

#### 4.4. Procesy instytucjonalizacji organizacji IV sektora<sup>87</sup>

##### Wstęp

Tematem artykułu jest nowe, wyłaniające się dopiero w przestrzeni społeczno-gospodarczej zjawisko, które przez część autorów jest nazywane IV sektorem (obok sektora przedsiębiorstw, organizacji publicznych oraz organizacji pozarządowych). Z uwagi na to, że organizacje, o których tu mowa, jeszcze zbyt wyraźnie się nie wykrystalizowały, można jedynie mówić o pewnych granicach tegoż zjawiska lub jego wspólnym mianowniku, a mianowicie chodzi o te przedsiębiorcze i innowacyjne inicjatywy, które są podejmowane dla celów społecznych, lecz realizowane zgodnie z zasadami biznesowymi.

Za cel artykułu przyjęto przedstawienie wyników analizy teorii i koncepcji oraz powiązań między nimi, które mogą przyczynić się do zbudowania podstawy teoretycznej służącej do wyjaśnienia tego zjawiska (oraz podjęcia dalszych badań empirycznych w przyszłości).

Na potrzeby realizacji tak przyjętego celu wykorzystano metodę dedukcji. Poddano analizie, a następnie podjęto próbę syntezy dorobku w zakresie zarządzania strategicznego, a szczególnie tej jego części, która dotyczy wyłaniania się przełomowych innowacji. Ponieważ przedmiotem podjętych badań jest nowe i dopiero wyłaniające się zjawisko, które – jak zauważa część autorów – może znacząco wpłynąć na przekształcenie kierunków rozwoju współczesnego kapitalizmu, obszar analizy rozszerzono także o wybrane teorie instytucjonalizacji, zwłaszcza te, w których nacisk jest położony nie na stan, lecz tytułowe procesy instytucjonalizacji.

W związku z powyższym dalsze problematyzowanie tego obszaru wymaga ciągle jeszcze ogromnych wysiłków. Podjęte tu rozważania są jedynie punktem wyjścia do dalszych prac nad zarysowanym w ten sposób problemem oraz przyczynkiem do kontynuowania dyskusji na temat takich kierunków rozwoju współczesnych organizacji, które potrafiłyby łączyć troskę o człowieka i jakość jego życia z efektywnością zarządzania.

---

<sup>87</sup> Grzegorz Baran, Uniwersytet Jagielloński.

## Wyłanianie się czwartego sektora gospodarki

Trudno jednoznacznie zdefiniować tytułowe organizacje IV sektora czy też precyzyjnie określić jego granice, a to dlatego, że w tej chwili można co najwyżej mówić o jego wyłanianiu się. Podejmując próbę wskazania jakiegoś wspólnego mianownika tego zjawiska, do IV sektora zaliczymy te przedsiębiorcze i innowacyjne inicjatywy, które są podejmowane z pobudek i dla celów o charakterze społecznym, lecz realizowane zgodnie z regułami typowymi dla biznesu i na podstawie wypracowanych w ich ramach dochodów. Oznacza to, że przedsięwzięcia te, realizując przyjęte cele społeczne, same na siebie zarabiają. Sabeti (2011, 102–104) nazywa takie organizacje *for-benefit* (nastawione na korzyść) w odróżnieniu od tych *for-profit* (nastawionych na zysk) i wskazuje, że stanowią połączenie społecznej misji z silnikiem biznesowym (ang. *business engine*), czyli wykorzystywaniem wielu procesów biznesowych znanych z tradycyjnych przedsiębiorstw. Na to połączenie wskazują także inni autorzy, m.in.: Roberts i Woods (2005, 45–51), Escobar i Gutiérrez (2011, 33–60) oraz Gaffney (2012, 329–344).

Nie wszyscy autorzy wysuwają natomiast na pierwszy plan znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności tych przedsięwzięć jako swego rodzaju wyróżnik. Głębsza analiza zarówno literatury przedmiotu, jak i konkretnych przypadków wskazuje jednak, że to połączenie mechanizmu biznesowego z celem społecznym jest możliwe tylko na drodze przedsiębiorczości i innowacji, a co więcej – często innowacji sięgających aż do podstaw instytucjonalnych funkcjonowania przedsiębiorstw. Instytucjonalnych w tym sensie, że określających względnie trwałe elementy życia społecznego, istotnie wpływające na kierunki i kształt podejmowanych działań (także w tym znaczeniu, że pewne ograniczenia są tak zakorzenione w przyjętym porządku instytucjonalnym i świadomości ludzi, iż określone możliwości w ogóle nie są brane pod uwagę). Jednym z dowodów na to jest konstatacja Portera i Kramera (2005, 39), że ekonomiści usankcjonowali taki pogląd, iż nie jest możliwe pogodzenie korzyści dla społeczeństwa z maksymalizacją zysku. W neoklasycznej ekonomii wymóg podnoszenia poziomu życia społecznego stanowi dla firm dodatkowe ograniczenia, a przez to koszty i obniżenie zysków. Wyjście poza w ten sposób zakorzenione ograniczenia wymaga przedsiębiorczości i innowacyjnych sposobów działania, które podadzą w wątpliwość pewne podstawowe reguły przyjętego porządku instytucjonalnego. Na ten moment ta krótka charakterystyka roli porządku instytucjonalnego wydaje się wystarczająca, zwłaszcza że tej tematyce poświęcam kolejny rozdział niniejszego artykułu.

Za dość przełomowy w kontekście podjętej w tym opracowaniu problematyki należy uznać artykuł Sabetiego (2011, 98–104) pt. *The For-Benefit Enterprise* z podtytułem wskazującym na wyłanianie się kolejnego, IV sektora gospodarki. Wprawdzie od pewnego czasu w różnych krajach mniej lub bardziej dynamicznie, w ten lub inny sposób rozwijane są tzw. przedsiębiorstwa społeczne czy podmioty ekonomii społecznej (Kurleto 2014, 130–141; Escobar, Gutiérrez 2011), lecz perspektywa proponowana przez Sabetiego (2011, 98) daje nadzieję spełnienia obietnicy powstania wraz z organizacjami IV sektora, siły zdolnej do zmiany kursu współczesnego kapitalizmu.

Sabeti (2011, 100–101) postrzega IV sektor przede wszystkim w kontekście potencjalnej przestrzeni/pola działania w istniejącym porządku instytucjonalnym dla wyłaniania się zupełnie nowego typu organizacji oraz nowych, zrównoważonych modeli biznesu, które to pole zaczynają stopniowo wypełniać. Zresztą przekonanie o wciąż niezagospodarowanej przestrzeni do podejmowania różnorodnych, nie tylko społecznych działań, szczególnie tych o charakterze innowacyjnym, jest dość powszechne. Johnson (2010) takie obszary rynku, które można wykorzystać, tworząc tylko zupełnie nowe modele biznesu, nazywa białymi przestrzeniami (ang. *white spaces*).

Gaffney (2011, 329–336), choć utożsamia organizacje IV sektora z przedsiębiorczością społeczną, wskazuje na ich wyraźną ewolucję w stosunku do wczesnej formy tej przedsiębiorczości, która narodziła się w latach sześćdziesiątych. Pisze jednak wprost, że tradycyjny podział organizacji z punktu widzenia własności na trzy sektory jest dłużej nie do utrzymania, czego dowodzi, analizując hybrydowe formy podejmowanych inicjatyw, jak: quasi-rządowe agencje, partnerstwa publiczno-prywatne czy występujące w wielu krajach nowe, bardziej społeczne formy prawne przedsiębiorstw. Używa nawet metaforycznego określenia, iż ten wyrazisty podział na trzy sektory po prostu wyszedł z mody (Gaffney 2011, 330). Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania nie ma potrzeby szczegółowej analizy dostępnych obecnie form organizacyjno-prawnych dla przedsiębiorstw, których działalność wyczerpuje znamiona tego, co zaczynamy nazywać IV sektorem. Ich wskazanie dowodzi jednak, że nie tylko na poziomie pojedynczych działań, ale także w warstwie instytucjonalnej dokonują się stopniowe zmiany, które otwierają drogę tego typu inicjatywom.

Takie możliwości są między innymi w USA (L3C – Low-Profit Limited Company, LLC – Limited Liability Company, B Corp – Benefit Corporation) i Wielkiej Brytanii (CIC – Community Interest Company) (Kurleto 2014, 133; Gaffney 2011, 35–343). W Polsce z kolei istnieje możliwość zarejestrowania spółki kapitałowej *non profit*. Działają też spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy czy centra inwestycji społecznych (CIS) (Kurleto 2014, 133), choć te ostatnie w niewielkim stopniu wyczerpują znamiona organizacji, które stanowią przedmiot zainteresowania tegoż opracowania.

Zwracam uwagę na powyższe kwestie przede wszystkim z powodu powszechnego przekonania, że inicjatywy o charakterze społecznym są domeną organizacji pozarządowych lub są ewentualnie realizowane przy udziale tradycyjnych przedsiębiorstw w postaci polityki społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Tymczasem w modelu *for-benefit* nie chodzi o tego typu tradycyjnie już podejmowane działania społeczne, choć zarówno organizacje pozarządowe, jak i tradycyjny biznes mogą w nich dostrzegać pewne znajome przejawy. Na obecnym etapie rozwoju należy przyznać rację Gaffneyowi (2011, 330–331), który modele wyłaniającego się IV sektora lokuje na rozmywającej się granicy między biznesem i organizacjami pozarządowymi, używając wobec nich określenia *organizacje hybrydowe*.

## Oblicza instytucjonalizacji

Obecnie, wobec bardzo szybkich zmian, także tych zachodzących w świecie organizacji i zarządzania, istnieje silna potrzeba ich wyjaśniania. Fundamentalne zmiany zachodzą już nie tylko na poziomie strategii i procesów biznesowych, ale często też w samym DNA organizacji. Zmieniają się modele biznesowe realizowane przez współczesne organizacje, a nawet zaczynają wyłaniać się zupełnie nowe typy organizacji, przekształcając istniejący porządek instytucjonalny. Aby wyjaśnić to zjawisko, odwołuję się między innymi do instytucjonalizacji, szczególnie w jej nowszych odsłonach, jak nowa teoria instytucjonalna, koncepcja pracy instytucjonalnej czy przedsiębiorczości instytucjonalnej (Lawrence, Suddaby, Leca 2011, 52–58). Choć instytucje leżą w polu zainteresowań przede wszystkim socjologii i studiów organizacyjnych, część autorów widzi duży potencjał ich udziału w wyjaśnianiu fenomenów zarządzania, zwłaszcza tych mających charakter innowacyjny, przedsiębiorczy, strategiczny czy sieciowy (Czarniawska 2013; Vaara, Whittington 2012, 285–336). Instytucjonalne podejścia do badań organizacji, jak twierdzą Lawrence i Suddaby (2006, 215), koncentrują swoją uwagę na więzi między organizacją a jej polem działania, podkreślając rolę formalnych struktur w ułatwianiu bądź ograniczaniu określonych kierunków działań organizacji.

Samo pojęcie instytucji może być różnie rozumiane. Na potrzeby niniejszego opracowania wystarczające jest ogólne określenie ram pojęciowych poprzez wskazanie ról, jaką instytucje pełnią. Lawrence, Suddaby i Leca (2011, 53) poprzez instytucje określają trwałe elementy życia społecznego, które wpływają na zachowania i przekonania indywidualnych oraz zbiorowych aktorów, dostarczając im wzorów behawioralnych, poznawczych i emocjonalnych. Niedostosowanie się do nich generuje określone koszty. Instytucje kształtują zatem, jak twierdzi North (2006, 554), strukturę ludzkich interakcji poprzez formalne i nieformalne ograniczenia oraz sposoby ich narzucania i egzekwowania. Jak pisze Czarniawska (2013, 29), instytucje „determinują przebieg organizowania, wskazując, które połączenia działań są prawomocne, a które nie – lub jeszcze nie”. Szczególnie ostatnia część przywołanej wypowiedzi podkreśla nieustanną zmienność porządku instytucjonalnego, co do pewnego stopnia jest także uzasadnieniem tytułu niniejszego opracowania, w którym wskazano na instytucjonalizację jako zbiór procesów, a nie stan, do którego dążymy.

To przyjęty porządek instytucjonalny określa więc podział na trzy sektory: gospodarczy, publiczny i pozarządowy. Przedstawionych w kolejnym rozdziale przesłanek wyłaniania się zupełnie nowego typu organizacji, które zostały roboczo nazwane organizacjami IV sektora, nie da się zaś w pełni wyjaśnić bez zarysowanego powyżej instytucjonalnego kontekstu oraz zrozumienia zakorzenienia działań i instytucji ekonomicznych w relacjach społecznych. To dopiero w ramach przyjętego porządku instytucjonalnego kształtowane są konkretne organizacje, modele biznesowe i strategię działania. Jak słusznie zauważa bowiem Czarniawska (2013, 29), „w każdym miejscu i w każdym czasie można mówić o panującym porządku instytucjonalnym, tj. o zestawie instytucji (niekoniecznie spójnych), które można łatwo rozpoznać jako

obowiązujące”. Wszystko to wskazuje, jak ważne dla zarządzania jest to szersze osadzenie procesów organizowania w przyjętym w danym miejscu i czasie porządku instytucjonalnym.

W kontekście powyższych obserwacji rysuje się wyraźny związek z wkładem koncepcji zakorzenienia/posadowienia (ang. *embeddedness*). Pojęcie to zaproponował Granovetter (1985, 481), twierdząc, że wpływ relacji społecznych na przebieg działań i kształt instytucji jest kluczowym pytaniem stawianym przed naukami społecznymi. W związku z tym pisze on o zakorzenieniu działań i instytucji ekonomicznych w strukturze relacji społecznych (ibidem, 481–510). Zwraca uwagę na to, że długo panowało przekonanie, iż w nowoczesnych społeczeństwach – w odróżnieniu od tych przedrynkowych – procesy ekonomiczne są względnie autonomiczne wobec relacji społecznych. Zwracano nawet uwagę na przeciwne zjawisko, a mianowicie, że wraz z modernizacją relacje społeczne stają się w coraz większym stopniu epifenomenem rynku (ibidem, 482). Granovetter dowodzi natomiast, że działania i instytucje są tak ograniczone przez trwające relacje społeczne, iż wszelkie próby ich konstruowania jako niezależnych są poważnym nieporozumieniem (ibidem, 481–482). Koncepcja ta pozwala zatem lepiej zrozumieć, jak społeczne relacje, w które uwikłany jest każdy człowiek, wpływają na jego ekonomiczne decyzje (w ujęciu mikro), procesy ekonomicznej wymiany (w ujęciu makro) oraz efektywność modeli biznesu i strategii poszczególnych podmiotów rynku (w ujęciu mezo).

Z punktu widzenia niniejszego opracowania to nie instytucje, lecz praca instytucjonalna – stanowiąc działanie w celu tworzenia i odtwarzania instytucji – wpisuje się w procesowy sposób ujęcia wytwarzania porządku instytucjonalnego. Pojęcie pracy instytucjonalnej zostało wprowadzone przez Lawrence’a i Suddaby’ego (2006, 215), którzy w ten sposób określili celowe działania jednostek i organizacji nakierowane na tworzenie, podtrzymywanie lub niszczenie instytucji. Lawrence, Suddaby i Leca, odwołując się do koncepcji pracy instytucjonalnej, zwracają uwagę na to, że zakorzenienie w kontekście instytucjonalnym jest dopełniane przez zdolność do refleksji nad tym zakorzenieniem. Koncepcja pracy instytucjonalnej zasadza się bowiem na rekursywnej zależności między podmiotowością aktorów a porządkiem instytucjonalnym. Jak słusznie zauważają, podmiotowość aktorów nie jest tylko wynikiem instytucjonalnego zakorzenienia, ani od tego zakorzenienia nie jest odizolowana. Instytucjonalizacja to niekończący się proces, w wyniku którego aktorzy poddają refleksji własne położenie i w jego ramach podejmują strategiczne działania (Lawrence, Suddaby 2006, 55). Koncepcja ta jest szczególnie obiecująca z perspektywy badania przekształceń organizacyjnych, o których mowa w niniejszym opracowaniu.

#### Przedsiębiorczość (instytucjonalna) IV sektora

Podejmując próbę wyjaśnienia procesów wyłaniania się IV sektora na gruncie zrekonstruowanej na potrzeby zarządzania teorii instytucjonalizacji, szczególnie użyteczne wydają się jej dynamiczne odmiany, skoncentrowane na możliwościach i procesach

kształtowania się nowego porządku instytucjonalnego (w tym konkretnym przypadku instytucjonalnej przestrzeni do wyłaniania się tych nowych sposobów działania).

W rozwoju teorii instytucjonalnej pojawia się w pewnym momencie koncepcja instytucjonalnej przedsiębiorczości. Jak zauważa DiMaggio (1988, 14; zob. też Lawrence, Suddaby 2006, 215), instytucjonalni przedsiębiorcy odgrywają kluczową rolę względem procesów instytucjonalizacji. Nowe instytucje wyrastają, gdy zorganizowani aktorzy, dysponując wystarczającymi zasobami, dostrzegają w nich możliwość osiągania korzyści, które wysoko cenią. Przywołane tu wnioski warto uzupełnić tym, że ci instytucjonalni przedsiębiorcy dostrzegają ową szansę poza istniejącymi dotychczas formami instytucjonalnymi, a w interesującym nas przypadku – poza znanymi dotychczas formami organizacyjnymi. I dlatego zaczynają poszukiwać nowych możliwości i sposobów organizowania swoich działań. Nowych nie tyle w sensie powołania do życia nowej organizacji, ile znalezienia zupełnie nowej formuły organizacyjnej (niespotykanej w obowiązującym dotąd porządku instytucjonalnym). Nie jest zatem możliwe pełne wyjaśnienie wyłaniających się organizacji/ modeli biznesu IV sektora bez odwołania się do teorii instytucjonalnych.

W powyższy sposób myślenia doskonale wpisuje się zaproponowana przez Christensena (2000, 1–95) koncepcja przełomowych innowacji (ang. *disruptive innovation*). Przyrównując do siebie innowacje podtrzymujące i przełomowe, Christensen dowodzi, że te drugie – choć początkowo oferują mniejszą wartość w uznanych dotychczas przez rynek obszarach – potrafią stopniowo zniszczyć (ang. *disrupt*) nie tylko pojedyncze organizacje, ale też całe branże. Christensen, Anthony i Roth (2004) definiują przełomowe innowacje jako oddolny proces, w ramach którego niedominujące lub nowe w danym sektorze organizacje są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom, dysponującym znacznie silniejszą pozycją konkurencyjną i znacznie większymi od nich zasobami. Wessel i Christensen (2012, 58), poszukując trafnej metafory, porównują przełomowe innowacje do pocisków wystrzeliwanych w kierunku dotychczasowych modeli biznesu. Pociski te mogą zniszczyć nie tylko produkty i pojedyncze organizacje, ale również całe formy organizacyjne. I tu koncepcja ta zajął się z procesami instytucjonalizacji oraz koncepcją pracy instytucjonalnej, gdzie Lawrence i Suddaby (2006, 215) użyli wprost terminu *disrupt* (w znaczeniu *niszczyć*) w odniesieniu do instytucji.

W tym sensie organizacja wdrażająca przełomowe innowacje bierze udział w *przelamywaniu* (ang. *disrupt*) istniejącego porządku instytucjonalnego w obrębie swojego pola działania. Warto przy tym na chwilę zatrzymać się nad interpretacją przywoływanego w co najmniej dwóch, wydawałoby się różnych, znaczeniach określenia *disrupt(ive)*, które czasem jest tłumaczone jako *niszczyć*, a czasem jako przymiotnik określający innowacje, które stanowią *przełomową* zmianę. Należy jednak pamiętać, że chodzi w tym przypadku o niszczenie starego po to, aby stworzyć w to miejsce coś zupełnie nowego. I w tym sensie niszczenie spleta się z tworzeniem w jednym, spójnym procesie *przelamywania* dotychczasowego porządku.

Wśród przesłanek, na podstawie których można wnioskować o rozwoju tego nowego sektora, należy wskazać z jednej strony te związane z (1) wyłanianiem się przedsiębiorców instytucjonalnych skłonnych i zdolnych do zmiany istniejącego

porządku oraz (2) istotne przekształcenia relacji społecznych, w których te nowe organizacje lub modele biznesu mają szansę się zakorzenić (zgodnie z przywoływaną w poprzednim rozdziale koncepcją *embeddedness* Granovettera).

W pierwszym przypadku są to z jednej strony organizacje pozarządowe, ograniczone w skali i zakresie swoich działań przez niedostatek środków, a z drugiej część przedsiębiorców, dla których koncentracja jedynie na efektach ekonomicznych staje się niewystarczająca. Gaffney (2011, 333) upatruje źródeł nowych form organizacyjnych właśnie w ograniczeniach, które napotykają tradycyjne organizacje. W osiągnięciu skutecznej zmiany społecznej organizacje pozarządowe często cierpią na ograniczenia kapitałowe i z tego powodu nie są w stanie zwiększyć intensywności, skali czy zakresu swoich działań. Przedsiębiorstwa są z kolei rozliczane przed swoimi akcjonariuszami z pieniędzy przeznaczanych na cele społeczne. Stąd hybryda obejmująca biznesowy mechanizm działania oraz społeczne cele wydaje się szansą na przezwycięzenie tych ograniczeń.

Zaledwie cząstkową ilustracją (z braku miejsca na szerszą analizę) drugiej grupy przesłanek niech będą tzw. *millennials* czy inaczej pokolenie Y, dla której to grupy wiekowej pracowników zaczyna się liczyć jak nigdy wcześniej to, żeby ich praca miała jakiś większy sens. Benson (2016), przywołując wyniki sondażu Gallupa z 2015 roku, wskazuje, że dla tej grupy pracowników ważne staje się stworzenie przekonującej wizji odpowiedzialnych społecznie działań firmy. Zależy im bowiem nie tylko na wysokości zarobków, ale także na poczuciu, że ich praca przyczynia się do rozwiązywania szerszych problemów społecznych. Wyraźnie widoczne tu jest znaczenie tego zakorzenienia w relacjach społecznych i jego wpływ na kształt porządku instytucjonalnego, wyznaczającego dotychczasowy podział na trzy sektory.

## Zakończenie

Niniejszy artykuł powstał jako wkład w dyskusję nad możliwymi zmianami funkcjonowania współczesnych organizacji w tym kierunku, gdzie możliwe jest połączenie realizacji społecznej misji z działaniem zgodnym z regułami biznesowymi, co pozwoliłoby tym przedsięwzięciom samym zarabiać na sobie.

Przybliżając problematykę tego sektora i zakotwicząc ją z jednej strony w procesach instytucjonalizacji, a z drugiej w zarządzaniu strategicznym, szczególnie koncepcji przełomowych innowacji, chcę ukazać ich znaczenie dla współczesnego zarządzania, które w coraz większym stopniu musi mierzyć się z różnymi wymiarami złożoności społecznych relacji, w których jest zakorzenione, a także złożoności człowieka, któremu organizacja i zarządzanie mają służyć. W tak zarysowanym kontekście o sukcesie zarządzania decyduje nie tylko ekonomiczna efektywność podejmowanego działania, ale także waga sprawy wpisanej w jego cele.

Stanowi to więc punkt wyjścia dla odmiennego sposobu problematyzowania zarządzania, ze świadomością odpowiedzialności za drugiego człowieka, która to odpowiedzialność nie jest możliwa do zredukowania bądź to do ekonomicznej efektywności, bądź to do celów wyłącznie społecznych. Jedno bowiem pociąga za sobą

drugie, a to drugie nie jest możliwe bez tego pierwszego; ukazując, że wobec takich właśnie problemów złożoności świata organizacji i uwikłanego w nie człowieka zarządzanie humanistyczne nie jest pustą figurą retoryczną.

W konkluzji chcę zwrócić uwagę na to, że w tym momencie nie jest możliwe odpowiedzialne prognozowanie, czy IV sektor urzeczywistni się w postaci nowego typu organizacji, czy będą to raczej nowe, społeczne modele biznesu, realizowane w ramach dotychczas obowiązującego podziału na sektory: gospodarczy, publiczny i pozarządowy. Celem niniejszego opracowania w tym obszarze było bowiem jedynie wskazanie na coraz silniejsze przesłanki, które pozwalają mówić o zachwianiu fundamentów obecnego porządku instytucjonalnego w ramach wspomnianego wyżej podziału na trzy sektory.

## Bibliografia

- Benson T. (2016). *Nie da się motywować millennialsów jedynie bardziej elastyczną polityką pracy*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=1730&t=nie-da-sie-motywowac-millennialsow-jedynie-bardziej-elastyczna-polityka-pracy> (data dostępu: 27.02.2016).
- Christensen C.M. (2000). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harper Business.
- Christensen C.M., Anthony C.M., Roth E.A. (2004). *Seeing What's Next*. Boston: HBS Press.
- Czarniawska B. (2013). *Trochę inna teoria organizacji: Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltex.
- DiMaggio P.J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. W: L.G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger.
- Escobar J.J., Gutiérrez A.C.M. (2011). Social Economy and the Fourth Sector, Base and Protagonist of Social Innovation. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Imperativa*, 73, 33–60.
- Gaffney R.J. (2011). Hype and Hostility for Hybrid Companies: A Fourth Sector Case Study. *Journal of Business, Entrepreneurship & the Law*, 5, 329–344.
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481–510.
- Johnson M.W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Kurleto M. (2014). Innowacyjność w przedsiębiorczości społecznej a ustawy o zakresie filantropii i dobroczynności. *Studia Ekonomiczne*, 183, 130–141.
- Lawrence T.B., Suddaby R. (2006). Institutions and Institutional Work. W: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publications, 215–254.
- Lawrence T., Suddaby R., Leca B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20/1, 52–58.
- North D.C. (2006). Efektywność gospodarcza w czasie. W: A. Jasińska-Kania, L.M. Nijkamp, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1. Warszawa: Scholar.



- Porter M.E., Kramer M.R. (2005). Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestawić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu. *Harvard Business Review Polska*, 5, 36–55.
- Roberts D., Woods C. (2005). Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7/1, 45–51.
- Sabeti H. (2011). The For-Benefit Enterprise. *Harvard Business Review*, 89/11, 98–104.
- Sabeti H. (2013). The Emerging Fourth Sector: A New Sector of Organizations at the Intersection of the Public, Private, and Social Sectors. *Fourth Sector Network*, www.fourthsector.net (data dostępu: 10.04.2016).
- Vaara E., Whittington R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6/1, 285–336.
- Wessel M., Christensen C.M. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, December, 56–64.