowiedzialności począwszy, zaufaniu, uczciwości), o spłaszczonej strukturze organizacyjnej, brakiem nadzoru i kontroli, z wyraźną rolą pełnienia misji, samodzielnemu narzucaniu sobie zadań odnośnie swoich umiejętności (Laloux, 2014; Barker i Caramata, 1998).

Wskazywane w literaturze przedmiotu skutki zaistnienia tego rodzaju organizacji w modelu pracy to przede wszystkim dobra atmosfera, wzajemne zrozumienie, zaangażowanie w realizowane zadania, a przede wszystkim rozwój indywidualny biorących udział w tym przedsięwzięciu. Tego rodzaju organizacja odrzuca hierarchiczne kierownictwo, premie, prowizje, oceny pracowników, motywowanie pracowników, wydawanie poleceń, planowanie, czy budżetowanie. Z kolei wskazuje się jako istotne poczucie sensu życia, rozwój, przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Wszystko to można jednak osiągnąć jedynie przy określonym poziomie świadomości ludzi biorących w tym udział. Poziom ten jest definiowany jako rozumiejący człowieka i świat jako pełen aktywności i pozytywnego nastawienia, niemniej jednak chęci (woli) podejmowania tejsze aktywności (Halvorsen i Sarangi, 2015; Oertenbald, 2001; Guffey i Du-Babcock, 2010).

W związku z powyższym w centrum uwagi staje świadomość człowieka albo jego samoświadomość. Można na nią również spojrzeć ewolucyjnie – jako odzwierciedlenie otoczenia bądź jako refleksję na temat otoczenia, czasami krytyczną. Samoregulacja i samokontrola stają się osią zachowań członków organizacji. Oznacza to, że ma miejsce poczucie własnych granic, samowiedza na temat swojej głębi, a przede wszystkim swojego życia, tj. celów, misji, roli, sensu, umiejętności i zadań. Utworzona w tego typu strukturze przestrzeń pozwala na swobodną i otwartą komunikację, w której ustalane są wspólne znaczenia, generowane nowe pomysły czy też propozycje działań doskonalących.

Model ewolucji organizacji w stronę organizacji turkusowych nakłada się na zachodzące we współczesnych społeczeństwach zmiany pokoleniowe. Pokolenie Y, a już tym bardziej pokolenie Z charakteryzuje się z natury cechami organizacji turkusowych. Model cech psycho-społecznych ludzi najbardziej odzwierciedlają start-upy z ich filozofią odzwierciedlaną w modelu zarządzania i strukturach organizacyjnych, przede wszystkim w sektorze IT, ale i innych High-Tech.

Podsumowując tezy zaproponowane przez Laloux, warto przytoczyć określone przez niego fundamenty turkusowych organizacji, do których zalicza: a) samoorganizację (*self-management*), czyli zdolność członków do samorządzenia, elastyczności do zadań, b) pełnię (*wholeness*), czyli poczucie bycia sobą w pracy, nie udawania żadnych „twarzy”, ani nie udawania „innych ról”, c) cel ewolucyjny (*evolutionary purpose*), czyli misja i wizja firmy jako żyjącego, zmiennego organizmu mającego swój cel, d) transparentność, czyli dzielenie się informacjami ze wszystkimi (Laloux, 2014; Barker i Caramata, 1998; Schrader, Rears i Jordan, 2005; Taha, Sirkova i Ferencova, 2016; Wang, Parvaiz, 2003).

Obok organizacji turkusowych innym popularnym konceptem jest model organizacji sieciowej, co zostało zdefiniowane przede wszystkim przez pryzmat zastosowanej w organizacjach nowej technologii. Wykorzystanie poczty elektronicznej, wewnętrznego obiegu informacji, szybkość możliwości kontaktu z pracownikami, czyli połączenie różnych części organizacji przez technologie w łańcuchu dostaw spowodowało, że ludzie zaczęli się w inny sposób komunikować pomiędzy sobą wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w odmienny sposób pozyskiwać wiedzę na temat organizacji i otoczenia czy poszczególnych procesów w których uczestniczą jak zarządzanie, sprzedaż, marketing, logistyka w łańcuchu dostaw, produkcja (Berg i Rosenthal, 2012; Rockart i Short, 1991).

Odmiennosc ta dotyczyła otwartości na komunikację, możliwości pozyskiwania informacji z różnych źródeł, szybkości komunikacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami organizacji. Wszystko to skutkowało zbudowaniem nowego typu relacji społecznych pomiędzy członkami organizacji, jak również zbudowaniem nowego typu grup społecznych w ich ramach. Rockart i Short już w 1989 roku zdefiniowali organizacje sieciowe jako organizacje przyszłości. Sieć dla nich stanowi element relacji społecznych (Rockart i Short, 1991). W kontekście biznesu mówi się o sieciach, jako o części struktury organizacyjnej, która ułatwia wykonanie pracy. Do charakterystyk organizacji zaliczyć można podzielenie celów, zadań, podejmowania decyzji, odpowiedzialności i zaufania. Na szeroką skalę organizacje te ukształtowały się w wyniku zglobalizowania profesjonalnych usług, co doprowadziło do dystrybuowania siły roboczej. Transformacje w kierunku usieciowionych organizacji stało się czymś więcej niż tylko zastosowaniem w praktykach firmy narzędzi IT. Ekspertki podkreślają rolę wykreowania kooperującej

(*collaborative*) kultury pracy. Jest ona potrzebna do dystrybuowania i komunikowania w miejscu pracy. *Design and change management* stały się kluczem do zastosowania zmian w organizacjach, by zaprowadzić nowy ład i nowe podejście (Berg i Rosenthal, 2012).

Podsumowując powyższe refleksje można zastanowić się w jaki sposób innowacje społeczne są kreowane poprzez interesariuszy w środowisku proinnowacyjnym. Czy współczesne zaproponowane modele struktur organizacyjnych są wykorzystywane do kreowania innowacji.

3. Metodologia badań

Chcąc przeanalizować jeden z modeli struktur organizacyjnych kreujących środowisko proinnowacyjne w wymiarze społecznym, potrzeba jest studium przypadku. Studium przypadku oznacza, iż przedmiotem badań jest „przypadek”, czyli zjawisko występujące w naturalnym kontekście. Dochodzenie do uogólnionych wniosków ma miejsce w oparciu o dogłębną analizę badanego fenomenu (Yin, 2014). Do badań wybrano *Impact Hub Vienna*, organizację określającą swoją tożsamość jako ekosystem wspierania i kreowania innowacji¹. *Impact Hub* jest organizacją globalną, zlokalizowaną w różnych miastach Europy i innych kontynentów, mającą na celu w swoich środowiskach lokalnych stworzenie warunków do kreowania innowacji. Do warunków tych zalicza się przestrzeń *co-workingową*, w której mogą współpracować ze sobą i obok siebie ludzie z różnych profesji, zawodów, o różnych kompetencjach. Dzięki zróżnicowaniu budowany jest kapitał społeczny i powstają nowe pomysły i idee. Obok przestrzeni organizacja proponuje programy akceleracyjne, czyli pomoc finansową dla inicjujących projekty. W ten sposób zdefiniowany ekosystem innowacji ma sprzyjać powstawaniu projektów, które przede wszystkim będą realizowane w kontekście szeroko rozumianego rozwoju zrównoważonego (Granstrand i Holgersson, 2020). Jak zapisane jest w misji *Impact Hub Vienna*, jego członkowie to „zakorzenieni lokalnie, połączeni globalnie, ludzie tworzący wspólnotę pracującą w celu zbudowania bardziej inkluzywnego i zróżnicowanego świata” (tamże). Potencjalnym członkom reklamują się w następujący sposób: „Jeśli szukasz miejsca do inspiracji i grupy ludzi, którzy chcą ci pomóc w twoim sukcesie i rozwoju – wstąp do nas” (tamże).

W badaniach nad modelem organizacyjnym ekosystemu innowacji jako modelu organizacji turkusowej i sieciowej zaproponowano następujące problemy badawcze:

1. Forma organizacji ekosystemu i poszczególnych projektów.
2. Oddziaływanie na interesariuszy (*impact*) w konkretnych projektach.

¹ <https://vienna.impacthub.net>

W celu zanalizowania problemów badawczych zastosowano metodologię badań jakościowych: *desk research*, wywiady, studium przypadku. Niniejszy artykuł powstał w oparciu o *desk research*, czyli korzystanie z wcześniej zebranych danych przez badacza, realizując odmienne cele badawcze i pracując nad innymi problemami badawczymi (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001). Kolejną zastosowaną w analizach niniejszego artykułu jest etnografia, czyli badania terenowe. Autor spędził kilka tygodni w 2018 roku jako członek *Impact Hub Vienna* w celu poznania tej organizacji, zapoznania się ze specyfiką realizowanych przez nią projektów. Tym samym swoistego rodzaju zwiad badawczy badań terenowych stanowić będzie podstawę do formułowania wniosków.

4. Impact Hub Vienna – opis przypadku

Organizacja jest wspólnotą w sensie społecznym „zróżnicowaną”, składającą się z osób o różnych pozycjach, jak założyciele, twórcy, inwestorzy założonych firm o NGO's. Jak można przeczytać w dokumentach programowych, członków organizacji charakteryzuje przeświadczenie, że idee przedsiębiorcze mogą zmienić społeczeństwo w całości na lepsze. Członkowie określają samych siebie jako ludzi innowacyjnych, a zarazem z sercem, balansujących pomiędzy odpowiedzialnością z zyskowością, zarazem budujących świat dla wszystkich.

Jako kluczowy proces ekosystemu zostało określone społeczne oddziaływanie (*social impact*). Zasadniczym celem jest podtrzymywanie start-up'ów, które zamierzają oddziaływać społecznie poprzez program akcelacyjny i zasoby wspólnoty. Program akcelacyjny bazuje na wsparciu finansowym przedsięwzięć innowacyjnych i jednoczesnym wykorzystaniu inwestorów, podczas gdy zasobami wspólnoty są przede wszystkim produkty niematerialne, jak *know-how* czy *know-who*.

Warto przytoczyć kilka przykładów start-up'ów utworzonych w ramach ekosystemu.

BauKarussell jest pierwszym w Austrii przykładem współpracy innowatorów z deweloperami mieszkaniowymi. Wspólnie z tą grupą konsorcjum wybiera wyselekcjonowany zużyty materiał, by wykorzystać go do budowy nowych budynków. Tego rodzaju praca jest wykonywana przez pracowników tymczasowych pochodzących z przedsiębiorstw społecznych. Osoby bezrobotne uzyskują dzięki temu pracę, szkolenie oraz są włączone ponownie w rynek pracy. Paradeisa oferuje sprzedaż najlepszych produktów spożywczych, które kupuje od lokalnych farmerów. Naturalne, świeże, i przyjazne środowisku produkty są sprzedawane on-line chroniąc m.in. tradycyjny transport, przechowywanie i pakowanie, dzięki czemu ma miejsce unikanie marnotrawstwa. Analogiczną formę aktywności reprezentuje firma Markta, czyli cyfrowy rynek dla farmerów/rolników, który łączy regionalnych

producentów z regionalnymi konsumentami. W sektorze spożywczym działa również Alpengummi – producent przyjaznych środowisku gum do żucia, produkujących je z organicznych zasobów regionu alpejskiego. Hemstatic to firma specjalizująca się w ogólnym projektowaniu w sektorze mieszkaniowym i zabudowy przestrzennej. Rozwija recyklingowe materiały z produktów rolniczych i dąży do utworzenia programów rewitalizacji regionalnej gospodarki z podejściem regeneratywnym. Jej program pilotażowy dotyczy produkcji ekologicznych systemów dźwiękoszczelnych. New Austrian Coding School to z kolei szkoła programowania, której program dedykowany jest dla ludzi mieszkających w Wiedniu i okolicach, którzy obecnie mają status osób bezrobotnych i zamierzają w przyszłości wejść na rynek pracy związane z sektorem IT. Z sektorem IT związała swoją przyszłość firma WisR stanowiąca platformę on-line łączącą firmy z doświadczonym emerytami do pracy w projektach w celu ochrony ich wiedzy i pomocy talentom seniorów znaleźć ekscytujące wyzwania i cele. Jednym z rozwiązań dla firm jest pozostanie w kontakcie ze swoimi emerytami i ułatwienie łatwego dostępu do wykwalifikowanej siły roboczej „na żądanie” (*on demand*). Labbox to laboratorium dla dzieci, program edukacyjny oparty na edukacji kreatywnej, inspirujący dzieci do aktywności i twórczości. W sektorze odzieżowym funkcjonują takie firmy jak: Fitico Sportswear zajmująca się produkcją odzieży z recyklingu sieci rybackich pochodzących z Portugalii. Endlos Fesch z kolei to pierwsza „biblioteka mody” w Wiedniu, wynajmująca unikalne i wysokiej jakości odzież od młodych lokalnych designerów. Konsumentci mają dostęp do garderoby modnych, a zarazem przyjaznych środowisku (*eco-friendly*) ubrań. W tym projekcie ważne jest rozszerzenie czy wydłużenie cyklu życia produktu (odzieży), redukcja tekstylnego marnotrawstwa, emisji CO₂, wzrost świadomość „powolnej” mody i wzmocnienie w konsumentach zmian wzorów i nawyków nie zrównoważonej konsumpcji. Kolejne projekty odnoszą się do kwestii społecznych. Przykładowo Wohnbuddy to projekt, który ułatwia współdzielenie mieszkania pomiędzy osobami należącymi do różnych pokoleń. Platforma internetowa (wohnbuddy.com) ułatwia się osobom prywatnym i seniorom znalezienie odpowiedniego współlokatora. W wyniku projektu osoby młode zapewniają seniorom wspólne aktywności, jak i codzienną pomoc w zamian za relatywnie niższą opłatę za pokój. Projekt kreuje sytuację *win-win* dla interesariuszy, organizuje niewykorzystaną dotychczas przestrzeń do zamieszkania, redukuje koszty najmu mieszkania. Relacje międzygeneracyjne są w centrum uwagi w projekcie Vollpension, w którym seniorzy przygotowują posiłki i desery serwowane przez młodych ludzi w atmosferze lat 60. i 70. Kawiarnia jest miejscem spotkań wielu pokoleń, przestrzenią wymiany opowieści i doświadczeń życiowych. Na 25 osób zatrudnionych, 15 to osoby w wieku senioralnym. Z kolei projekt Habibi&Hawara dotyczy utworzenia inkubatora dla przyszłych przedsiębiorców spośród uchodźców i migrantów.

Program oferuje bezpieczne i dobrze płatne prace, program szkoleniowy. W ramach projektu powstała m.in. orientalna restauracja w Wiedniu. Również tą samą grupę interesariuszy włączono do projektu Magdas Hotel, w którym hotel prowadzony jest w całości przez uchodźców w Europie. Zespół pracowników składa się z osób pochodzących z 16 narodowości, władających 27 językami. Część hotelu przeznaczona jest dla uchodźców, druga część dla turystów, a wspólna jadalnia (restauracja) służy integracji obu środowisk. Z kolei w ramach projektu Shades Tours organizowane są edukacyjne wycieczki po Wiedniu, gdzie przewodnikami zostały osoby bezdomne oprowadzające turystów po „zakamarkach” stolicy. Celem projektu jest włączenie osób zmarginalizowanych, ale również przybliżenie złożoności zjawiska bezdomności.

Przytoczonych zaledwie kilka projektów pokazuje innowacyjny charakter przedsięwzięć. Są to projekty niestandardowe, nieschematyczne, odnoszące się do różnego rodzaju sektorów gospodarki, ale z uwzględnieniem szeroko pojmowanego rozwoju zrównoważonego czy to w obszarze kwestii środowiskowych czy społecznych. Niewątpliwie oddziaływanie tych projektów (*impact*) jest bardzo szerokie i dotyczy różnych grup interesariuszy włączonych w projekt czy to poprzez udział (uczestnicy, osoby zarządzające) czy odbiór usług/produktów (klienci/konsumenci).

Interesariuszami rdzeniowymi można uznać pracowników *Impact Hub Vienna* i członków ekosystemu kreujących projekty, a następnie zarządzające nimi. W dalszej kolejności interesariuszami są pracownicy wspomnianych projektów, którzy znaleźli zatrudnienie. Ostatnią grupą interesariuszy, najliczniejszą, są osoby korzystające z produktów czy usług i do niej można zaliczyć przedstawicieli wielu grup społecznych: młodzież i seniorów, migrantów, uchodźców, osoby ubogie, mniej wykształcone, wchodzące na rynek pracy, konsumentów produktów spożywczych, odzieżowych, sektora mieszkaniowego, turystów. Oddziaływanie jest bardzo zróżnicowane, z różnym natężeniem dotyka osób z poszczególnych grup społecznych, ale ich zróżnicowanie pokazuje znaczący wpływ ekosystemu innowacji w kreowaniu nowych projektów dla wielu osób z różnych środowisk.

5. Wnioski ze wstępnych badań etnograficznych

1. Organizacja *Impact Hub Vienna* jest ekosystemem, w ramach którego powstało wiele zróżnicowanych projektów biznesowych, opartych na założeniach rozwoju zrównoważonego, o szerokim stopniu inkluzji społecznej.

2. Organizacja składa się z pracowników *Impact Hub Vienna* (*team*) oraz członków (*members*), w różnym zakresie uczestniczącym w pracach i działaniach ekosystemu. Profil społeczny pracowników i członków – przede wszystkim są to ludzie młodzi, do 35 roku życia, pochodzący z różnych państw, narodowości i kultur. Wielonarodowe i multikulturowe środowisko sprzyja kreowaniu innowacji, powstawaniu nowych idei, a dominacja ludzi młodych stanowi wyrażenie mentalności i poglądów Pokolenia Y i Z w interpretacji świata w kategoriach rozwoju zrównoważonego i dbania o kwestie środowiskowe.
3. Obserwacja sposobu pracy członków i pracowników i przeprowadzone z nimi rozmowy swobodne pozwalają na sformułowanie wniosku, iż organizacja ta wykazuje cechy organizacji turkusowej. Jej pracownicy w sposób równościowy podejmują decyzje dotyczące zarządzania strategicznego. Istniejący podział zadań wpisuje się w model holokratyczny. Rezultatem tego jest zatrudnianie przez nią osób o określonym modelu świadomości społecznej, poglądów osobistych i przekonań w pierwszej kolejności, a określonych kompetencji w następnej. Koordynatorów czy liderów poszczególnych zadań w głównej mierze charakteryzuje poczucie misji i wartości realizowanego przez nich przedsięwzięcia, w dalszej kolejności umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, przywództwa czy zarządzania.
4. Członkowie ekosystemu (*members*) pracujący nad swoimi projektami często biorą udział w różnego rodzaju wydarzeniach organizowanych przez *Impact Hub*, dzięki czemu mogą podnosić swoje kwalifikacje i kompetencje, a z drugiej strony tworzą wspólnotę ludzi o podobnych poglądach i wartościach. Uprawniony jest wniosek, że przekłada się to na powstawanie nowych idei i dalszych pomysłów w celu realizacji projektów dotyczących szeroko pojmowanego rozwoju zrównoważonego. Pomysły te i idee w postaci projektów zostają przedstawione komisjom konkursowym w celu osiągnięcia wsparcia finansowego, merytorycznego, coachingowego czy prawnego oferowanego przez ekosystem.
5. Analiza zrealizowanych projektów pokazuje, że start’upy zostają ulokowane w różnych sektorach gospodarki, nie tylko w sektorze IT, gdzie pojawiały się one na szeroką skalę jeszcze kilkanaście lat temu, ale i w sektorze edukacyjnym, spożywczym, budowlanym czy ochrony środowiska. Prowadzi to do konstatacji, iż innowacje stają się codziennością w całej gospodarce, a innowacje społeczne zaspokajające potrzeby poszczególnych grup społecznych kierują się tymi samymi mechanizmami, co innowacje w IT.
6. Realizowane projekty w ramach ekosystemu *Impact Hub* zainicjowane przez ludzi o świadomości organizacji turkusowej oparte zostały na tradycyjnych modelach zarządzania, niektóre hierarchicznych

i scentralizowanych charakterystycznych dla fordyzmu, inne dla modeli sieciowych doby postfordyzmu. Oznacza to, że model organizacji turkusowej nie zawsze możliwy jest do zrealizowania w praktyce i wielokrotnie w przypadku zatrudniania osób wykluczonych potrzeba jest tradycyjnych modeli zarządzania opartych na fordowskim modelu zarządzania. W innych przypadkach nie zawsze sektor gospodarki sprzyja zaaplikowaniu modelu organizacji turkusowej.

7. Oddziaływanie projektów dotyczy szerokich grup społecznych: osób bezrobotnych, byłych bezdomnych, imigrantów, osób mniej wykształconych czy wykluczonych cyfrowo, konsumentów odzieży i produktów spożywczych – to w przypadku uczestników projektów czy klientów, czyli odbiorców usług. Oddziaływanie na ludzi w poszczególnych grupach nie ma charakteru rozłącznego, co oznacza, że ludzie znajdujący się pod wpływem oddziaływania ekosystemu mogą należeć i należą do wielu grup interesariuszy.
8. Wyzwaniem badawczym, w szczególności w obszarze empirycznym jest znalezienie wskaźników i mierników stanu oddziaływania, które miałyby charakter zobiektywizowany. Na obecnym etapie analizy materiału badawczego można jedynie w sposób opisowy dokonać interpretacji stopnia oddziaływania funkcjonowania ekosystemu, które dotyczy sektorów gospodarki (obszarów działania) i grup interesariuszy – beneficjentów poszczególnych projektów innowacji społecznych jak i wykonawców.

6. Zakończenie

Innowacje społeczne są relatywnie nową formą i nowym zjawiskiem w życiu gospodarczym i społecznym. Mając na celu kreowanie nowych, dotąd nieistniejących, projektów odnoszących się do rozwiązywania problemów czy kwestii społecznych, ważne stają się dwa czynniki: (1) strukturalny odnoszący się do organizacji i zarządzania oraz (2) celowy, związany z osiąganym rezultatem, w tym przypadku z oddziaływaniem (*impact*) na różne grupy społeczne. W celu uruchomienia mechanizmów kreowania projektów innowacyjnych zaproponowano występowanie ekosystemu, czyli środowiska sprzyjającego powstawaniu i zarządzaniu innowacjami społecznymi. Przykład organizacji *Impact Hub Vienna* pokazuje, że organizacja sieciowa i turkusowa, przynajmniej w formie zarządzania i struktury ogólnej, sprzyja powstawaniu i realizacji tego rodzaju projektów. W wyniku usieciowienia interesariuszy, czyli pewnego splotu i ich zagęszczenia w przestrzeni społecznej, można mówić o oddziaływaniu projektów na reprezentantów wielu, różnych, grup społecznych. Kategoria oddziaływania – *impact* – wymaga dalszych pogłębionych studiów.

Bibliografia

- Aldridge, A. (2006). *Konsumpcja*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!.
- Ash, A. (red.) (2003). *Post-fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell Publishing House.
- Barker, R.T., & Caramata, M.R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators and disciplines. *Journal of Business Communication*, 35(4), 443–467.
- Berg, O., Rosenthal, Ph. (2012). Transforming into a Networked Organization to Empower a Distributed Workforce. In: *Global Sourcing: Shifting the Focus from Cost Saving to a Strategic Set-Up*.
- Davis, A. (2014). Social Innovation Process and social entrepreneurship. In: J. Howaldt, A. Butzin, D. Domanski, Ch. Kaletka, (Eds.): *Theoretical Approaches to Social Innovation: A critical Literature Review*. Internet: http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review_final.pdf [Last accessed 21.08.2017]
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i sp-ka.
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystem: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*, 90–91, February-March.
- Guffey, M.E., & Du-Babcock, B. (2010). *Essentials of Business Communication*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Halvorsen, K., & Sarangi, S. (2015). Team Decision-making in Workplace Meetings: The Interplay of Activity Roles and Discourse Roles. *Journal of Pragmatics*, 76, 1–14.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Moulaert F, MacCallum D., Hillier J. (2013). Social Innovation: Intuition, Precept, Concept, Theory and Practice. In: F. Moulaert, D. MacCallum, M.A.H. Abdelillah (Eds.): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. (13–24). Elgar: Cheltenham.
- Oertenbald, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Organizational Learning*, 8(3), 125–133.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for Share Value. *Harvard Business Review*.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–788.
- Rockart, J. F., Short, J. E. (1991). *The Networked Organization and the Management of Interdependence. The Corporation of the 1990s*. Oxford University Press, New York.
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. Sydney: Random House.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

- Schrader, M., Rears, R.S., Jordan, M., H. (2005). Organizational Culture in Public Sector Organizations. Promoting Change Through Training and Leading by Example. *Leadership & Organizational Development*, 26(6), 492–502.
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159–196.
- Standing, G. (2014). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Taha, A., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wang, C., & Parvaiz, A. (2003). Organizational Learning: A Critical Review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17. <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Weber, M. (2019). *Economy and Society. A New Translation*. (K. Tribe Ed. &Trans.) Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1921).
- Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917– 955.

STAKEHOLDERS AND SOCIAL INNOVATIONS. ANALYSIS OF IMPACT HUB VIENNA ECOSYSTEM

Summary: Last years innovations theory indicates the role of the ecosystem, which means environment facilitates innovation creation. It assumes, that innovations are not created today by individuals but through networks of collaborative people. It resulted in organizations building, which aims special environment building – ecosystem facilitates creation and then innovation management. One of such kind organizations is Impact Hub Vienna. The aim of the article is introductory analysis of stakeholders' network and social innovations projects. It used qualitative methodology as desk research, interviews and case study. The case of Impact Hub Vienna shows networked organization as turquoise organizations favor in management process and general structure innovative project building and realization. It resulted in many social groups, many stakeholders and different excluded people, who are entered into mainstream of social life.

Keywords: *social innovations, stakeholders, innovations ecosystem, Impact Hub Vienna, case study.*