



Knowledge Management in Social Entrepreneurship.  
A Case Study of Work-Integration Social Enterprises  
in the Czech Republic.

**Copenhagen Business School 2020**

**MSc in Social Science - Organisational Innovation and Entrepreneurship**

**Master's thesis**

**Kristýna Spěvácová**

**Student number: S125058**

**15<sup>th</sup> of May 2020**

**Supervisor: Kai Hockerts**

**Characters: 180 327 (79,3 pages)**

## Abstract

This thesis interconnects the domains of social entrepreneurship and knowledge management. Social enterprises solve diverse social issues while operating in a regular business landscape. For social enterprise to achieve the dual mission of profit and social benefit, effective management of organizational resources is highly required. At the same time, knowledge as a resource is gaining rising importance in contemporary economies and societies. Therefore, knowledge management (KM) poses an important discipline enabling organizations to use their resources wisely to achieve their goals. However, a paucity of research on knowledge management in social entrepreneurship has been described by a number of scholars. This thesis investigates the identified research gap and aims at bringing more understanding into how knowledge management works in the context of social enterprises. To generate new findings, an exploratory multiple case study was conducted as a part of this thesis. The study involved four social enterprises based in the Czech Republic. Following the inductive grounded theory building approach, new theoretical propositions were assembled. Consequently, the study identified key processes and practices of knowledge management in social enterprises. It was found out that social enterprises rely heavily on external cooperation and knowledge sharing when managing their knowledge. Furthermore, the findings offer insights into particularities of work-integration social enterprises (WISE). The study suggests that WISE need to deliberately develop a stream of knowledge management which provides a basis for holistic socio-psychological support to their integrated employees. Finally, the study produces implications both for knowledge management and social entrepreneurship. Specifically, it suggests that knowledge management processes in social enterprises appear to be highly specific due to the hybridity of social enterprises. Therefore, developing further research on knowledge management in social entrepreneurship is encouraged. Moreover, it is suggested that social entrepreneurship should concentrate its effort on deliberate management of vital knowledge present within the context of social enterprises, both in practice and in theory.

## Table of Contents

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Literature Review</b> .....	<b>4</b>
<b>Entrepreneurship</b> .....	<b>5</b>
<b>Social entrepreneurship</b> .....	<b>7</b>
The discipline of social entrepreneurship .....	7
Key characterization .....	9
Hybrid format of social enterprises .....	10
Social business model .....	11
Categorization of social enterprises .....	12
Social entrepreneurship landscape in the Czech Republic .....	14
Summary of literature review on social entrepreneurship .....	16
<b>Knowledge Management</b> .....	<b>16</b>
Knowledge .....	16
Knowledge as a crucial asset in a contemporary world .....	18
Knowledge management as a discipline .....	20
Knowledge management in organizations .....	23
Knowledge management and social entrepreneurship – a research potential .....	28
Summary of literature review on knowledge management .....	29
<b>Methodology</b> .....	<b>30</b>
Methodological approach .....	30
Research design .....	34
Data collection methods .....	38
Analytical method .....	40
<b>Empirical findings</b> .....	<b>43</b>
<b>Within-case description</b> .....	<b>43</b>
Case study 1: The Blue House Café (SE1) .....	43
Case study 2: The Silent Café (SE2) .....	44
Case study 3: Fokus Plateau, Sheltered Workshop (SE3) .....	44
Case study 4: The Roof, Social Bistro (SE4) .....	45
<b>Cross-case analysis</b> .....	<b>45</b>
Knowledge Management Processes in Social Enterprises .....	45
Theorizing Central Concept: WISE reconciling multiple realities .....	56
<b>Discussion</b> .....	<b>68</b>
<b>Summary of key findings</b> .....	<b>68</b>
<b>Interpretation of findings</b> .....	<b>69</b>
Knowledge management processes in SE .....	69
Dual mission of SE and knowledge management .....	71
<b>Implications for social entrepreneurship</b> .....	<b>73</b>
<b>Implications for knowledge management</b> .....	<b>75</b>

**Limitations..... 76**  
**Conclusion..... 77**

## Introduction

The world has witnessed tremendous developments in the last decades accumulating unprecedented amounts of wealth and significantly increasing the living standards for many. Yet, the large-scale inequalities and social problems are persisting, or even deteriorating (Parker et, al., 2014, Streek, 2014). Consequently, *social entrepreneurship* (SE) emerges with an aspiration to solve these pressing social issues in a creative, resourceful and determined way (Dees, 2007). As hybrid organizations, *social businesses* pursue an explicit social mission by applying business-like earned-income strategies (Hockerts, 2015). However, compared to conventional businesses, social enterprises face additional challenges. These challenges are typically caused by social enterprises' fundamental need to combine multiple missions; typically, the mission of profit and social benefit (Smith, Besharov, Wessels and Chertok, 2012; Batilana and Dorado, 2010). While dedicated to solving social problems, social enterprises operate in regular business landscapes competing with other businesses. Therefore, the need to master their resources and capabilities efficiently in order to reach their organizational goals is considered to be of an utmost importance.

At the same time, *knowledge* gradually evolved into being a crucial resource in a contemporary business world. Some authors even argue knowledge is the only meaningful resource today capable of ensuring a long-term competitive advantage (Drucker, 1993). Concurrently, the domain of *knowledge management* was established in response to the need of systematically managing organisational knowledge (Bennet and Bennet, 2008). Yet, a vast majority of the knowledge management research has been executed in the context of large multinational firms, which inherently differ from social enterprises (Granados, Mohamed and Hlupic, 2017). Consequently, a lack of understanding how knowledge management works in social entrepreneurship is noticeable. Furthermore, social entrepreneurs appear to generally lack a detailed focus on managing their crucial knowledge. The identified research gap thus serves as an incentive for conducting this study.

Moreover, the thesis is motivated by the researcher's personal interest in social entrepreneurship and deep appreciation of this discipline.

The aspiration of this thesis is to bring more understanding into knowledge management processes and activities in social enterprises. Thus, its guiding research question is: ***“How is knowledge managed in social enterprises?”***. Furthermore, in a later stage of this thesis, an important research sub-question emerged. Grounded in the collected data and simultaneous analysis, the researcher reiterated the initial research question into: ***“How does dual value of SE get reflected in knowledge management of work-integration social enterprises?”***. In an endeavour to answer these research questions and contribute with a new theory, a grounded theory building approach was employed. Qualitative field research was conducted, while four work-integration social enterprises participated. The inquiry resulted in a multiple case study bringing answers to afore-posed research questions.

In regard to the structure of this thesis, firstly, a literature review on topics of social entrepreneurship and knowledge management is provided. Secondly, the methodological specifications of the conducted inquiry are presented. Followingly, the distinct case studies based on the data from four interviewed social enterprises are introduced. Subsequently, the cross-case analysis presents key findings emerged from the data. The following discussion places the findings into the context of existing literature and suggests its implications. Finally, the conclusion summarizing the overall paper is provided. Additionally, limitations to the study are enumerated.

## Literature Review

The following literature review incorporates a number of theories and concepts related to the domains of social entrepreneurship and knowledge management. Firstly, the theoretical overview of the fields of entrepreneurship and then its distinctive branch, *social* entrepreneurship, is provided, with an aim of deeper understanding of the phenomenon of social entrepreneurship. A particular emphasis is placed on highlighting the specifics of social entrepreneurship, which contributes to a better understanding of issues social enterprises face compared to conventional

businesses. Furthermore, theories and definitions of knowledge and knowledge management are outlined. Finally, the research potential of combining social entrepreneurship and knowledge management is identified.

## Entrepreneurship

Before elaborating on the specific nature of social entrepreneurship, it is useful to introduce the discipline of *conventional entrepreneurship*. The introduction to the domain of entrepreneurship is important as it helps to clarify key terms and to delimitate perspective on entrepreneurship in this paper.

To date, the domain of entrepreneurship has lacked a conceptual framework, which would explain and predict specific empirical phenomena of entrepreneurship in social science (Shane and Venkataraman, 2007). Nevertheless, traditionally reoccurring questions in the studies of entrepreneurship have mostly revolved around *what is entrepreneurship* and *who is an entrepreneur*. However, the answers to these questions may vary according to distinct views of different academics and practitioners (Peredo and McLean, 2006.) Joseph Schumpeter, political economist and perhaps the most renowned of entrepreneurship scholars, dedicated much of his endeavours to answer the afore-posed questions. Schumpeter (1947) defines “*doing new things or the doing of things that are already being done in a new way*” (p. 151) as a key characteristic of an entrepreneur and his function. At the same time, Schumpeter identifies the major characteristics of entrepreneurship as a production of new consumers’ goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization. Concurrently, Schumpeter perceives these entrepreneurial activities as an engine keeping the capitalism in motion and determining major economic transformations in it (Schumpeter, 1962).

Moreover, Schumpeter (1947), proclaims a *trait* view of entrepreneur, whereas he contends that “*it is in most cases only one man or a few men who see the new possibility and are able to cope with the resistance and difficulties which action always meets with outside of the ruts of established practice*” (p. 152). This way, he emphasizes a distinctive role of the entrepreneur and his personal

features and characteristics as determinants for the entrepreneurial actions. Shane and Venkataraman (2007) oppose the trait approach, arguing that it is unlikely that entrepreneurship can be explained merely by reference to certain human characteristics. Gartner (1989) also contradicts the trait approach to entrepreneurship, where entrepreneur is assumed to be a particular personality in a fixed state of existence. Instead, he argues that the primary phenomenon of entrepreneurship is the creation of organizations and importantly – what the entrepreneur *does*, rather than who the entrepreneur is (p. 57).

Blending these two perspectives, an entrepreneur may be defined as *“an individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business”* (Carland et al. 1984, p. 358, as cited in Gartner, 1989). Thus, this definition acknowledges the behavioural aspects of entrepreneurs based on establishing and managing organizations, while it highlights the innovative character of entrepreneurs. Furthermore, the *profit* motive, is presented as a cardinal goal of entrepreneurial activity. To further expand the understanding of entrepreneurship, Steyaert (1997) defines entrepreneurial activity as *“a creative process enacted through everyday practices: It is never done, and always going on, a journey more with surprises than with predictable patterns. As such, every entrepreneurial endeavour follows and writes its own story”* (p. 15). Hereby, the highly dynamic nature of entrepreneurship is outlined, while the everyday behaviours (practices) are emphasized. Moreover, the narrative characterization of entrepreneurial actions is mentioned as its key component.

Concludingly, the role of this thesis is not to defend the validity of either of afore-mentioned perspectives. Instead, the intention is to demonstrate the awareness of different streams of thoughts on entrepreneurship. In this paper, entrepreneur(ship) is seen from the lens blending these perspectives. This paper thus assumes that entrepreneurs *may* be endowed with specific qualities which distinguish them from others, whereas it is also important to actually *do* things in novel ways to be an entrepreneur. Nevertheless, the empirical part of this thesis focuses on real-life activities within social enterprises. Therefore, an emphasis is placed on the actual actions of entrepreneurs and the processes they facilitate, instead of what kind of traits they demonstrate.

## Social entrepreneurship

In the following section, a special type of entrepreneurial activity, *social entrepreneurship*, is elaborated. Specifically, the discipline of social entrepreneurship is placed into a broader context. Moreover, key definitions and characterizations are provided. Furthermore, the specific organizational form of social enterprise is outlined. Finally, the social entrepreneurship environment at the empirical site of this paper, the Czech Republic, is introduced. Generally, the aim of this chapter is to gain a deeper understanding of the nature of social entrepreneurship and its potential implications for knowledge management.

### The discipline of social entrepreneurship

Drawing on Schumpeter's perspective on entrepreneurship as an activity provoking major economic changes in capitalist societies, one cannot overlook plentiful objections against current capitalist economic and social systems. Many authors emphasize the apparent shortcomings of current capitalism, both in terms of economic downturn and human well-being, pointing towards its dysfunctionality (Streek, 2014, Parket et al. 2014). This critique might eventually turn against entrepreneurial activity, if seen as keeping contemporary capitalism in motion. Baumol (1990), following Schumpeter's theory on entrepreneurship, points towards a relevant issue in this regard. He questions whether entrepreneurs inherently strive towards a positive contribution to social welfare, which he calls *productive entrepreneurship*. Contrary to that, the term *unproductive entrepreneurship* stands for activities bringing questionable value to society. Moreover, as Baumol (1990) argues, the allocation of entrepreneurs into productive, unproductive or even destructive entrepreneurial activities is strongly influenced by the rules of the game established in the society. Evidently, there are numerous, or rather majority of the capitalist ventures, which are dominantly profit-driven, and whose contribution to societal well-being is questionable. In reverse, due to its characteristics of a regular business with a primary motive of serving society (Yunus, 2010), social entrepreneurship emerges as a potential answer to problems in our societies, while its productive entrepreneurial nature is evident.



The notion of social entrepreneurship first emerged in the 1980s Italy, yet it proliferated into the widespread awareness on the European level in the mid 1990s, particularly via the EMES European research network (Defourny and Nyssens, 2008). Since then, discussions on this phenomenon have spread into many different fields and institutions. The university programmes focusing on social entrepreneurship were established, international research networks were founded and diverse foundations supporting social enterprises were formed (Defourny and Nyssens, 2010). Yet, there is a wide multiplicity of existing definitions and dimensions from which this phenomenon may be analysed (Nowak and Praszquier, 2012). In this thesis, the organizational dimension, concentrating on *social enterprises*, is highlighted. As Peredo and McLean (2006) suggest, social enterprise may be perceived as an “*activity of social entrepreneurship*”. Consequently, in this paper, social enterprises are perceived in the same manner and the terms *social entrepreneurship* and *social enterprise* are often used interchangeably.

From an academic perspective, two central schools of thought may be distinguished in the domain of social entrepreneurship. These are the *Social Enterprise School* and the *Social Innovation School*. First, Social Enterprise School deals primarily with the generation of *earned income* in order for *social mission* to be fulfilled. Second, the Social Innovation School of social entrepreneurship considers social entrepreneurs as *innovators* pursuing adequate ways to address social problems. While these schools of thought differ in their perspectives, their priorities and to some extent values remain comparable as they both account for the need of fresh approach towards tackling social problems (Dees and Anderson, 2006). Based on this distinction, it might be considered that first Social Enterprise School is better corresponding with the behavioural view of entrepreneur(ship) (Shane and Venkatamaran, 2007; Gartner 1989). Conversely, the second Social Innovation School rather incorporates the Schumpeterian perspective of entrepreneurship as transforming social realities (Schumpeter, 1947; Schumpeter, 1962). However, for the purpose of this thesis, it is not necessary to argue for either of these perspectives. Similarly as recognizing different perspectives on conventional entrepreneurship, there are also different ways to look at the discipline of social entrepreneurship. In the context of this thesis, the Social enterprise school of thought might however better fit the research question, which focuses on processes in social enterprises.

## Key characterization

The characterization of social entrepreneurship (SE) may also be influenced by geographical aspects and its related legislative systems. However, in the European context, the EMES Research network's definition of social entrepreneurship provides a suitable basis. The network characterizes social enterprises as *"not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity"* (Deffourny & Nissens, 2008, p. 5). The afore-mentioned definition is considered useful since it highlights aspects characteristic for the domain of social entrepreneurship. Firstly, the not-for-profit nature of social enterprises is emphasized, while the need of combining economic liability with an effort to benefit community is stipulated. These seemingly divergent characteristics lead towards the dominant attribute of social entrepreneurship – its hybrid nature. Since social enterprises pursue the dual mission of achieving both financial sustainability and a social purpose, they pose a paradigmatic example of a *hybrid organizational form* (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). Secondly, the definition suggests that a lively interaction of diverse entities influencing the enterprise's operations is highly characteristic for social entrepreneurship. Moreover, the definition implies the utmost purpose of SE to solve societal issues and benefit the community. Drayton (2002) supports this notion stating that social entrepreneurs focus their entrepreneurial talent on solving social problems (p. 123). At the same time, he argues that entrepreneur's life mission is to spot the problems in society, imagine a better alternative and make it a reality for the whole society. Hereby, Drayton extends the Schumpeterian view of (social) entrepreneurs as capable of generating large-scale societal changes.

All in all, social enterprises may be characterized by its general defining attributes. Firstly, they have a social purpose, which is at least partially pursued by trading in a marketplace. However, SE's assets and wealth are utilized to benefit the community. Secondly, the employees are involved in decision making or governance and the enterprise is accountable to a wider community. Moreover, the double- or triple- bottom line paradigm is incorporated. Thus, the most effective social enterprises should exhibit healthy financial and social return, whereas profits are not distributed to shareholders as in the case of profit-driven businesses (Thompson and Doherty, 2006).

To summarize, social enterprises pose a prime example of hybrid organizations combining different missions or values. In the case of SE, it is the value of profit enabling self-sustainability and the value of social purpose to benefit community and solve societal problems. What is distinctive to social entrepreneurship is that despite the focus on profit-making, the **social motives are superior** to other goals and aspirations of an enterprise (Zahra and Wright, 2016).

#### Hybrid format of social enterprises

Traditionally, the for-profit and non-profit sectors have been perceived as separated. However, due to the reasons, such as rising costs and intense competition for lesser funding opportunities, the clear distinction between for-profit and non-profit has blurred. Concurrently, many non-profit organisations, pushed by these challenges, are turning to the for-profit sector to alter their conventional sources of funding (Dees, 1998). Furthermore, following the rise of anti-global or non-corporate vision of the future, the increase of discussions on the topic of delivering multiple superior value and the rise of social purpose enterprises have been observed. Consequently, the concept of *blended value* has gained a considerable attention in the academic sphere. According to the blended value perspective, contemporary companies cannot rely on a single way of demonstrating their impact, such as financial returns. Contrary to that, organizations' progress should be evaluated based on their ability to demonstrate transformative, economic, environmental, and social valuation (Emerson, 2003). Consequently, hybrid organizational forms are created with an aspiration to address these challenges of blended value more efficiently compared to traditional businesses.

As a response, a number of organisations integrating characteristics from both for-profit and non-profit sector has risen in the last years (Rawhouser, Cummings and Crane, 2015). These so-called hybrid organizational types can be characterized as organizations that "*combine institutional logics in unprecedented ways*" (Batilana and Dorado, 2010, p. 1419). Furthermore, Hockerts (2015) suggests that hybrid organizations aim at achieving their clearly stated social mission via the application of "*business-inspired earned-income strategies with the express goal of creating market disequilibria, eventually leading to a transformation in these markets for the benefit of society*" (p.

84). Here, it is essential to note that achieving positive transformation for the good of society poses an ultimate goal of social enterprises belonging into the category of hybrid organizations. At the same time, it is important to note that combining different institutional logics might result in certain conflicts and frictions (Batilana and Dorado, 2010). Specifically, in the case of social enterprises (social hybrids), the tensions associated with juxtaposition of social mission and business outcomes might arise. According to the research on *paradox in organisations*, social enterprises should demonstrate skills to effectively manage these divergent missions (Smith et al., 2012). The dual mission of social enterprises represents a specific challenge social entrepreneurs face compared to conventional entrepreneurs. Nevertheless, while acknowledging the necessity to combine different goals and logics, the social mission within social hybrids should dominate over financial profits.

#### Social business model

Despite the presumed dominance of social purpose in social entrepreneurship, it is important to emphasize that social enterprises operate in a regular business landscape with other for-profit companies. Therefore, the need for a well-functioning business model is fundamental. Business models „provide means to describe and classify businesses; operate as sites for scientific investigation; and act as recipes for creative managers” (Baden-Fuller & Morgan, 2010, p. 156). In different terms, business models are of multiple characters and potentially serve as role models which can be used for future replication. Additionally, they can be used as a description of a business organisation, while they can also classify different business models observable in the field, or they allow identification of abstract ideal types (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Through a more practice-based lens, business model “describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). Regarding a business model, social businesses do not differ considerably from profit-driven firms, especially in terms of organizational structure. The managerial mindset works similarly as in conventional businesses as social enterprises need to recover their full costs in order to become self-sufficient. Thus, the social enterprises perform their business activities comparably to standard businesses. Nevertheless, they should remain rather cause-oriented than profit-oriented (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Correspondingly, the link between standard entrepreneurship and social entrepreneurship may be manifested by market-driven approaches necessarily adopted by social enterprises. For social enterprises the key “*involves taking a business-like, innovative approach to the mission of delivering community services. Developing new social enterprise business ventures is only one facet of social entrepreneurship. Another facet is maximizing revenue generation from programs by applying principles from for-profit business without neglecting the core mission*” (Pomerantz 2003, p. 26, as cited in Peredo and McLean 2006). Thus, besides solving pressing social issues, it is also crucial for social enterprises to actually adopt principles typical for for-profit businesses. These are employed in order to generate profit, which in turn potentially enables for achieving the social mission. Ultimately, it is argued that despite being called “social”, social enterprises conduct very similar business-related processes and strategies to those of conventional for-profit companies. Nevertheless, the social mission should remain prioritized over profits.

#### Categorization of social enterprises

Social enterprises pose a diverse group of business entities in regard to different kinds of activities they perform. Yet, no unified classification of social enterprises has been codified (“Types of social enterprises”, 2015). Nevertheless, the concept of *complementary and antagonist assets* proposed by Hockerts (2015) introduces a potential lens for categorizing social enterprises. This categorization is mostly based on how social enterprises manage so-called *antagonistic assets*. Drawing on the resource-based view of the firm (Penrose, 1959; Barney 1991), a firm potentially reaches a competitive advantage by skilfully combining its valuable resources towards creating the highest potential value. These “beneficial” resources which enable company to gain the competitive advantage might be seen as *complementary assets*. Contrary to those, *antagonistic assets* represent “*resource combinations that a priori make the commercialization or marketing of a product or service more difficult*” (Hockerts, 2015, p. 85). Hybrid organizations, such as SE, are typically successful in turning these antagonistic assets into complementarities, which eventually benefit the enterprise. They do so via different techniques, which also set the grounds for their classification:

- Work integration social hybrids – integrating individuals threatened by perpetual exclusion back to the labour market by providing them with employment

- Base-of-the-Pyramid Hybrids – strive to provide fundamental products and services to poor individuals at an affordable price
- Fair Trade Hybrids – aspire to re-shape trading relationships by charging premiums to target consumers in developed countries in order to create a just income for poor marginalized producers (Hockerts, 2015).

While acknowledging different types of social enterprises, it may be suggested that the work integration social enterprises (WISE) pose a prominent group among them. In many developed countries, the WISE have emerged as a complement to ineffective governmental policies unable to solve growing levels of long-term unemployment (Hockerts, 2015). Furthermore, in many countries, the concept of social business became directly associated, or even substituted, with work-integration social enterprise (Defourny and Nyssens, 2010). More specifically, Vidal (2005) characterizes work-integration social enterprises as those seeking *“to help poorly qualified unemployed people who are at risk of permanent exclusion from the labor market return to work and to society in general through a productive activity”* (p. 807). These integrated workers might include individuals, such as handicapped, single mothers or other people in difficulty (“Types of social enterprises”, 2015). Furthermore, active placement ensured by WISE typically goes hand in hand with the **training** of employees under integration (Vidal, 2005). For these reasons, work-integration-social enterprises are considered to pose an interesting site for researching knowledge management within them. Furthermore, due to their widespread occurrence and popularity combined with embedded training of integrated individuals, the empirical part of this paper focuses particularly on the WISE.

## Social entrepreneurship landscape in the Czech Republic

As the empirical inquiry of this paper was conducted in the Czech Republic, it is useful to outline the social entrepreneurship landscape in this country. The Czech Republic (Czechia) has a rich tradition in the third sector and civic society, which may be demonstrated by a high number of diverse associations, foundations, NGOs or CSR activities (Vyskočil, 2014). Considerable developments may be observed with the country entering the EU in 2004, while the highest development has been notable in the last decade (Fraňková, 2019). It was not until 2005 when the basis for broad discussion on the topic of social entrepreneurship was made possible due to the creation of the National Thematic Network for the Social Economy, named TESSEA. In 2007, the first Czech definitions and principles of social entrepreneurship were generated (“What is the history of social entrepreneurship in Czechia?”, n.d.).

Currently, a formal definition which would be constituting what social entrepreneurship means in the Czech context is absent (Vyskočil, 2014). The legal framework which would stipulate the social enterprise type of organization has not yet been developed, however its proposal is being reiterated since 2014 and should enter the legislative debate soon (Fraňková, 2019). Consequently, social enterprises in Czechia have adopted eight different legal forms, mostly building on the EU operational definition. Nevertheless, out of these, only one form may be considered as an *ex lege* social enterprise - the social cooperative. The remaining ones qualify as *de facto* social enterprises (Fraňková, 2019).

In this situation, afore mentioned TESSEA organization, publishes the most commonly accepted definitions of social entrepreneurship in the country. These are in accordance with the definitions formulated by European research network EMES. In TESSEA’s interpretation *“Social entrepreneurship is a business activity that benefits society and the environment. Social entrepreneurship plays an important role in local development and often creates employment opportunities for people with health, social or cultural disadvantages. Profit is mostly used for further development of social enterprise. For a social enterprise, making profit is just as important as increasing public benefit”* (“Definitions and Principles of a Social Enterprise, n.d.). A social enterprise

as defined by TESSEA as *“a subject of social entrepreneurship, i.e. a legal entity incorporated under private law which satisfies the principles of a social enterprise. Social enterprise fulfils the public benefit goal formulated in its founding documents. It builds on the concept of the so-called triple bottom line - economic, social and environmental”* (“Definitions and Principles of a Social Enterprise, n.d.). Enumerating these definitions contributes towards deeper understanding how is SE perceived by most of the scholars and practitioners in the empirical site of this paper. The regional understanding of social entrepreneurship does not differ significantly from the previously outlined scholars’ definitions. However, what might be considered different is the evident focus on the employment opportunities social enterprises provide.

Regarding the specifics of social enterprises operating in the Czech Republic, a vast majority of social enterprises belong to the category of **small and medium enterprises** (SMEs) with an average number of employees between 11 and 17 (Fraňková, 2019). According to the latest and largest nation-wide survey conducted by Ministry of Labour and Social Affairs (MoLSA) in 2019, **the work-integration social enterprises notably dominate the sector** as 95 % of the surveyed ventures identified themselves as WISE (Francová and Fraňková, 2019). As Defourny and Nissens (2008) state that in some countries WISE evolved into a prototype of a social enterprise, Czechia confirms this tendency. In the Czech context, people with health disabilities by far constitute the most frequently integrated group of disadvantaged individuals, followed by long-term unemployed. The actual fields where social enterprises operate is with a distinctive lead dominated by **gastronomy services** covering hospitality facilities, such as cafés, restaurants or bistros combined with the food production and catering facilities. Gastronomy industry is followed by commerce, manufacturing, maintenance and cleaning services, and textile treatment (Fraňková and Francová 2019; Vyskočil 2014).

Concludingly, the Czech Republic is considered to pose an interesting empirical site for researching social entrepreneurship. The country has a rich tradition in not-for-profit sector, yet the development of social entrepreneurship has commenced quite recently. For this reason, more research and overall larger academic emphasis on SE are needed in this context.



## Summary of literature review on social entrepreneurship

The previous chapter introduced the domain of social entrepreneurship as a discipline capable of solving societal problems via business tools and activities. The key definitions and characterizations were provided, while the central challenges of SE were highlighted. It was suggested that distinctiveness of social enterprises mostly stems from the hybrid nature combining social and profit missions. Furthermore, the SE context of the Czech Republic was outlined as being dominated by small and medium WISE.

## Knowledge Management

The following section presents a literature review on topics of knowledge and knowledge management. Firstly, the meaning of the term *knowledge* is elaborated and incorporated within the context of contemporary world as an important asset. Secondly, the discipline of *knowledge management* is introduced, while its characteristics, goals and importance are emphasized. Finally, a research potential of combining social entrepreneurship and knowledge management is outlined.

## Knowledge

Since the meaning of *knowledge* and what one associates with this term may be highly subjective (Dalkir, 2013), it is necessary to establish what *knowledge* means in the context of this thesis. The most notorious connotation with the term knowledge is considered to be, scientifically tested knowledge produced at universities and laboratories. Other stream of potential associations with this term revolves around the knowledge of an experienced person (Mertins, Heisig and Vorbeck, 2001). The second focus centring on human experiences is particularly examined within this paper.

Concurrently, two central perspective on what constitutes knowledge have been identified in existing literature. These are named *objectivist perspective* on knowledge and *practice-based perspective* on knowledge. Consequently, the inclination towards one of these streams influences corresponding knowledge management activities. From the objectivist perspective, knowledge is seen as a codifiable entity and regarded as objective “facts”. Furthermore, explicit knowledge is

seen as superior to tacit knowledge within this perspective. Contrary to that, practice-based view doubts the codifiability of knowledge. Instead, it highlights the extent to which knowledge is ingrained in and **integral with the practice**. Next, *human activity* is central element to this perspective, while it argues that all knowledge is personal, socially constructed and culturally embedded, and thus subjective and open to interpretation. Moreover, from practice-based perspective, tacit and explicit knowledge are considered to be inseparable (Hislop, 2005). Following this distinction, the practice-based view is considered more suitable in the context of this paper which researches knowledge management processes in real-life practice of SE. Nevertheless, the ultimate aspiration is to incorporate both perspectives in order to gain a substantial complexity encompassing multiple aspects of knowledge and its management within SE.

Looking at knowledge from a broader perspective, the Oxford Dictionary of English characterizes knowledge as *'facts, information, and skills acquired through experience or education; the theoretical or practical understanding of a subject... the sum of what is known'* (Soanes and Stevenson, 2003, p. 967). Here, the aspect of experience is highlighted, whereas different types of knowledge (theoretical and practical) are recognized. Acknowledging this definition invites for additional clarification of the relationship between *data, information and knowledge*. *Data* stands for a sequence of observations, measurements, or facts, which can be manifested for instance in the form of numbers, words, sounds, or images. Data per se do not entail specific meaning, however they provide a raw material which enables to generate information. *Information* is characterized as data arranged into a meaningful pattern. Finally, *knowledge* represents the application and productive use of the information (Roberts, 2015). Evidently, the interplay between information and knowledge poses a mutually affecting interaction. Furthermore, Roberts (2015) suggests that knowledge represents more than mere information because it requires a deeper understanding gained through experience or learning. Concurrently, the relationship between knowledge and information is seen as symbiotic as the actual knowledge creation depends on information. Yet, at the same time, the application of knowledge is needed to enable development of relevant information in the first place. Additionally, the way an information is analysed (depending on methods and tools for analysis) may condition the knowledge creation itself giving rise to various types of knowledge. Thus, looking deeper into the relationships between data, information and

knowledge, it may be concluded that knowledge and its creation, extraction or analysis pose a highly dynamic process with different components involved.

Focusing on the knowledge present within organizations, Davenport and Prusak (1998) provide a working definition of *knowledge*, describing it as “*a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms*” (p. 5). This description poses a rather comprehensive definition since it covers numerous aspects. Firstly, it highlights the diverse composition of knowledge in organizations, which is mostly formed by personal experiences, values, and other factors based on lived experience. Secondly, the role of tacit knowledge, which is embedded in the minds of people, is highlighted. Furthermore, it is outlined that knowledge resides both within the tangible objects, such as documents, but it is also ingrained directly in organisation’s processes, practices, routines or norms. These human-shaped knowledge processes are reflected in the empirical research of this paper as its primary focus. In addition, Groff and Jones (2013) characterize knowledge as “*information combined with understanding and capability*”, while they also stress that knowledge “*lives in the minds of people*” (p. 3). This view further highlights that knowledge resides on a higher level than mere information while it includes understanding and capability, thus placing knowledge into specific contexts. Moreover, knowledge is depicted as a “*living*” phenomenon in human minds, which demonstrates its dynamic and transformative nature. In this paper, knowledge is thus also perceived as a context-dependent, ever changing aspect of organisation and its members.

#### Knowledge as a crucial asset in a contemporary world

In a contemporary business landscape, majority of executives rate the knowledge of their employees as their greatest asset (Dalkir, 2013). However, the growing prominence of knowledge does not pose a novel tendency. Historical roots of today’s economy may be traced back already to the era of European Enlightenment and following Industrial revolution (Mokyr, 2002, as cited in

Roberts, 2015). These events had a tremendous impact on philosophical, social, economic and other spheres of life. Concurrently, science, empiricism and rational thinking became central principles, which eventually influenced the whole domain of knowledge. Nevertheless, it was not until 1962, when the term “knowledge economy” was coined (Roberts, 2015). Knowledge economy refers to the overall economic system, whose major element of value creation, productivity and economic growth is knowledge, as opposed to previous epoch with human labour as a principal resource (Muntean, Nistor and Manea, 2009). Subsequently, Bell’s conceptualization of “knowledge society” from the mid 1970s further elaborates on industrial and societal transformations which have predetermined the growth of interest in the phenomenon of knowledge. According to Bell (1999), 20<sup>th</sup> century witnessed an evolution into post-industrial society where the service sector dominates as the main source of employment. At the same time, in post-industrial society, service-oriented work is regarded as largely based on knowledge and information compared to the industrial society. Correspondingly, it may be assumed that knowledge and information have emerged to play a central role in a contemporary world.

Concurrently, knowledge represents a crucial asset in an organizational context as well. Examining entrepreneurial endeavours through well-established resource-based view framework, it is argued that governed interaction between company’s resources (assets) and market opportunities conditions enterprise’s growth (Penrose, 1959; Barney, 1991). Firm’s resources may be defined as all assets, capabilities, processes, firm attributes, information, or knowledge which firm employs to formulate and implement strategies improving its efficiency and effectiveness (Daft, 1983, as cited in Barney, 1991). However, the resources need to be effectively combined and coordinated to become productive (Penrose, 1959). **Knowledge** may then be perceived as having a rather prominent position among company’s resources. Some of the renowned scholars argue that knowledge has emerged into the only resource which can produce a *continuous competitive advantage* for a company (Drucker, 1993). This notion builds on the premise that even when a company possesses valuable resources, their effective coordination may not be successful at all times. This failure can occur for instance due to the fierce competition in the field when competitors quickly imitate or substitute these resources. However, when possessing superior *intellectual resources* (a distinctive knowledge), a firm may be more efficient at combining conventional

resources and capabilities in novel ways. Thereby, the firm might eventually achieve the competitive advantage (Zack, 1999). Furthermore, Zack contends that knowledge as a strategic resource generates a truly *sustainable* competitive advantage due to a number of reasons. First, knowledge, especially its tacit form ingrained in human minds, tend to be particularly uneasy to duplicate. Next, knowledge is not always accessible for purchase, compared to most other types of assets. Moreover, as knowledge is often acquired via specific experiences, competitors' ability to imitate the same kind of knowledge remains limited (Zack, 1999). Overall, these arguments support the prominence of knowledge among other resources and call for its effective management.

#### Knowledge management as a discipline

As delineated above, knowledge poses a critical asset for organizations operating in a contemporary business landscape. In response to the previously outlined societal and economic developments, a domain of knowledge management has moved to the foreground of academic as well as practitioners' debate. In the mid-1980s, knowledge commenced attaining an increasingly important role and appreciation by individuals and organizations, given the overall rising competitiveness in the markets (Wiig, 1997). The growing appreciation of knowledge has naturally conditioned the growing importance of disciplines related to it. *Knowledge management* poses one of these disciplines, while it is considered to have become more essential for the sustainable development of organizations in the competitive business world (Mohajan, 2017).

#### Conceptualization of knowledge management

The concept of knowledge management (KM) emerged in the beginning of the 1990s as a response to the need for deliberate and systematic management of knowledge (Bennet and Bennet, 2008). Not only is knowledge management varied in terms of its application in different fields, likewise, the concept itself is of a highly multidisciplinary nature. Knowledge management draws upon extraordinarily varied set of disciplines, including organizational science, anthropology, sociology, storytelling, communications studies and many more (Dalkir, 2013). Yet, the underlying assumption common to all knowledge management literature states that it is of an utmost **importance for organizations to manage their workforce's knowledge** (Hislop, 2005). However, even despite this

powerful premise and passed decades since the formation of knowledge management, no general approach to managing knowledge has been accepted (Wiig, 1997). In academia, around 160 KM frameworks have been assembled (Edwards, 2015 in Bolisani and Handzic, 2015), which demonstrates the diverse and scattered form of this discipline.

Despite the diversity of KM frameworks, the discipline of knowledge management may generally be characterized by its two distinct branches. These are influenced by the perspective of knowledge, either objectivist or practice-based, as previously outlined by Hislop (2005). Thus, when the knowledge is understood from the objectivist perspective, the KM theories or activities tend to revolve around codifying relevant knowledge and around converting tacit knowledge into explicit. Furthermore, the technology plays a key role in an objectivist perspective. On the contrary, when the practice-based perspective of knowledge is adhered to, the focus is commonly placed on knowledge sharing and acquisition through substantial social interaction combined with immersion in practice. The management's role then is to facilitate the social interaction, instead of codifying and sharing explicit knowledge (Hislop, 2005). These two branches carve the elemental distinction into knowledge management based on the general approach towards knowledge as such. Nevertheless, the most fruitful research has drawn on both of the KM streams and added to it. (Edwards. 2015 in Bolisani and Handzic, 2015) Correspondingly, the aim of this study is to refrain from rigid views on KM and focus on interesting issues originating from both of these perspectives while contributing with new theory to it. However, the paper is rather in accordance with practice-based perspective on knowledge as it is perceived more relevant for the context of social entrepreneurship.

To further elaborate on the distinct branches of knowledge management activities based on their specific focus, Wiig provides a classification consisting of three types of knowledge management branches. First stream deals with the management of explicit knowledge with a primary focus on technical knowledge in computer-based knowledge systems spread via technology-based tools. A second approach centres on management of intellectual capital in the forms of structural capital and human capital. A third typical stream of knowledge management is the broadest one as it includes **all the relevant knowledge-related aspects** affecting the enterprise's viability and success.

This branch comprises both previous directions while it also includes most other practices and activities of the enterprise related to knowledge (Wiig, 1997). This paper, which interconnects knowledge and social entrepreneurship, does not intend to scrutinize technology-related issues nor intellectual capital topics. On the contrary, the focus of the paper is rather holistic, covering different aspects related to knowledge, while it primarily focuses on knowledge-related processes, activities and practices in social enterprises.

### *Definition of knowledge management*

To clarify what knowledge management represents in the context of this paper, definitions of this discipline are provided. Skyrme (as cited in López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011) defines knowledge management as *“the explicit and systematic management of vital knowledge – and its associated processes of creation, organisation, diffusion, use and exploitation”* (p. 502). Another somewhat detailed characterization of KM is offered by Dalkir (2013) who asserts that *“knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization’s people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This coordination is achieved through the creating, sharing, and applying knowledge as well as through the feeding of valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning”* (p. 27). Both of these delimitations emphasize several central aspects of KM. Firstly, they highlight the importance of **systematic** nature of KM, whereas they demonstrate the need for a **deliberate and explicit** approach towards managing knowledge. Secondly, a focus on processes within organizations is notable, mentioning the processes of creation, sharing, application and others, which are particularly relevant for this paper. Another internally-focused processual definition of KM states that *“KM seeks to develop a strategy that helps spread the expertise of individuals or groups across organizations in ways that directly affect the bottom line. It seeks to establish forums where best practices are shared, defined, refined, debunked, or disseminated”* (Groff and Jones, 2013, p. 12). This definition additionally emphasizes the role of extraction and knowledge transfer from one person to another within an organization, which this thesis also concentrates on.

Further principal attributes of knowledge management may be demonstrated via its distinctive functions which include:

- *“Generating new knowledge*
- *Accessing valuable knowledge from outside sources*
- *Using accessible knowledge in decision making*
- *Embedding knowledge in processes, products and/or services*
- *Representing knowledge in documents, databases, and software*
- *Facilitating knowledge growth through culture and incentives*
- *Transferring existing knowledge into other parts of the organization*
- *Measuring the value of knowledge assets and/or impact of knowledge management.”*

(Ruggles and Holtshouse, 1999, p. 13, as cited in Dalkir, 2011)

These characterizations highlight different kinds of processes and activities which are incorporated within KM initiatives. Overall, the objectives of these activities may be summarized as:

- *“To make the enterprise act as intelligently as possible to secure its viability and overall success.*
- *To otherwise realize the best value of its knowledge assets”* (Wiig, 1997, p. 8).

Given the above-outlined characterization of knowledge management, it may be claimed that KM poses an important and beneficial approach relevant for current business practice. Applying deliberate and systematic KM activities ensures that a company operates with its resources in a conscious manner which eventually contributes towards meeting its organizational goals. Therefore, knowledge management represents a highly potential and beneficial concept worth researching in various organizational settings, such as in the context of social enterprises.

#### Knowledge management in organizations

Recognizing knowledge as a crucial asset in today’s world, a *knowledge-based view* of the firm (KBV) emerges as a useful extension of a resource-based view. According to KBV, effective combination of



organizational resources towards productive services is significantly influenced by the firm's knowledge (Alavi and Leidner, 2001). Seeing knowledge as a superior organizational resource generating sustainable competitive advantage, knowledge management may be perceived as supporting the aggregation of resources into capabilities (Granados et al., 2017). Following this perspective, Grant (1996) further claims that a primary role of the firm is to make specialist knowledge embedded in individuals integrated into company's goods and services. At the same time, the management's role rests in establishing the coordination enabling this knowledge integration. Moreover, KBV theorists and practitioners suggest that in order to develop knowledge management capabilities, it is necessary to possess techniques, mechanisms, or processes enabling managing knowledge in an organization. Additionally, social, cultural and historical contexts co-facilitating interpretation of information and meaning creation should also be taken into consideration (Granados et al., 2017). On the grounds of knowledge-based view, the specific knowledge management processes appear to be highly significant and thus deserve special attention in this paper.

#### *Knowledge management processes and capabilities*

KM scholars suggest that *"all business processes involve creation, dissemination, renewal, and application of knowledge toward meeting the goals of the business"* (Groff and Jones, 2013, p. 12). This notion highlights the interconnectedness of firm's actions and KM processes. Elaborating on the directions of knowledge management in firms, Edwards (2015) introduces five common aspects of KM extracted from a wide range of frameworks. These include *content aspect, people aspect, structural and strategic aspect, technological aspect* and *process aspect*. Since the goal of this thesis' inquiry is to gain a profound understanding of the KM processes in social enterprises, the *process aspect* appears to be the most relevant for the following empirical inquiry.

In the context of KM, the term *process* may stand for different issues, such as the idea of knowledge as a social process, the processes via which knowledge moves through organization, or the view of knowledge management as such as a process. Majority of existing KM frameworks list some kind of KM activities present in an organization. These activities may either concentrate on knowledge and what is happening with it, on what someone is doing with it, or they can centre on knowledge

management as such, while these focuses naturally overlap (Heisig, 2009). The table below illustrates these different orientations.

	Processes
What is happening with the knowledge	Creation and sourcing Compilation and transformation Dissemination Application and value realization
What is someone doing with the knowledge	Creation/construction Storage/retrieval Transfer Application
The process of KM as such	Creating knowledge Securing knowledge Distributing knowledge Retrieving knowledge

Table 1: Based on Wiig 1993, Alavi and Leidner, 2001, Spek and Spijkervet 1995 as cited in Bolisani and Handzic, 2015)

Finally, the six most common categories of KM processes within organizations were extracted followingly.

Most common KM processes	Share knowledge Create knowledge Use knowledge Store knowledge Identify knowledge Acquire knowledge
--------------------------	--

Table 2: Based on Heisig (2009)

These afore-mentioned categories outline the variety of processes conducted within knowledge management. Yet despite certain differences, the overlap between these categories is evident.

Another useful view on the classification of KM processes may be offered through the framework of knowledge management *capabilities*. Here, the term *knowledge process capability* is introduced by Gold, Malhotra and Segars (2001) and stands for knowledge activities in an organization which can leverage organizational capabilities. The knowledge process capability should exist in a firm to enable storing, transformation, and transportation of knowledge efficiently throughout the organisation. A set of four central activities (knowledge-process capabilities) are outlined as *acquisition*, *conversion*, *application* and *protection* which together constitute an infrastructure

conditioning the success of KM in a company (Gold, et al., 2001). A characterization of the four distinctive processes follows in a table below.

Dimension of Process Capability	Description
Acquisition Process	Oriented toward accumulation of knowledge. Either by obtaining new external knowledge or by creating new knowledge from organization's already existing knowledge. Collaboration and benchmarking pose highly important processes of knowledge acquisition.
Conversion Process	Orientation on making existing knowledge useful with a focus on developing framework for organizing or structuring company's knowledge. Four common mechanisms facilitating integration of specialized knowledge include directives, sequencing, routines, and group problem solving.
Application Process	Oriented toward the actual use of knowledge in possibly most effective way. The characteristics of this process include storage, retrieval, application, contribution, and sharing.
Protection Process	Tailored to protect organizational knowledge from illegal or inappropriate use or theft. Without protective measures, company might lose its source of competitive advantage.

Table 3: Based on Gold et al. (2001)

As delineated above, the knowledge management processes in a firm might be of a diverse nature based on different KM frameworks. However, the overlap between them is notable. Specifically, knowledge-process capabilities are considered as a beneficial view, since it connects KM processes with organizational capabilities. Therefore, knowledge-process capabilities framework is seen as well-connectable with practice. Thus, while acknowledging diversity of KM processes, the framework of KM capabilities serves as a backbone for the upcoming inquiry into KM processes in social enterprises.

## Explicit and Tacit knowledge

A seminal piece of work on the topic of knowledge management in organizations was produced by organizational theorist and professor Ikujiro Nonaka. Similarly to other mentioned authors, Nonaka (1991) argues for the utmost importance of knowledge stating that “*in an economy where the only certainty is uncertainty, the one source of lasting competitive advantage is knowledge*” (p. 162). Nonaka’s central premise is that while knowledge is developed and embedded within individuals, organization’s critical role is to articulate and amplify that knowledge. Furthermore, Nonaka condemns the widespread paradigm seeing organization as a body processing information or solving problems as too passive and static. According to Nonaka, this paradigm only considers what knowledge is given to organization and not what the organization creates (Nonaka, 1994). When it comes to KM processes in the organization, Nonaka particularly emphasizes so-called *tacit knowledge*, meaning “*valuable and highly subjective insights and intuitions that are difficult to capture and share because people carry them in their heads*” (Nonaka, 1991, p. 162). As a counterpart, he mentions *explicit knowledge*, which is systematic and easily transferable. Furthermore, Nonaka asserts that new knowledge always commences with an individual. Making this knowledge available to other members of a company then poses a principal activity of a knowledge-creating company. Moreover, the dynamic interaction between tacit and explicit knowledge, *spiral of knowledge*, is presented as a model for deeper understanding of how knowledge gets transferred and created within an organization.

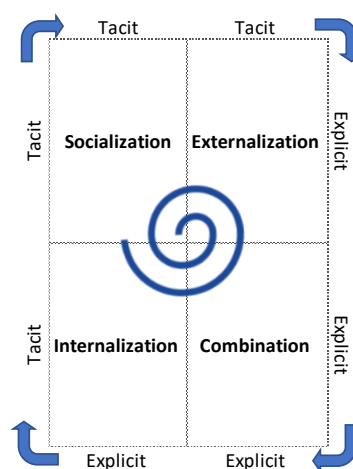


Figure 1: SECI Spiral of Knowledge based on Nonaka (1991)

Here, particularly two steps are crucial. Firstly, it is *articulation*, meaning converting tacit knowledge into explicit knowledge. Secondly, it is *internalization*, which stands for using that explicit knowledge to extend one's own tacit knowledge base (Nonaka, 1991). In a knowledge management discipline, Nonaka's writings became classic. Even though, researching tacit-explicit knowledge interaction is not the primary focus of this paper, the concept deserves attention and it is at least partially observed in the empirical inquiry.

#### Knowledge management and social entrepreneurship – a research potential

Drawing on the afore-elaborated chapters on social entrepreneurship and knowledge management, a possibility to combine these disciplines emerges as a very promising opportunity. This merger is perceived to be highly relevant for several reasons. First reason is the specific hybrid nature of social enterprises which may elicit the utmost need for skilful management of key resources, including knowledge. Secondly, a considerable research gap is identified when it comes to knowledge management in the context of social entrepreneurship.

As it was illustrated, effective management of knowledge poses a vital activity in contemporary business landscape, which can ensure long-term competitive advantage, as argued by many authors including Nonaka (1994), Wiig (1997), Zack (1995) and others. Social enterprises, despite pursuing primarily social motives (Yunus et al., 2010), however, operate in a regular business environment with other profit-driven ventures. Yet, they can encounter additional considerable challenges compared to for-profit businesses, particularly due to their hybrid nature characterized by combining financial and social goals. It is assumed that *managerial competencies* suitable for SE might differ from the mix relevant to success in entrepreneurship without the social component (Peredo and McLean, 2006).

The key challenge for social enterprises then is to find a financial structure, which enables the organization's mission to be supported, limited resources to be utilized efficiently and which is responsive to changes and is practically achievable (Dees, 1998). Consequently, social enterprises have to combine multiple institutional logics. This is frequently likely to trigger tensions within the

organization (Batilana and Dorado 2010). The potential pressure from pursuing both financial and social goals is considered to endorse the utmost importance of skilfully utilizing organization's knowledge. Furthermore, when talking specifically of work-integration social enterprises, the importance of knowledge even rises, since the WISE typically provide necessary training and education to their integrated employees (Vidal, 2005). As knowledge management is considered to help an enterprise to act smart and secure its viability and success while realizing the best of its knowledge assets (Wiig, 1997), the KM in SE gains even higher relevance, considering the specific challenges social enterprises face. For these reasons, it appears as highly desirable to study KM processes specifically in the context of social entrepreneurship.

The second concern which motivates this paper to focus on knowledge management in relation to social entrepreneurship is a paucity of studies concentrating on KM in social entrepreneurship (Granados et al., 2017). In contrast, the most notorious authorities in the area of knowledge management have focused their efforts on the related processes in large technological firms, such as Nonaka (1991) and his focus on Japanese innovative manufacturers or Hislop (2005) who centred on organisational contexts of network-virtual organisations, global multinationals or knowledge-intensive firms. So far, the research on KM thus revolved mostly around large for-profit companies where the highly competitive conditions and substantial resources most potentially trigger the application of knowledge management (Granados et al., 2017). Although there has been KM research conducted within realia of small and medium businesses, it still remains somewhat fragmented (Cerchione, Esposito, Spadaro, 2015). Furthermore, it is suggested that character of the knowledge processes in each organizational context varies considerably (Hislop, 2005). Therefore, the under-researched area of knowledge management in social entrepreneurship inevitably calls for more research in this particular organizational setting.

#### Summary of literature review on knowledge management

The literature review on the topic of knowledge and knowledge management clarified what knowledge means in the context of this thesis. Specifically, knowledge is understood as a holistic concept encompassing different knowledge-related processes. Moreover, knowledge is understood as context-dependent and rather experience-based. Furthermore, the literature review emphasized

the prominent importance of knowledge in y contemporary world. Moreover, the discipline of knowledge management was introduced, while the emphasis was placed on the KM processes within organizations. Finally, a research gap was identified calling for empirical research connecting knowledge management with the organizational context of social enterprises. Consequently, the research question of “*How is knowledge managed in social enterprises?*” reaches legitimate significance and poses the major focus of the following empirical part of this paper.

## Methodology

In this chapter, methodological specifications of the inquiry guided by the research question “*How is knowledge managed in social enterprises?*” are presented. The aim is to describe the conducted research process and to elaborate on the reasoning behind selecting specific research methods. The methodology chapter is divided into distinct parts covering *methodological approach, research design, data collection method, and analytical method*.

### Methodological approach

Research can be thought of as a “*systematic process to make things known that are currently unknown by examining phenomena multiple times and in multiple ways*” (O’Dwyer and Bernauer, 2014, p. 4). The methodological procedure of this thesis strives to uncover and scrutinize underexplored knowledge management activities in social entrepreneurship. The study combines qualitative type of research with an aim of constructivist inductive grounded theory building. Moreover, focus is placed on a narrative style of inquiry. Furthermore, the research data are collected, analysed and presented in the form of multiple case study. To make the research process systematic and justified, it is important to elaborate on the methodological approach and its further specifics.

Considering the nature of the research question of this thesis “*How is knowledge managed in social enterprises?*” and its placement among social sciences, qualitative research method has been selected as a guiding approach for this research. Nevertheless, due to a considerable diversification of the disciplines and professions where qualitative research may be employed, it is rather challenging to arrive at a concise definition of it (Yin, 2011). Thus, it is important to note that qualitative research poses a considerably complex phenomenon where no most proper definitions exist. Instead, it is essential to gain a deeper understanding of the underlying principles and essence of qualitative research.

A rather detailed definition of qualitative methodology may be offered by Van Maanen (1979), who argues that qualitative research is “*an umbrella term covering an array of interpretive techniques which seek to describe, decode, translate, and otherwise come to terms with the meaning, not the frequency, of certain more or less naturally occurring phenomena in the social world*” (p. 520). Evidently, this perspective emphasizes the diversity hidden under the term qualitative research. Furthermore, the endeavour to gain a profound understanding of phenomena in the social world, with focus on extracting *meanings* rather than numerical data is highlighted. In a more concise manner, Berg (2001) contends that in qualitative research one “*properly seeks answers to questions by examining various social settings and the individuals who inhabit these settings*” (p. 6), emphasizing the human aspect of qualitative research, where people pose the central points of interest. Put another way, researcher in the qualitative inquiry focuses on “*understanding the meaning people have constructed, that is, how people make sense of their world and the experiences they have in the world*” (Merriam, 2009, p. 13). Complementary to the definitions, five features of qualitative research proposed by Yin (2011) may be considered to further develop an understanding qualitative methodology. According to Yin (2011), qualitative research stands for:

1. *“Studying the meaning of people’s lives, under real-world conditions;*
2. *Representing the views and perspectives of the people (participants) in a study;*
3. *Covering the contextual conditions within which people live;*



4. *Contributing insights into existing or emerging concepts that may help to explain human social behaviour; and*
5. *Striving to use multiple sources of evidence rather than relying on a single source alone” (p. 7-8)*

Essentially, these key characteristics not only summarize the nature of qualitative research itself, but also represent guiding principles for addressing the research question of this thesis. In this empirical study, a vital emphasis is placed on inquiring individuals in their natural surroundings whereas substantial space is given to their views and perspectives.

Moreover, the qualitative approach is in accordance with the purpose of this research and its respective fieldwork which aims to set out for the field and inquire social entrepreneurs or other members of social enterprises. Due to its focus on *discovery*, and *understanding from the perspective of those being studied*, some researchers argue for qualitative approach's capability of making a real difference in people's lives (Merriam, 2009). This notion is in accordance with one of the thesis goals, which is to reveal findings with a potential of enhancing practice of social entrepreneurship and knowledge management and thus making a difference.

Adding to the previous argumentation for suitability of qualitative research for this thesis, it is also important to mention potential alternatives to this methodology. Traditionally, qualitative research has been contrasted with so-called *quantitative* research. By definition, quantitative method stands for collecting data of numerical occurrence of a situation. Its goal is to gather measurable numerical data, while working with large sets of respondents in order to get statistically significant and reliable results (Kozel, 2006). Similarly to qualitative method, quantitative research centres around observations. Unlike qualitative method, the principal goal of quantitative research is to *measure* these observations (Balnaves and Caputi, 2001). Nevertheless, the qualitative type of research remains seen as more suitable for this paper's research question. It is particularly due to explorative endeavours to gain a deeply profound understanding of KM processes and activities in social enterprises. A particular focus is put on underlying thoughts, opinions, assumptions and deeply personal experiences of the interviewed SE representatives. Therefore, these phenomena are

considered to be best explored via qualitative, language-based, inquiry and not by application of numerical, statistical approaches.

### *Grounded theory building*

Another concept applied in the empirical part of this thesis is called grounded theory. Grounded theory may be defined as “*the discovery of theory from data systematically obtained from social research*” (Glasser and Strauss, 1967, p. 2). In other terms, it poses a “*general methodology for developing a theory that is grounded in data systematically obtained and analysed*” (Strauss and Corbin, 1994, p. 273). Grounded theory is often referred to as a *constant comparative method*, since it emerges during the research when a constant interplay between the analysis and data collection is applied. In general, key notions of grounded theory building include *close fit with the data*, *modifiability*, *conceptual density* and *explanatory power* (Glasser and Strauss, 1967).

Concurrently, it may be claimed that contemporary grounded theory method has shifted from its initial, rather positivist approach, towards a more *constructivist approach*. While the grounded theory method acknowledges the key elements conceptualized by Glasser and Straus (1967), it emphasizes the *flexibility* of the method and confronts mechanical applications of it (Charmaz, 2014). The constructivist element of the grounded theory corresponds to the overall *philosophy of science* professed in this paper – *social constructivism*. Taking the social constructivist paradigm, it is assumed that things existing in the world, including scientific knowledge, tend to be socially constructed and therefore alterable by humans (Detel, 2015). Thus, the author of this thesis as a researcher adopts the assumption that social reality is varied, processual and constructed, whereas researcher’s own perspectives, privileges and interactions are taken into account (Charmaz, 2014). Following this constructivist premise, the notion of a researcher as neutral, passive expert is considered rather invalid. Instead, the researcher must reflect on her own preconceptions and privileges shaping the analysis and interactions with the research (Charmaz, 2014). Furthermore, the constructivist approach characterizes knowledge as a product of social interaction, interpretation and understanding. Simultaneously, learning is viewed as a process of active knowledge construction (Adams, 2006). Correspondingly, the new insights generated from the data

analysis provided by this thesis are also perceived as socially constructed and influenced by its specific context.

A central feature of grounded theory building may be further characterized by *abduction*. The process of abduction goes from a brief description of an event to hypothesis, this hypothesis is then observed on another scrutinized field example, following the logic of discovery. Rather than collecting amounts of data for a theory to be generated, researchers professing grounded theory take a step back and most importantly, they move between the field and the desk in a constant reiteration of the emerging theory (Czarniawska, 2014). Furthermore, to support the suitability of grounded theory approach, Glasser and Strauss (1967) argue that it is essential to generate novel theories rather than verifying existing ones, since social reality changes constantly. Thus, social science should address these dynamics. For the afore-mentioned reasons, a grounded theory building method is considered highly relevant for this field inquiry.

### Research design

Having clarified the overall methodological approach to empirical part of this paper consisting of qualitative method combined with constructivist inductive theory building, it is now necessary to explain the concrete *research design* of this empirical inquiry. Research design stands for “*the logic that links the data to be collected (and the conclusions to be drawn) to the initial question of the study*” (Jin, 2009, p. 24) and thus plays a crucial role for the overall research process. The research design of this thesis has been selected to be and *exploratory case study inquiry*. Followingly, drawing on various accounts of case study researchers, such as Yin (2009), Eisenhardt (1989), Eisenhardt and Graebner (2007), or Czarniawska (2014), the term *case study* will be elaborated, arguing for its particular suitability for this thesis.

Case study stands for “*a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings*” (Eisenhardt, 1989, p. 534). Based on Eisenhardt’s definition, case study type of research strategy corresponds well with the overall purpose of the research, which is *a profound understanding* of a phenomenon. In the designed research, the afore mentioned *single setting* poses a selected work-integration social enterprise. When deciding whether to apply case study

method, a rationale for conducting a case study needs to be identified (Yin, 2009). This rationale is typically determined by the guiding research question of the inquiry. When building a theory from case study research, it is highly recommended to define at least broad research question since it helps to avoid unwanted data overload. At the same time, however, it is important to acknowledge that the initial definition of the research question remains tentative and subjects to change during the course of the inquiry (Eisenhardt, 1989). Therefore, posing an initial research question of “*How is knowledge managed in social enterprises?*” already indicates an exploratory nature of endeavours to answer this question.

Furthermore, it is essential to note that the case study poses merely one of the ways of doing qualitative research (Yin, 2009), while it neither equates to all type of field work (Cziarnawska, 2014). These other methods might include, but are not limited to, experiments, surveys, archival analysis and more. Nevertheless, according to Yin (2009) the suitability of application of distinct methods is influenced by three key aspects - the type of research question, the control investigator has over actual behavioural events, and the focus of contemporary as opposed to historical phenomena. In general, when a research question is formulated using words such as “how” or “why”, when researcher has a little control over examined events, and lastly when a focus is on a contemporary phenomenon within real-life settings, the case study is considered to be the preferred method for this specific situation (Yin, 2009). Specifically in this study, the initial research question incorporates “how” type of inquiring, while the researcher examines events without any personal intervention into respective processes. At the same time, the focus is on contemporary phenomena. According to these criteria, case-based inquiry appears to become the most suitable and strongest method to address the defined research question.

Grounded theory building based on the assembled case studies poses a vital component of this study. Especially in the field of entrepreneurship, which is frequently being condemned for not bringing its theory and literature up to the levels of other domains in the management sciences, a more descriptive, rich-in-detail case study research which would enable insightful theory building, has been called for (Duxbury, 2012). Producing theory from case studies poses a research strategy involving utilization of one or more cases to build theoretical constructs, propositions and/or

midrange theory from case-based, empirical evidence (Eisenhardt, 1989). Stemming from its characterization, case study-based theory building is often accepted as highly suitable, since it is closely connected with the real world (Duxbury, 2012). Moreover, considering the initial research question “*How is knowledge managed in social enterprises?*”, which is of an exploratory nature, it can be claimed that inductive theory building type of research is appropriate for addressing this question rather than its typical opposite theory-testing research for several reasons.

Firstly, inductive case study theory building offers a great amount of freedom for the exploratory research. The broad character of initial research question, which is opened to modifications, allows the researcher to be fully immersed by the field. In this sense, fieldwork is understood as a “field of practice”, while there is a general turn to practice in a contemporary social theory. It is particularly fruitful to conduct a research in the field where people live and work. Furthermore, it is in the field where both the actions and the accounts of action abound (Cziarnawska, 2014). Theory building research conducted in the field should commence as close to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test as possible. However, a thorough check of extant literature should be conducted prior realizing the research (Eisenhardt, 1989). As demonstrated by the literature review, a decent review of relevant theories and concepts has been assembled in order to provide rich awareness of the scrutinized phenomenon. Yet, thinking about specific relationships or variables potentially occurring in the field was avoided. All in all, the scientific benefit of the case study method lies in its ability to open the way for discoveries (Shaughnessy & Zechmeister, 1990), which is exactly the requirement for this research.

Secondly, a benefit of case study theory building and a reason for its popularity is that it poses a highly efficient bridge between qualitative evidence and mainstream deductive research. Since it is rooted in robust empirical data and the emphasis is placed on developing constructs, measures and testable theoretical propositions, inductive case research is not only in accordance with the focus on testable theory within deductive research, but also poses a natural complement to it (Eisenhardt and Graebner, 2007).

Surely, there are certain objections to theory building from case studies. One typically received from anthropologists stating that grounded theory is a mere common sense of fieldwork (Cziarnawska, 2014). Nevertheless, Cziarnawska (2014) refutes this criticism by claiming that this objection poses exactly the reason why this method became so popular - because it summarizes the common sense of field working. This assumption points back to the interconnectedness of this method and the actual field of practice. Another frequent criticism of the case-based theory building stems from a rather incorrect assumption that selected cases should be representative of some larger sample of population as in the largescale hypothesis testing research (Eisenhardt and Graebner, 2007). Nevertheless, similar to experiments, the included cases are selected because they potentially enable theoretical insights. These insights may include the revelation of unusual phenomenon, replication of findings or elaboration of the emergent theory. The cases are then sampled for their likelihood to illuminate stretching relationships and logic among constructs (Eisenhardt and Graebner, 2007). Additionally, when case studies are conducted properly, they should not only be mirroring the specific individuals, groups, or events studied, but they should generally provide understanding about similar subjects (Berg, 2001). Furthermore, the replication endeavour within the case-based theory building research is not even intended to be statistical but rather analytic. Analytic generalization stands for *“the mode of generalization, in which a previously developed theory is used as a template with which to compare empirical results of the case study. If two or more cases are shown to support the same theory, replication may be claimed”* (Yin, 2009, p.). Therefore, the results of this paper’s research are not meant to be generalized statistically to represent the whole universe of social enterprises. Instead, a constant interplay between the reviewed established literature and emerging themes and constructs is professed, which enabled new theory building important for the development of the discipline of entrepreneurship.

Having clarified why case-based inductive theory building poses a suitable method for this study, the concrete composition of the case study design has been selected as *multiple holistic case study design*. Multiple case design is particularly useful since it gives a promise of a more robust study, compared to a single case design. Thus, it might lead to development of rich theoretical framework (Yin, 2009). The final number of inquired social enterprises stabilized on *four social enterprises*. The number of four cases is considered moderate, yet sufficient, to enable in-depth scrutiny of a

phenomenon, while the theoretical saturation was achieved. The underlying logic behind selection of particular social enterprises was to predict similar results, as opposed to contrasting results (Yin, 2009). Thus, the *seemingly similar* enterprises were selected. Based on the social entrepreneurship ecosystem in the Czech Republic, the cases were selected to best illuminate this setting. Therefore, the examined enterprises fall into category of work-integration social enterprises operating in hospitality/gastronomy industry, which pose the prevalent type of social enterprises in Czechia. Furthermore, the interviewed representatives were selected under the condition of having a familiarity with the knowledge processes within an enterprise. Finally, the new inquired WISE were gradually added based on the freshly obtained and analysed data, to enable saturation of the emerging theory.

#### Data collection methods

When it comes to the data collection part, the desired result for the investigator is to create a rich dialogue with the evidence (Yin, 2009). To pursue this dialogue, the step into the field was necessary. In this study, the data have been collected given the highest priority to interviews.

#### Interviews

Interviews represent one of the most important and notorious sources of data in case study research (Yin, 2009). An interview may be characterized as “*a joint product of what interviewees and interviewers talk about together and how they talk with each other*” (Mishler 1986/1981 as cited in Cziarnawska 2014). Similarly, interview may be defined as “*a conversation with a purpose*” (Berg, 2001, p. 67). The interview interaction was facilitated by the author of this paper in the role of interviewer. The participating interviewees were representatives of social enterprises familiar with enterprise’s functioning. The ultimate purpose was to explore how knowledge management processes work in the selected WISE. The interviews were conducted in an *in-depth* interview style, which is typical for inquiring about a wide array of issues, such as facts, opinion or events, while the interviewee may even propose his or her personal insights into certain phenomena. In total, eight interviews were conducted with four participants. All the interviews were recorded as voice memos to be later transcribed into a text format.

Moreover, some authors argue that a conversation poses a main mode of knowledge production in our societies, and thus, interviews should be initiated in a conversational manner rather than as interrogation (Kvale, 1996 as cited in Cziarnawska 2014). Consequently, this principle guided the whole data collection process resulting in a conversational format of the interviews. Similarly, Czarniawska (2014) suggests that interviews unfold an opportunity for construction of meaningful narratives, for which characters, the minimal plot consisting of a passage from one state of equilibrium to another, and chains of actions and events are typical. Correspondingly, when focusing on knowledge management processes within social enterprises, the emphasis was placed on eliciting the respondents' accounts as more complex narratives rather than mere answers.

Next, the interviews were conducted in a semi-standardized format. Thus, the interviews included a number of predetermined questions asked in a systematic order, whereas the freedom to digress and diverge into new emerging themes was perpetuated (Berg, 2001). The application of semi-standardized interview is particularly useful, when compared to standardized interview with a strictly predetermined set of questions. As it takes into consideration that interviewees might not be fully understanding of the terminology used by the researcher, semi-standardized interviews allow for continuous modification during the interview. Moreover, this way the awareness of other people's different perception of the world is reflected (Berg, 2001).

In general, interviews may be employed for several purposes. As Czarnawska (2014) suggests, interviews may be treated as first, occasion for eliciting narratives, second, as a special type of observation and furthermore, as an opportunity to collect samples of the prevalent logic discourse (p. 30). Nevertheless, it remains important that the interviews should at all times be considered as verbal reports only (Yin 2009). Furthermore, even the voice recording poses merely a partial representation of reality (Czarnawska, 2014). Therefore, despite the evident focus on interviews in this research, their validity must be treated with consciousness. Moreover, to compensate for this partial representation, other data collection methods were at least on a minimum level employed.



Finally, to ensure certain ethics and credibility, respondents were asked for informed consent. Informed consent stands for *“the knowing consent of individuals to participate as an exercise of their choice, free from any element of fraud, deceit, duress, or similar unfair inducement or manipulation”* (Berg 2011, p. 56). The participants were all ensured that the collected data would be treated with respect solely for the purpose of this thesis. All of the participants agreed to be recorded with their accounts to be published in the thesis.

### *Other forms of evidence*

Besides interviews as the most notorious source of data in case study research, it is recommended to incorporate other sources of evidence. Yin (2009) suggests using five other evidence sources besides interviews. Namely, these include documents, archival records, direct observations, participant-observation, and physical artifacts. Despite being aware of the importance of incorporating different sources of evidence, this suggestion could not have been followed as planned due to the Covid-19 situation. As most of the businesses shut down under the governmental restrictions just at the beginning of the data collection phase, personal interactions were urged to be limited. Thus, the interviews were conducted mostly via video calls. These conditions hindered the researcher from gathering multiple data evidence. Despite the external circumstances, the researcher achieved gathering participant observations (via video call) and got access to some of the enterprises' internal documents. Additionally, secondary data about the selected WISE were collected from their official company websites or other online sources.

### *Analytical method*

Data analysis represents a crucial element of building theory from case studies. However, it also poses the most difficult and the least codified stage of the process (Eisenhardt, 1989). To compensate for this deficient level of codification, procedures and analytic methods proposed by leading scholars in the field were followed.

Since the raw, collected, data are not normally available for analysis, they must be adjusted prior to conducting the analysis. These adjustments might include editing of field notes or transcribing and

editing interviews (Berg, 2011). Therefore, before conducting the actual analysis, the collected fieldwork data underwent a required preparation. The interviews were transcribed and slightly modified in order to reach a linguistically appropriate level of speech. Similarly, the field notes were re-written. These adjustments prepared the basis for following analysis of the collected data.

Data analysis is characterized by “*examining, categorizing, tabulating, testing, or otherwise recombining evidence to draw empirically based solutions*” (Yin, 2009, p. 126). To facilitate these analytical processes, *coding* was applied as a crucial part of the analysis. Coding stands for “*categorizing segments of data with a short name that simultaneously summarizes and accounts for each piece of data*” (Charmaz, 2014, p. 43). Thus, coding enables concepts to be extracted from raw data and further developed (Corbin and Strauss, 2008). The coding stage involved a three-tiered process (Corbin and Strauss, 2008). Firstly, *initial* coding was employed as a first attempt to sort large piles of data and assign analytical meaning to them. Secondly, *axial* coding was conducted, while primary focus was placed on the codes as such in order to synthesize axis of key emerging concepts and how these can be put together under certain umbrella codes. Lastly, in the phase of *selective* coding, the central themes of the research were identified, while the final analytical activities revolved around these identified themes (Corbin and Strauss, 2008). Therefore, the coding process enabled systematic analysis of gathered data in order to produce novel insights and theories.

Furthermore, computer-assisted tools, such as qualitative data analysis softwares might be exceptionally helpful in the process of analysing case study data. This is especially true for grounded theory research, where verbal reports result in a large collection of data (Yin, 2009). Therefore, the analytic software NVivo was utilized to provide technical infrastructure for coding textual data derived from the interviews. Nevertheless, the use of this software does not ensure the actual analysis of data and should be seen as a complementary tool. Thus, a general analytic strategy needs to be developed (Yin, 2009). When developing the overall analytic strategy to reach the highest quality of the analysis, guiding principles suggested by Yin (2009) were followed. Thus, all types of evidence were attended, in the analysis including conducted interviews, field notes and secondary data from publicly available sources, such as social enterprises’ websites. Next, the most significant

aspects of case study were given a special attention while the primary focus was placed on knowledge management processes covering acquisition, conversion, application and protection of knowledge (Gold et al., 2001) in the selected WISE. Lastly, the researcher's prior knowledge of the subject was applied during the process.

The actual analysis was divided into two distinct, yet closely interlinked, phases. Firstly, a within-case analysis was conducted. Given the characteristic feature of grounded theory building – a vast volume of data, detailed write ups for each single case study were composed. Specifically, these detailed descriptions included four participating social enterprises: *The Blue House*, *The Silent Café*, *Fokus Plateau*, *Sheltered Workshops* and *The Roof, Social Bistro*. These allowed the researcher for gaining an intimate familiarity with each case and furthermore enabled unique patterns of each case to emerge before generalization of patterns across cases (Eisenhardt, 1989).

Subsequently, a cross-case synthesis strategy was adopted. The cross-case analytic strategy is particularly suitable for analysis of multiple cases, which are treated as individual studies, thus it is especially relevant if the overall study consists of at least two cases (Yin, 2009). Since the research design of this study incorporates four distinct cases, cross-case strategy was selected applied. Furthermore, the cross-case strategy allows the investigator to reach beyond the initial impressions and overcome poor information processing and thus increases the reliability of the theory (Eisenhardt, 1989). Following the principles of grounded theory approach, a constant comparative method characterized by simultaneous collection of field materials, coding, analysing, and theorizing was employed throughout the whole study (Cziarnawska, 2014). Thus, the emergent patterns and concepts were constantly compared with the newly collected and analysed data, sharpened and refined. Via the afore-described analytic methods, the set of themes and constructs regarding the KM processes in the selected WISE emerged from the gathered data. The key findings emerged from the study are presented in the following chapter.

## Empirical findings

The following part of this paper further presents the investigation guided by the research question ***“How is knowledge managed in social enterprises?”***. In total, four representatives of work integration social enterprises (WISE) were interviewed in order to gain data relevant for answering the research question. The data analysis revealed several recurring themes in regard to the processes of acquisition, conversion, application and protection of knowledge in social enterprises. These findings are presented below, eventually leading to a central concept embodying the theory built from the data analysis.

### Within-case description

The following part provides individual descriptions of four interviewed work-integration social enterprises. The abbreviations SE1,2,3,4, stand for “social enterprise” and its number. The abbreviations are used later when presenting the findings as references.

#### Case study 1: The Blue House Café (SE1)

The Blue House Café is a work-integration social enterprise, operating since 2007 under the auspice of the association Náruč (Open Arms), providing support primarily to mentally impaired people. The mission of this social venture is to improve the quality of life and prevent social exclusion of people with mental disability and mental illness by providing social rehabilitation and sheltered employment. Furthermore, the enterprise aims to create an open and safe environment, which by its existence contributes to a positive change of attitudes of the general public and to the elimination of prejudices about people with mental impairment.

In the café, people with different types of health disadvantages work at sheltered jobs. In their work activities, they are supported by therapists, social workers and professional operating personnel. In addition to coffee, other assortment from its own production, including daily lunch packages, dinners and home-made dishes are offered. Besides the café, the association launched another social entrepreneurial project in 2018, a food production business premise to accommodate its catering services. Altogether, the enterprise possesses 54 employees. The Blue House is often

portrayed as an example of a good practice for other WISE in the country. The interview has been provided by founder and current CEO of the enterprise (“Naše poslání”, n.d.).

#### Case study 2: The Silent Café (SE2)

The Silent Café is a work-integration social enterprise established in 2011 as a joint project of non-profit organizations Tichý svět (The Silent World), Sheltered Workplaces and Tichý svět (The Silent World), Charitable Trust. These two sisterly organizations jointly strive to empower people with hearing impairments and to interconnect them with the world of hearing people. The café became the first café in Prague with deaf service. Currently, the enterprise employs eight people, all of them deaf.

It is a place where deaf people can work, use their skills and show themselves and their surroundings that even in such a demanding field as hospitality, they can succeed. The business has become a place where the words of hearing and deaf people blend. Deaf people can order here in their own mother tongue, sign language, meet their friends and stop by for a chat over a cup of coffee. Exhibitions, concerts and other cultural and educational events are regularly held there. The venture also features an outdoor garden catering for activities in the summer months. The interview was conducted with an operating manager of the enterprise. (“O nás”, n.d.).

#### Case study 3: Fokus Plateau, Sheltered Workshop (SE3)

The Sheltered Workshops of Fokus Vysočina<sup>1</sup> (Plateau) has been formed already in 1992 under the auspice of Fokus non-profit organization, which aims to support primarily people with mental illness or impairment. At that time, the sheltered workshops served primarily as work rehabilitation centre for those receiving the social services provided by Fokus NPO. In 2014, the Sheltered Workshops changed its legal form and separated from its maternal NPO as a regular social enterprise.

At present, Fokus Plateau, The Sheltered Workshops, is a medium-sized company with approximately 220 employees. Of these, 95 percent are people with disabilities. Currently, the

---

<sup>1</sup> Vysočina = meaning „plateau“ is a name of a geographical region in the Czech Republic

enterprise offers job to anyone, no matter what their health disadvantage is. A wide range of services is provided by the enterprise including gastronomy sector consisting of selling groceries, manufacturing of delicatessen and confectionery production. Besides hospitality services, the firm provides laundry and sewing services, manual professions in the field of maintenance of greenery and forests or a production of ceramics. It caters for the needs of individual as well as corporate clients while its ultimate aspiration is a solid partnership and a quality of services comparable to for-profit companies (“O nás”, n.d.).

#### Case study 4: The Roof, Social Bistro (SE4)

The Roof, Social Bistro is a vegan restaurant and café operating in the city of Prague. It has been established in the late 2017 as a cooperative mostly by university students and young people with a passion for social justice issues. The venture commenced its operation in the beginning of 2018. Its target group of integrated employees covers people with homelessness experience and people with criminal record. It is categorized as a small enterprise as it had usually employed 15 people before the Covid-19 crisis, which may have modified this number (“O nás”, n.d.).

#### Cross-case analysis

The cross-case analysis presents the higher-level themes which emerged from the analytical phase of the inquiry. Guided by the initial research question “*How is knowledge managed in social enterprises?*”, the following part presents the key activities and processes of knowledge management identified in inquired WISE. Furthermore, the central concept, depicted by *the bridge metaphor*, is outlined in this chapter.

#### Knowledge Management Processes in Social Enterprises

A characterization of the knowledge management processes in the selected WISE follows below. The findings are incorporated into previously outlined model of knowledge-process capabilities by Gold et al. (2001), namely the central activities of *acquisition*, *conversion*, *application*, and *protection*. Yet, the *acquisition* process naturally emerged from the interviews as one of the leading themes for the selected WISE.

## Acquisition Process

The acquisition knowledge management process, possibly characterized by terms, such as acquire, create, generate, capture, collaborate, or seek, in relation to knowledge, ultimately strives to accumulate knowledge (Gold et al., 2001). The analysed data suggest that social enterprises tend to be highly active in acquiring new knowledge, particularly through cooperation with diverse external entities. The interviewed social enterprises typically collaborate with the following organizations, in order to acquire new knowledge, learn and share business expertise.

## Subjects of social economy

A **cooperation** with other social enterprises and different entities of social economy poses a principal source of knowledge acquisition in the selected WISE. The enterprises often connect via different local platforms supporting social entrepreneurship as described by one of the respondents when asked about cooperation with other social enterprises:

*“Exactly. We cooperate via TESSEA platform, through which we meet. Then we have another smaller group - social business breakfast, established in Impact Hub. It was a platform for social entrepreneurs, for people from charitable trusts, ministries, people who deal with social economy or innovation. We have been there for 5-6 years, meeting up once a month. When the cooperation with Impact Hub stopped, we transformed it into traveling meetings. At present, we visit individual social enterprises, innovation centres, or ministries. We meet there to network, communicate our know-how, our needs, share good practice” (SE1).*

Another social enterprise expresses a deliberate **desire to connect** with fellow social enterprises and proclaims the importance of partnership by stating that: *“We are a member of TESSEA platform. We also provide consulting through the Ministry of Labour and Social Affairs. We meet other social enterprises. We simply search for them. We are partners” (SE3).* Another WISE points to the informality of cooperation with other social enterprises stating: *“We have many acquaintances in other social enterprises with whom we meet up and consult together. We had known majority of them before opening our business, so they pose rather informal contacts” (SE4).* Overall, the

knowledge exchange between social enterprises appears to be very common and based on the principal of **mutual support, partnership and informality**.

Evidently, many of these interactions seem to be intermediated through specialized platforms connecting actors operating in social economy, such as TESSEA platform or entrepreneurial hubs. Most of the enterprises consider them to be highly useful platforms, however, some respondents showed certain objections towards these supportive organisations considering them to be overly pro-corporate. One of the respondents commented on the cooperation with the supportive organizations: *“We cooperate with them occasionally. To us, they seem a bit as a corporate hatchery and start-up incubators. This is ideologically different from us and it probably gathers different people than we are. We do not often feel comfortable participating in it, and we do not feel like it is in harmony with our goals”* (SE4). This statement suggests that personal values of distinct social enterprises might influence the decision on adopted KM activities.

Another important source of knowledge for the inquired WISE lies in a cooperation with relevant non-profit organisations (NPO). In most cases, the enterprises originate from a maternal NPO initially helping the same disadvantaged group of people. The cooperation with the maternal NPO is, to different levels, sustained. Furthermore, these NPOs provide valuable knowledge regarding the support of the integrated group. *“We are often helped by are colleagues from Tichý svět (NPO) who are consultants. They are even more skilled at the sign language than we are”* (SE2) proclaims the enterprise integrating deaf workers. Another respondent further describes the cooperation with NPO specialized on supporting mentally impaired individuals:

*“Another good thing is that we are constantly working with our colleagues from the social rehabilitation. We have mentors there who work with our handicapped colleagues. We have a system of patronage, where all our handicapped employees have their patrons in social service. We as management team have one colleague who discusses everyday situations with us, advises us, leads the team supervision. Moreover, every senior manager has an opportunity to have individual lessons with her and the team. Together, they solve communication problems, process problems, non-standard situations, etc. We monitor this and try to work with it a lot”* (SE1).



This statement suggests an active and well-established cooperation resulting in a specialized knowledge acquisition in regard to socio-psychological support of the beneficiaries.

The process of knowledge acquisition from social services is conducted in a similar manner in another interviewed enterprise: *“The integrated person must ask himself what his risks are, or what are the triggers deteriorating his health condition. The manager should get informed about this and I hope he does. The integrated employee who comes to our enterprise should be able to assess this. If he is not able to do so, it is possible to call a social service from Fokus NPO and a social worker should have a much better skill to find it out”* (SE3) Also in this case, the support from relevant NPO providing necessary knowledge facilitating work with the integrated group is evident.

Nevertheless, even when the WISE does not originate from a specialized NPO, it tends to cooperate with such organizations. For instance, The Roof, Social Bistro, cooperates externally with NPOs supporting people from their target group – people who have experienced homelessness and criminal history (SE4). This tendency highlights the importance of acquisition of specialist knowledge in regard to socio-psychological support of the disadvantaged workers.

#### For-profit businesses

Interviewed social enterprises express a high degree of cooperation with regular for-profit organisations as well. Firstly, an intensive knowledge exchange is conducted with **for-profit business partners**. One of the enterprises describes this interaction as: *“We definitely get inspired by professionals. We try to participate in various events, such as commercial events of our suppliers who organize gastronomic fairs. The employees go there, the chefs, the operating managers. They look at new technologies, the products we could use, etc. We cooperate with companies, such as Almeco, which supplies us with confectionery. They have great know-how and they organize regular trainings for their partners”* (SE1).

Another enterprise exhibits a considerable level of **proactivity** by organizing speed dating events for both social and for-profit businesses operating in the region. The aim of these events is to get to

know each other and exchange important information (SE3). The same enterprise also comments on the benefits of cooperation with foundations established by commercial companies: *“I enjoy working with foundations established under the auspice of commercial companies because they are much more flexible and result-oriented, unlike state organizations”* (SE3). Notably, the respondent highlights the **practical focus** of foundations from the for-profit sector.

Moreover, all the enterprises express full awareness of the necessity to generate profit similarly to for-profit companies, summed up by: *“In one sense, we need to function as a for-profit business. Thus, we also work with other companies. Those that are similar to us, plus of course we have a lot of commercial suppliers with whom we work. Likewise, the foundations we work with are sometimes linked to commercial enterprises”* (SE4). Overall, the cooperation with profit-driven businesses in knowledge acquisition process seems to be highly valued by the inquired WISE, mostly in terms of receiving **an inspiration and valuable insights** from the field where the selected WISE operate.

#### Courses and trainings

Specialized courses and trainings pose an important means of acquiring new knowledge for the selected WISE. The management of the enterprises typically utilizes the courses tailored to their individual specializations. The larger enterprises expressed a more notable devotion to acquire new knowledge for their managing teams: *“Colleagues in management are educated, it's very individual there. It follows from their individual educational plan and from their evaluation... They use reflection and feedback to find out what skills they need to master”* (SE1). When it comes to specific areas of acquired knowledge, the enterprise further elaborates: *“Recently, we have gone through many courses in Google, which organizes trainings for NPOs and start-ups. It covers areas such as communication and management, strategic management or management of change. Other sources of knowledge are endowment funds which organize courses for social entrepreneurs – from commerce through marketing to HR. We draw on these a lot”* (SE1).

Another medium enterprise contends that *“When it comes to management we often apply for grants, not just for financial reasons, sometimes there is no finance involved at all, but there is consulting and courses. Managers often attend these courses and consultations. At the moment, a*

*fellow manager is in a longer-term course in managerial skills. I went to an HR course, for example, to be able to do all things in the field of human resources. Or we studied a lot in marketing on how to present ourselves, how to sell products better, how to build a logo, what to do to attract customers. When we opened a new operation, we used a lot of advice. A lot in the field of pricing”* (SE3). Evidently, the areas of **marketing, HR, pricing and management** gain a notable appreciation among managers of the selected social enterprises.

The other two, smaller, enterprises express more hesitancy when it comes to the knowledge acquisition of their management. Moreover, they emphasize the delegation of this responsibility on distinct individuals, illustrated by: *“I don't really know if this is happening at all. Or in what way. It's probably more up to each of us to be educated in the specializations we have. We don't have it systematized”* (SE4). The second small enterprise employing claims that it is not necessary for them to attend courses since their job tasks are very straightforward: *“We need our people to be trained to conduct their café job and that is it. They learn these things from us, operational managers. So if it is needed, it is us who receive external training and then we transfer it onto them”* (SE2). According to these accounts, smaller SE demonstrate a lower level of engagement in specialized courses than larger enterprises.

The middle management employees, typically team leaders or operational managers, take part in specialized **vocational courses** concerning the field of **hospitality**. *“Middle management takes external courses. At the same time, we have arranged consulting directly in our enterprise. Specifically, a lot in the area of gastronomy. There, we invited an expert for pricing, consultant for PR and marketing and then cooking”* (SE3). Another enterprise states: *“In terms of gastronomy, we try to attend various workshops”* (SE1) expressing a deliberate aim to educate themselves in their respective business field. A recurring practice described by respondents is inviting external specialists to organize the courses internally in the WISE. The goal is to enable courses at home environment, with respect for the integrated disadvantaged employees. As illustrated by this statement: *“Because the employees are deaf, it is not easy to send them out to attend a course”* (SE2), there is a potential unsuitability of external courses for the integrated employees. Similarly, other respondent explains: *“It happens that our employees with handicap do not want to take part*

*in external courses. By talking to them, we found out they are worried of going out, of having to work with different kind of equipment, different kitchen, different manufacture. They would not be able to apply the learnings”* (SE3). As a result, the enterprises show appreciation for possibility of having **incoming lecturers** and acquire knowledge at their home environment.

The internal knowledge acquisition/creation takes place between individuals in the enterprise, with a great concern for training of the integrated employees. Medium enterprises who possess more employees and larger teams demonstrate more elaborated learning processes, illustrated by: *“We have very well-established internal processes of how to work with people we integrate, how we teach them, how we make them competent in their jobs”* (SE1). The employee hierarchy is significantly reflected in the training process of integrated employees. Typically, a team leader or operation manager is the highest instance in educating integrated employees while in all cases, the team leaders or operational managers are healthy individuals with provable experience in the hospitality industry. Furthermore, the data suggests that if an integrated employee masters his or her job tasks to a self-sufficient level, he or she engages in educating other disadvantaged employees under integration (SE2). Similarly, another enterprise established a position called a “work therapist”, where a person from the group of handicapped people works directly with the team leader as his deputy (SE3).

The knowledge acquisition of the integrated employees does not revolve solely around the hospitality tasks. It also covers holistic socio-psychological and economic knowledge. This type of knowledge is considered to **empower the employees** and facilitate a complex **integration** of the employees into the labour market and society. For instance, the enterprise dealing with homeless and former convicts states that: *“We try, not systematically though, to educate the employees in certain financial literacy. Mostly it regards their personal issues, such as distraintment, debts, or we discuss their rents”* (SE4). In general, the enterprises demonstrate established systems of educating integrated employees, while acknowledging their specific needs and life situations.

To summarize the acquisition process of KM in social enterprises, the importance of external **collaboration** when acquiring knowledge stands out as an important activity. As Gold et al. (2001)

suggest, it is necessary to share and disseminate personal experiences to create organizational knowledge. This collaboration is executed at two levels. Both internally between individuals in an organization and between organization and its networked partners. The examined social enterprises follow both of these directions in their KM acquisition processes. They search for cooperation with other actors of social economy, mostly in an informal manner, yet with a strong sense of partnership. Simultaneously, specialized SE platforms are utilized by selected WISE to connect with other subjects of social economy. Through these mutual interactions the enterprises seek to capture valuable know-how, gather new information and share best practices. Moreover, the enterprises tend to prefer personal socialization and interactions to online interactions and digital means of knowledge acquisitions (SE1, SE3, SE4).

Furthermore, as selected WISE mostly express positive attitudes towards cooperation with for-profit businesses. Thus, it may be suggested that besides collaboration, the **benchmarking** is applied by the selected SE in the acquisition process of knowledge management. Benchmarking stands for identifying best practices in fellow organizations and consequently efforts to assess organization's own knowledge gaps (Gold et al., 2001). The selected WISE may be considered benchmarking for instance when attending educational courses by their partners and then evaluating its own limits and adopting new knowledge. Another example may be when WISE conduct so-called "store checks". During store checks, representatives of the WISE monitor how other businesses in hospitality industry operate. Consequently, the WISE might adopt new practices or introduce new products based on the benchmarking with other similar businesses (SE1).

### *Conversion Process*

Conversion-oriented knowledge management processes are those oriented toward making existing knowledge useful and cover aspects of knowledge organization, distribution, combination, integration and structure. The underlying notion is that specialized knowledge might reside in different parts of an enterprise and organization's primary goal should be to integrate this specialized knowledge (Gold et al., 2001).

In general, knowledge management conversion process appears rather **non-systemized** in selected WISE. As illustrated by one of the enterprises: *“Officially, we integrate knowledge, but I honestly feel certain gaps there. It is not well-elaborated”* (SE3). However, some efforts to organize and integrate knowledge have been identified in the selected WISE. Firstly, on the level of management, the knowledge is **to some extent integrated** by sharing essential knowledge of individual managers. This may be done through personal interactions, such as when someone presents the key learnings from a course to other managers in the enterprise (SE1). Or it can be codified in the form of shareable document, for instance a workshop report (SE3). However, despite these efforts, the data suggest that distinct knowledge domains remain vested in **individual** managers and rest on their individual level of proactivity. *“The knowledge transfer is there but it depends on active approach of each individual”* states one of the respondents (SE3). Another enterprise further suggests **low level of structure** when it comes to education within management and knowledge integration: *“I am not even sure if it is happening or how. It is up to each of us to get knowledgeable in our own specializations. We do not have it systemized”* (SE4).

Secondly, on the level of **integrated employees**, the integration of key knowledge appears to be more structured and **established**. *Rules and directives, sequencing, routines, and group problem-solving and decision-making* are four commonly cited mechanisms enabling knowledge integration in an organization (Gold et al., 2001). According to the data, all of these mechanisms appear in the KM process of conversion in the selected WISE. For instance, *rules and directives* are mostly embedded within **working rules** repositories or **employee manuals** in all the selected WISE. There, prescribed practices are codified and each employee has access to it. Moreover, employees typically engage in sequencing. This means they start from lower-skilled jobs and through different job tasks gradually proceed to the level of higher-skilled jobs, such as direct customer service (SE1, SE2, SE4). Disadvantaged employees also incrementally learn by conducting routine tasks. (SE2, SE2). Last but not least, a large emphasis is placed on group **problem solving and decision making**. On every employee level, all the interviewed WISE contend they conduct joint problem solving and deliberately try to involve all employees by constantly gathering their feedback and perspectives. As one of the enterprises summarizes: *“We aim to draw people into everyday functioning and decision making, which is one of the key principles of a work-integration social enterprise”* (SE1).

To further analyse knowledge generation and utilization of existing knowledge within SE, Nonaka's SECI model may be employed. As outlined in the literature review, Nonaka (1991) suggests that key role is to enunciate and leverage knowledge of distinct individuals in an organization. Furthermore, converting tacit knowledge into explicit knowledge and using that explicit knowledge to extend one's own tacit knowledge base are critical steps of the SECI model's knowledge spiral. In the case of the inquired WISE, the spiral of knowledge appears to be functioning, yet without much deliberate intention of the organization. Based on the data, *socialisation* (tacit to tacit knowledge) is enabled mostly through **training** of employees, including sequencing and routine activities. The focus is placed especially on **learning by doing** and learning from other co-workers. *Externalisation* (tacit to explicit) happens via regular **team meetings**, **evaluations** and **cooperation with specialists** from sisterly social service. Subsequently, *combination* (explicit to explicit) appears to be facilitated by recording the key knowledge into **shareable documents**, be it online or offline repositories. These documents might then be distributed, yet this distribution does not seem to be very systemized and reinforced. Lastly, the data suggests that *internalisation* (explicit to tacit) of knowledge is mediated mostly by the enterprise's **manuals** and codified **working rules**. These serve as a guidance through which employees create their own tacit knowledge of their job tasks and potentially other socio-psychological issues they are educated on.

To summarize, the conversion processes in the selected WISE appear to be happening with **lower rates of systematization**, coupled with a **reliance on individual activity**. Even though, individual knowledge is to a certain level explicitly made available to others, organizational members appear to rather retain their personal knowledge and capabilities. This occurs specifically at the management level, where managers seem to have their own specializations which complement others' specializations. At the level of integrated employees, the integration of knowledge seems to be more elaborated as it actually facilitates the fulfilment of their job tasks. However, due to the specific disadvantages of integrated employees, they are treated highly individually. Moreover, the data suggest that integrated knowledge is tailored to the employees' personal abilities, rather than being unitary for all of them.

### *Application Process*

Application processes regard the actual use of knowledge while their focus is typically on storage, retrieval, or application. Particularly effective storage and retrieval allow an organization to quickly access its knowledge (Gold et al., 2001).

The inquired WISE typically store their codified knowledge in an online drive. There, **reports** and **notes from team meetings** are saved together with **educational materials** from courses and workshops. Unlike group meetings reports, educational materials do not appear to be prioritized and systematically stored. Furthermore, the continuous assessment whether the contained knowledge is being utilized is rather missing (SE3). The integrated employees typically do not have access to the public drive as it is tailored for managers. Some of the WISE explain that it would not make sense for the integrated employees to access educational materials on a shared drive. Instead, the integrated employees get the information in a form of concise and direct verbal instructions (SE1) or they might get an excerpt through an online messaging platform (SE2).

On the level of integrated employees, the knowledge is typically stored in **tangible documents**, such as work manuals or working rules guides. These documents appear to be tailored with a consideration of the specifics of the integrated groups. For instance, the documents contain specific recipes and procedures (SE2). Furthermore, the documents may incorporate additional information, such as restriction of narcotics use (SE4) or certain demands on person's appearance at a workplace, such as tidiness and cleanness (SE1).

Overall the data suggest, the emphasis is placed mostly on storing materials from group meetings and discussions. Furthermore, practical knowledge ensuring daily functioning of the WISE is stored and made available when necessary. Information relevant to managers is also stored, mostly through online storage, yet the retrieval and subsequent application of that knowledge is **not systematically required and assessed**.



### *Protection Process*

Protection processes of KM are designed to secure organizational knowledge from illegal or inappropriate use or theft. According to the resource-based view, knowledge as a resource needs to be rare and inimitable. Without protection processes, knowledge might lose these important qualities (Gold et al., 2001).

In the selected WISE, protection KM processes appear to be **unsystematic or even disregarded**. All of the enterprises demonstrate a **low level of protection**. In the larger enterprises, IT workers pose the only protective measure of the data and knowledge possessed by the WISE. The WISE exhibit a disregard for knowledge protection assuming they do not really possess valuable information to be protected: *“I do not think we should protect it. We are not afraid someone might steal our documents or methods as they are not too sophisticated”* illustrates one of the respondents (SE3).

Instead, the inquired WISE exhibit **willingness to share** their know-how with others. *“As we often organize workshops and publicly talk about our know-how and practices, we do not have the urge to hide something”* (SE1). Another respondent even demonstrates enthusiasm when sharing knowledge with others: *“We rather share our know-how with other social businesses. It brings you happiness when you learn something new and simultaneously provide others with new knowledge. We support each other. We do not protect anything”* (SE3).

Overall, the selected WISE jointly exhibit little need for protection of their knowledge. Instead, the willingness to share know-how and expertise is evident.

### Theorizing Central Concept: WISE reconciling multiple realities

The grounded theory method, based on constant comparison of freshly obtained data with the previously analysed material, naturally led to the reiteration of the research question. The data clearly suggest the need for selected WISE to reconcile multiple realities due to their hybrid nature. Specifically, they need to constantly balance between their social and profit missions. This is reflected not only in fundamental functioning of the enterprises but also in their knowledge

management activities. Consequently, the WISE operate with two distinct streams of KM. One of the KM streams is linked to enterprise's social mission while the second one is connected with its profit mission. The central theoretical concept is sharply linked to other higher-level themes which originate from the data. Together, they constitute a concept of how SE reconcile multiple realities in their KM activities. Overall, the work integration social enterprise is portrayed as a bridge between the reality of its disadvantaged beneficiaries (employees) and a successful integration into labour market and society. Thus, the final research sub-question of this paper has been formed as: ***“How does a dual mission of social entrepreneurship get reflected in knowledge management activities of work integration social enterprises?”***.

### *Balancing profit and social missions*

As outlined in the literature review, social enterprises operate as hybrid organizations, while their underlying nature may be characterized by terms, such as blended value, double- or triple-bottom line, dual mission, or combination of different institutional logics (Hockerts, 2015; Emerson, 2003; Batilana and Dorado, 2010; Zahra and Wright, 2015). The contradiction between simultaneously existing profit mission and social mission emerged from the interviews as evident and highly relevant issue for the selected social enterprises.

The narratives on the evolution of profit-driven and social-driven tendencies in the selected WISE have surfaced. As most of the inquired WISE originate from pure social service, the respondents commenced the narratives by describing their enterprises as initially being dominated by the logic of social mission. Later on, the enterprises then went through transformation into regular social businesses where profit and social missions are merged.

*“The enterprise was not being developed, not that much because we would not know how but more likely because the team that had been working here was composed of social workers whose goals are different than doing business. There was so much friction and we could not get over it. The motivation of social workers was to support the employees. Not to stress them too much with the work, support everyone without realistically assessing their capabilities. We know, that people who were working here would not perform even at the protected labour market”* (SE1) describes the

earlier stage of the enterprise one of the respondents. She further continues by outlining the transformation of the enterprise in regard to conflicting elements: *“During the years, we managed to separate the profit and social spheres. It is economically clear now. We can track what we have in the social service and what we have in the business”* (SE1). Another enterprise describes a similar situation: *“A number of people from middle management were educated in the field of social work and the necessity to re-orientate on business was unacceptable for many people. Therefore, some of them left because they preferred to do therapeutical work”* (SE3). The stories suggest that finding the right balance, or limiting the initial dominance of social mission, was necessary for the WISE to become social businesses in the real sense.

Even enterprises which did not elicit such coherent narratives demonstrated a pragmatic, profit-considerate, approach next to their social missions. *“It has to make sense. It needs to bring in money and it needs to be manageable by our team. Then, we need to calculate and evaluate if it is worth pursuing”* (SE2) explains one of the respondents. Similarly, another enterprise, non-originating from the social service, claims the importance of containing the for-profit element by stating: *“For one part, we need to function as a regular company”* (SE4). All in all, even enterprises non-originating from social service seem to be guided by balancing profit and social elements in their organizations, which frequently influences their decisions and actions.

To summarize, the paradox stemming from contradictory missions in social enterprises emerged as a significant issue, which enterprises appear to have been taking into consideration ever since. Furthermore, the paradox influences decisions, actions and strategies of social business as they have to constantly balance between the two missions.

#### *Two streams of KM activities*

The data suggests that dual mission of social enterprises consequently gets reflected in the knowledge management activities and processes in the interviewed social enterprises. Specifically, the paradox appears to be separating KM activities into two distinct streams based on the mission being pursued (either profit or social). The first stream focuses on KM activities leading to achievement of the social mission. Specifically, it regards knowledge necessary to provide socio-

psychological support to the target group and thus eventually enable their integration into the labour market and society. Second stream of KM centres on standard business-related knowledge, which enables enterprises to conduct its core business activities leading to achievement of its profit mission. This division may be demonstrated by differentiated knowledge acquisition, learning and training activities and the overall perception of the WISE's knowledge and capabilities.

#### KM stream guided by the social mission

When respondents asked about the core capabilities of their businesses, meaning *“a knowledge set that distinguishes and provides a competitive advantage”* (Leonard-Barton, 1992, p. 113), **the ability to work with the integrated group of employees** dominates. *“I think it is our work with people with disabilities. The high level of support and motivation we are able to provide them with, so they are able to manage their tasks as if they were healthy people”* (SE3) contends one of the respondents. Another respondent states: *“We originate from the social service and our knowledge is that if we look at the person we support from the holistic perspective, his life is not composed merely from support, care and help... It has certain rules and necessities so that a person can be self-reliant, independent from the family's resources, capable of forming his own relationships and so on”* (SE1). These enterprises, working primarily with mentally impaired people, demonstrate a profound understanding of their target groups' specifics.

Similarly, other WISE exhibit necessity to possess skills and knowledge to cater for the needs of their integrated employees. An enterprise integrating deaf people characterize this necessity as: *“It is necessary to know something about deaf people and about their lives because as a social cohort, they are very specific. Then, it is definitely important to have a command of Czech sign language. That is crucial”* (SE2). Other respondent mentions *“knowledge of accounting, tax systems, corporate law and labour law”* (SE4) as their core necessary skills for integrating homeless and indebted employees. Thus, the data suggests that selected WISE possess and highly value their knowledge and skills in regard to holistic socio-psychological and economic support to their integrated employees. This specialized knowledge appears to be necessary for achieving the social mission of integrating these people into labour market and society.

Consequently, the KM processes and activities occur as tailored to generate and leverage the knowledge and skills necessary to provide **socio-psychological support** to the integrated. This is reflected particularly in the process of knowledge acquisition. On the managerial level, the enterprises deliberately acquire specialized knowledge to better cater for the specific needs of their employees. WISE integrating mentally impaired people exhibit a distinguished level of specialized knowledge acquisition. For instance, in one of them, healthy team-leaders undergo psychological crisis intervention course, together with a course on psychiatric minimum. These are considered to be a basic package every healthy team-leader should have (SE3). Another enterprise with the same target group has been founded by an ergotherapist<sup>2</sup> with a distinctive experience at psychiatric hospital. Additionally, other management members in this enterprise were educated in the field of social work. Even when managers or team-leaders coming from the business sphere are not systematically educated in the social service work, they receive specialized socio-psychological knowledge. This is acquired via intense cooperation with external social service organization which provides them with necessary insights, knowledge and support in relation to the integrated employees (S1, S2, S3, S4). Another example might be found in a WISE integrating deaf individuals. Not only does its manager fully acknowledges the sensitivity towards the integrated but also, all healthy employees in the organization are required to learn sign language (S2).

Moreover, the acquisition and integration of social mission related knowledge happens as well among disadvantaged integrated employees. Besides being educated and trained in their regular job tasks, the employees receive particularly socio-psychological training enhancing their integration. In most enterprises, this is conducted via intensive cooperation with specialists from the social service organizations. Yet, the employees receive a socio-psychological knowledge and trainings also directly from the social enterprises. This knowledge may revolve around financial literacy, debts or rent (SE4). It may also cover continuous guidance in what it actually means to be employed and what are the rules and customs of employment (SE2). The enterprise might also provide social and emotional support to enhance employee's personal relationships or how to take care of oneself outside of work (SE1).

---

<sup>2</sup> Ergo-therapy aims to develop, recover or maintain the daily living and work skills of clients with disabilities. It typically does so through relevant employment.

Overall, there is a **noticeable stream of knowledge management facilitating achievement of social missions** in the selected WISE. This knowledge concerns wider socio-psychological support to the integrated people. It covers issues, such as personal finances, health, relationships, motivation and more. Consequently, knowledge management activities and processes are guided by the social mission so that corresponding knowledge may be generated, leveraged and integrated. This is done particularly through specialized knowledge acquisition, education of healthy leading employees, and training and integration of crucial socio-psychological knowledge among disadvantaged employees.

#### [KM stream guided by the profit mission](#)

Second stream of KM activities identified in the selected WISE revolves around standard business-related knowledge linked to achieving profit mission. After mentioning knowledge and capabilities needed to provide socio-psychological support to their employees, WISE mention their **know-how in gastronomy industry as their core knowledge**. Specifically, they mention knowledge of **coffee preparation** (SE1, SE3) and **cooking** (SE4). Furthermore, the WISE consider their services conducted by disadvantaged employees on nearly same level as in for-profit businesses (SE3, SE1). Moreover, all of the selected WISE exhibit awareness of the need to perform financially and earn profit for their own functioning (SE1, SE2, SE3, SE4), leading to accomplishment of their profit missions.

Consequently, the inquired WISE tailor their KM activities towards reaching the goal of **developing and sustaining their expertise in gastronomy services**. The knowledge acquisition, integration and application in regard to hospitality know-how has already been described in detail in the previous chapter. Yet, to recapitulate, the knowledge acquisition in gastronomy sphere is mostly realized via specialized courses and trainings. Concurrently, the interviewed WISE express appreciation of cooperation with for-profit businesses as they provide them with an inspiration and an industry expertise. Furthermore, all the team-leaders responsible for operations of the WISE's cafés or bistros have professional backgrounds in services. Having this expertise from commercial businesses is presented as highly valued by the interviewees. The hospitality industry knowledge is integrated within disadvantaged employees in the form of trainings, routines, or sequencing. This way they can

conduct their specific job tasks of maintenance, cooking, coffee preparation, guest service and other activities which in turn earn financial resources for the WISE.

On the managerial level, WISE exhibit **KM activities related mostly to running and developing the organization**. In the selected WISE, the distinct capabilities and knowledge are ingrained mostly in individual managers. The initiatives towards integrating the knowledge within leading managers are present, yet not systematically pursued. The management's knowledge is acquired in multiple ways. The managers either build on their academic and professional backgrounds, or they typically attend specialized courses and seminars. The topics covered at these courses typically include **management, marketing, HR, pricing or finance**. Mastering these domains is seen as significantly enhancing the enterprise's growth. Correspondingly, one of the respondents describes the benefits of hiring people from the business sphere in her enterprise: *"We hired people from gastronomy industry. Then we hired finance manager from Deloitte, who brought a great knowledge of how to evaluate financial effects of our operations, how to set our cashflow or how to set up prices so we are economically satisfactory. We also hired a colleague from for-profit sphere who brought a great knowledge of marketing. With the arrival of these colleagues, it was a huge turn for our enterprise"* (SE1).

All in all, the KM stream focusing directly on knowledge and capabilities needed to achieve WISE's profit missions emerges as evident and important for the inquired WISE.

#### *Work-integration social enterprise as a bridge between two worlds*

Previous parts have demonstrated an evident paradox between social and profit missions in the selected WISE. Furthermore, the division of knowledge management activities into two distinct streams based on pursuing of different missions surfaced. Capitalizing on these findings, a following **bridge metaphor** ties the findings together into one coherent model. The metaphor depicts work-integration social enterprise as an entity facilitating integration of disadvantaged populations into labour market and society. Furthermore, it outlines the relationship between the two identified streams of KM activities. Importantly, the model suggests that social mission-related KM stream needs to be mastered with a priority. Otherwise, both of the WISE's missions might be hindered or

not accomplished. The visualisation of the bridge metaphor below highlights the model's key features.

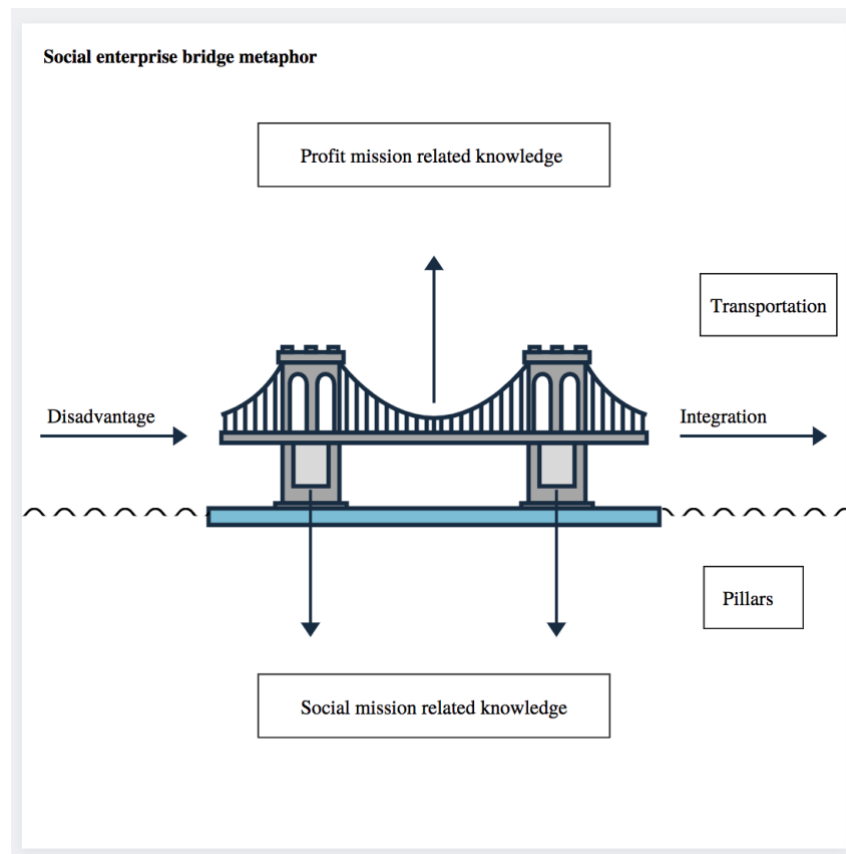


Figure 2: Social enterprise bridge metaphor

## The Bridge

In the model, work integration social enterprise is perceived as a bridge interconnecting two worlds – the sphere of disadvantage and the world of integration into the labour market and society. For the inquired WISE, providing employment for people with the disadvantage does not pose the final stage of their endeavours. Instead, the ultimate goal is to empower their employees so they can function as fully-fledged members of society. In detail, the selected WISE enhance their employees' prospects of being financially independent, capable of experiencing quality human relationships and finding their social status and recognition.



### **The Road for Transportation**

One obvious way how WISE enable their employees' integration is by providing them with employment opportunities in their businesses. The bridge's road for transportation then symbolizes the actual business activities in which integrated employees partake. To conduct their business activities, WISE need to possess regular business-related knowledge, such as having hospitality industry expertise, mastering organizational management, finance, HR, marketing or pricing. These activities naturally lead to WISE's profit mission. These activities are interlinked with knowledge management stream facilitating the achievement of the profit mission. The WISE's business activities are obvious to anyone without much scrutiny and thus, they are portrayed by the "visible" and most notorious part of the bridge – its road.

### **Pillars of the Bridge**

The pillars of the bridge represent wider socio-psychological support WISE provide to their disadvantaged employees. This support is enabled by the second knowledge management stream which facilitates effective socio-psychological support leading to achievement of the social mission. The pillars effectively demonstrate this phenomenon as they represent an aspect indispensable to bridge's functionality. Even though, the pillars often happen to be just partially visible, their quality directly affects the stability of the whole bridge. This way the pillars support the transportation (business activities) happening on it. If the pillars and foundations of the bridge are not effectively designed, constructed, and maintained, the bridge might collapse and fail to deliver its basic service – the transportation.

### **Relationship between the bridge's components**

Having characterized different features of the bridge metaphor, the relationship between them may now be theorized. Firmly grounded in the data and the subsequent analysis, it is evident that KM stream enhancing profit mission is highly important to a WISE so it may operate as a regular business and financially prosper. However, it may be argued that socio-psychological support performed by WISE is evenly crucial. For this kind of support, relevant KM activities need to be performed as outlined in the previous sections. However, the data suggests that for a work-integration social enterprise to successfully function, the knowledge management stream supporting the social

mission might need to be mastered with a priority. If the socio-psychological support and related KM activities are not present or insufficient, the employees might not be able to conduct their regular business tasks and the WISE's endeavours might fail. The respondents suggest this relationship as follows.

*“If we did not have a profound knowledge of the specifics of people with mental disabilities, I think we could hardly run a work-integration social enterprise. These people are such a specific cohort. By not having at least minimum knowledge of a person who is slackening off in the system, who is attacked by the disease, we would not be able to react promptly to some of his needs. Instead, we might even cause a harm to that person” (WISE 1).*

Here, the respondent suggests that working with mentally impaired people is a complicated task, requiring developed knowledge for it. Otherwise, the target group might get harmed, which hinders the desired integration. Furthermore, the respondent claims that having a profound knowledge of specifics of the integrated group eases the hiring process. It specifically helps to assess the potential abilities of job candidates and thus prevent employee fluctuation (WISE 1). Furthermore, the respondent suggests:

*“As a social entrepreneurship consultant, I think many people who have great business know-how tend to found social enterprises without a clue what they are heading to. I think it would be a major irresponsibility from us to start working with mentally impaired employees without this specialized knowledge about them” (WISE 1).*

Another respondent contends that lack of elaborated knowledge to work with the integrated group is unsustainable for the business's functioning. Furthermore, the respondent suggests that mastering specific knowledge relevant for the disadvantaged group of employees demonstrates respect for the employees and makes them feel comfortable in a workplace.

*“Without knowledge of the sign language, we could run a WISE only very hardly. I think it would be unsustainable from the long-term perspective. Healthy person can communicate with a deaf person*

*without knowing the sign language but only on a limited basis. You cannot work like that long-term for the fact alone that you would not be able to clarify the situations that arise. Furthermore, it is a psychological step so that the employees feel comfortable in this environment. That is truly important” (WISE 2).*

An enterprise integrating both mentally and physically impaired people assumes that without having the necessary socio-psychological knowledge, it would not be able to accommodate as large number of integrated employees as it currently does. This would eventually limit the integration potential of the WISE.

*“Without the specific socio-psychological knowledge, we might not be able to integrate as many people as we do now. I suppose we would have a way larger number of healthy people here than we have now. At the moment, we have 190 people from which 15 are healthy. If we did not have this knowledge, I assume it would be around 90 healthy to 100 disabled employees” (WISE 3).*

The last interviewed enterprise expresses certainty that without providing holistic socio-psychological and economic support, the mere labour integration would become useless in achieving the integration of the employees.

*“If we did not provide socio-psychological and economic support to our employees, they would surely not get out of their situations of indebtedness or homelessness. If we just provided them with the employment contract without further solving their issues, they would not even be able to pay a rent” (WISE 4).*

### **Summary of the model**

Building on the presented data, it is now useful to interlock the concept together. As previously identified, there is a noticeable paradox regarding the profit vs. social mission in the selected WISE. Furthermore, two streams of knowledge management activities pursuing these contradictory missions have been observed. Moreover, it is noticeable that all the inquired WISE demonstrate deliberate KM activities facilitating provision of adequate socio-psychological support to their

disadvantaged employees. Finally, the importance of social mission-related knowledge and skills has been voiced as fundamental when running a work-integration social business. Furthermore, it is useful to restate that the underlying essence of social entrepreneurship is to primarily benefit community over generating excessive profits. Thus, it may be concluded that it is of a priority importance for WISE to manage their KM activities related to achieving the social mission.

Consequently, the importance of the KM stream related to social mission rises. If the correspondent KM activities and processes are neglected, the knowledge facilitating socio-psychological support to the integrated groups might be absent. As a result, serious consequences may follow if socio-psychological support is not provided, such as:

- The employees might collapse at work, therefore fail to fulfil their job tasks. Both the business (profit mission) and integration (social mission) stagnate.
- The enterprise cannot integrate as many disadvantaged employees as possible, which in turns diminishes the social mission fulfilment potential.
- The employees, despite earning financial resources, do not leverage the overall quality of their lives. Thus, the social mission of integration and empowerment is likely to fail.

To conclude, it is vital for a work-integration social enterprise to develop and maintain its knowledge management linked to socio-psychological and economic support of their employees, eventually leading to achievement of the social mission. The data suggest that the social mission related KM stream should be approached with priority, otherwise the enterprise might fail in its integration endeavours. This relationship is captured in the bridge metaphor. There, the social mission related KM activities are depicted as fundamental pillars supporting the WISE (bridge) in its standard functioning demonstrated by its regular business activities (the road). Finally, the road (business activities and related knowledge) necessarily supported by the pillars (socio-psychological support and related knowledge) together enable the transportation from the world of disadvantage to the world of integration into society.

## Discussion

Firstly, the discussion section summarizes the key findings extracted from the gathered data and subsequent analysis. Furthermore, it provides answers to posed research questions: *“How is knowledge managed in social enterprises?”* with a closer look to reiterated research sub-question of *“How does a dual mission of social entrepreneurship get reflected in knowledge management activities of work integration social enterprises?”*. At the same time, the findings are interpreted and contextualized within previous research which connects to and further extends the literature review. Moreover, the implications for both the domain of social entrepreneurship and knowledge management are outlined. Finally, the limitations to the study are outlined.

### Summary of key findings

The research process started with the initial question of *“How is knowledge managed in social enterprises?”*. In an endeavour to answer this question, several findings emerged in relation to KM processes of acquisition, conversion, application and protection (Gold et al., 2001). Firstly, it was found out the selected WISE rely heavily on cooperation with external organizations when acquiring knowledge. This acquisition is typically facilitated by personal interactions. Secondly, the data suggests that the selected WISE exhibit lower rates of systematization, coupled with a reliance on individual activity in their knowledge conversion processes. Furthermore, it was observed that the selected WISE tend to store their key knowledge, however, its retrieval and subsequent application are not systematically required and assessed. Finally, it emerged that the inquired WISE do not protect their key knowledge, instead they prefer to share it with others. Firmly grounded in the data, these findings allowed for in-depth understanding of knowledge management processes in social enterprises and thus answered the initial research question of this inquiry.

From posing the afore-mentioned initial research question, subsequent data analysis motivated the researcher to add a reiterated research sub-question. Since the profit versus social mission paradox emerged as a significant issue in the selected WISE, a question of *“How does a dual mission of social entrepreneurship get reflected in knowledge management activities of work integration social enterprises?”* was posed. An answer to this question was provided by a central model of this thesis

illustrated by the bridge metaphor. This model identifies the contradiction between the WISE's divergent missions and proposes its impact on WISE's knowledge management activities. Specifically, the KM in a WISE gets divided into two distinct streams pursuing different missions, social benefit and profit. The bridge metaphor presents a work-integration social enterprise as a bridge enabling transportation from the world of disadvantage to the world of integration. The key premise of the central model is that a WISE should master its KM stream related to the provision of socio-psychological support to their integrated employees. This support enhances the disadvantaged employees' integration into the labour market and society. Importantly, specific knowledge needs to be developed and maintained in order for this support to be provided, eventually leading to the achievement of social mission. At the same time, WISE's business operations leads to achievement of profit mission. The pursue of profit mission is also facilitated by a related stream of KM activities. However, the data suggests that if the social mission-related KM stream is not developed in the first place, both the social mission and profit mission might be hindered or not achieved. Therefore, the social mission related KM stream serves as a fundamental pillar to the whole WISE.

### Interpretation of findings

The presented findings may be considered to answer both the initial research question and the later iterated research sub-question. Firstly, the findings contribute to a clearer understanding how knowledge management processes work in social enterprises. Secondly, the findings show how distinctive nature of a work-integration social enterprise influences its KM processes. These findings may be contextualized within the existing literature, while they open potential for further research.

### Knowledge management processes in SE

The data suggests that an intensive cooperation with external organisations is crucial in the knowledge acquisition process of the selected WISE. This lively cooperation when acquiring knowledge may be considered a useful practice as Gold et al. (2001) contends that creation of organizational knowledge requires collaboration, i.e. sharing and dissemination of personal experiences. Furthermore, this finding is in accordance with the previous research on KM activities in SE conducted by Granados et al. (2017). These researchers claim that interaction with other social

enterprises dealing with similar social problems or conducting similar business activities is crucial for sharing experiences and learning lessons in SE. Furthermore, they suggest that it is social enterprises' priority to be well-connected with their localities and community which appeared to be the case in this study.

Consequently, the findings suggest an inclination towards a practice-based perspective on knowledge, as opposed to an objectivist perspective on knowledge (Hislop, 2005). As indicated in the literature review, the practice-based perspective has been considered more appropriate in the context of social enterprises, while the data confirmed this assumption. The inquired respondents exhibit the knowledge acquisition and creation to be closely connected with practice, socially constructed, rather dispersed and made up of specialized knowledge communities (Hislop, 2005). On the contrary, objectivist perspective, which sees knowledge as codifiable entity and objective facts (Hislop, 2005), has not been reflected in the data.

Furthermore, the overall emphasis on social economy community and the external knowledge acquisition has been observed as notable. This tendency points towards one of the most discussed concepts in the knowledge management literature – communities of practice (CoP). Community of practice is a *“group of individuals and workers who have some form of practice in common”* and who function informally (Hislop, 2005, p. 58). Concurrently, they may be characterized as communities of practitioners where situational learning develops resulting in a creation of a set of relations among persons, activity and the world (Lave and Wenger, 1991). Situational learning is particularly useful in this context, since it incorporates social dimension into organizational learning (Wenger, 1998), which appears to be highly relevant in the WISE. Furthermore, the communities of practice are highly dynamic and evolve as the new members are absorbed into community or as the existing members leave. Therefore, the knowledge practices in the community develop due to changing circumstances. The data suggests that communities of practice emerge in the context of social enterprises as a highly relevant KM direction.

Another finding in regard to KM practices in social enterprises suggest that WISE are not deliberately protecting their knowledge. On the contrary, the WISE might even perceive it as a joy to share their

know-how. This finding is in accordance with the previous research on KM in social entrepreneurship denoting little importance of protecting knowledge (Granados et al., 2017). Followingly, the findings contradict some streams of KM literature which suggests that it is of an utmost importance for an organization to protect its knowledge in order to generate and maintain its competitive advantage (Liebeskind, 1996 as cited in Gold et al., 2001). On the contrary, the KM protection process in the inquired WISE fits the literature claiming that overly protecting organisational knowledge might result in a limited knowledge transfer, sharing and integration (Norman, 2004, Randeree, 2006, Liao and Wu, 2010 as cited in Granados et al., 2017). In a corresponding manner, the data suggests it is highly beneficial for the WISE to share its knowledge and expertise instead of adhering to strict knowledge protection. This intensive mutual sharing of knowledge appears to further foster knowledge collaboration in the whole social entrepreneurial sector. The possible explanation for these tendencies might be highly collaborative and supportive culture, apparent in the context of social enterprises.

#### Dual mission of SE and knowledge management

Furthermore, the case study provides new insights into the unique challenges of managing knowledge in social enterprises. The hybridity of social enterprises embeds more or less significant conflict between the dual missions of profit and social benefit. This friction emerged as an important issue for the selected WISE. Some of them also described a significant clash between the contradictory missions in the initial phase of an enterprise. This finding confirms the research of Batilana and Dorado (2010) who suggest that dealing with multiple logics in an organisation might trigger internal tensions.

Considering the apparent tensions, the theory on organisational paradox appears as highly relevant for contextualizing these findings (Lewis, 2000; Smith and Lewis, 2011; Smith, Besharov, Wessels and Chertok, 2012). Leveraging the existing literature, the paradox may be defined as “*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time*” (Smith and Lewis, 2011, p. 386), such as the profit versus social mission in social enterprises. The way how an enterprise handles this paradox and tensions may consequently have an impact on learning capabilities of an organization. *Learning* paradox represents one of the four categories of paradoxes as categorized



by Smith and Lewis (2011). Specifically, the learning paradox requires “*using, critiquing, and often destroying past understanding and practices to construct new and more complicated frames of reference*” (Smith and Lewis, 2001, p. 383). Comparable situation was identified in the interviews when respondents described the need to destroy past understandings and practices of social service to embrace the new reality of social entrepreneurship.

Concurrently, paradoxical tensions may reveal the need for learning, i.e. “*the ability to frame new knowledge within understandings, routines, and structures that enable actors to comprehend and adjust to variations*” (Lewis, 2000, p. 766). The problem appears when actors representing each element of the paradox overly stress and cling toward their core capabilities. Consequently, the actors choose interpretations which rather conform to than challenge their already existing frames and thinking (Lewis, 2000). Thus, instead of new learning and positive developments, *core rigidities* may appear. Core rigidities stand for deeply embedded inappropriate sets of knowledge which might cause problems and hinder innovation (Leonard-Barton, 1992). The concept of core rigidities might thus be also connected with knowledge management in the context of social entrepreneurship.

The need for learning surfaced as a constant theme in the WISE’s stories due to the need to blend social and profit motives. To avoid negative effect of the paradox, social enterprises are advised to master certain abilities and embrace conflicting elements in the enterprise in order to make the conflict productive (Smith et al., 2012). Connecting the findings with the theory of paradox is considered relevant. It is primarily due to the fact that the paradox may have an impact on organizational learning. The contradictory influences present within SE might either spark positive changes if they are well-managed or hinder further learning and growth if one of the sides of the paradox is rigidly dominating.

Moreover, considering that “*all business processes involve creation, dissemination, renewal, and application of knowledge toward meeting the goals of the business*” (Groff and Jones, 2013, p. 12), it is worth mentioning that goals of the social businesses are inherently multiple. Consequently, the two streams of KM activities related to different goals, i.e. different sides of the paradox, have been identified. This finding may be interconnected with the perception of the firm as *dialectical being*

(Nonaka and Toyama, 2002). Portraying a firm as a dialectical being, the authors argue that firm's ability to synthesize contradictions it is facing is the key to efficiently produce knowledge. Furthermore, the capability to synthesize these contradictions is perceived to generate a continuous process of knowledge creation (Nonaka and Toyama, 2002). The authors of this view demonstrate the necessity to synthesize contradictions in the context of global firms. These firms may face contradictions, such as efficiency versus creativity or exploitation versus exploration. Nonetheless, the findings suggest that the hybrid nature of social enterprises also calls for managing contradictions in its knowledge processes. Therefore, exploring how to synthesize the contradictions and its impact on knowledge creation in the context of SE appears as a potential research path.

Simultaneously, the findings also contradict some of Nonaka's renowned KM theories. Namely, Nonaka argues that while tacit knowledge is highly valuable, the firm should convert such tacit knowledge into explicit knowledge and utilize it efficiently to perform in the increasingly competitive markets (Nonaka and Toyama, 2002; Nonaka 1991). However, the case study data suggests that the inquired WISE do not systematically seek to transform tacit knowledge into explicit. Instead, tacit knowledge is embedded within individual members. These members have their distinct roles assigned and the need to externalize their knowledge and transform it into its tacit form is not voiced. These findings correspond with the conclusions from the research on KM in non-profit organizations (NPO). Similarly, the tendency to maintain knowledge at implicit individual level was evident in the inquired non-profits (Lettieri, Borga, and Savoldelli, 2004). This tendency might potentially be explained by the practice-based perspective on knowledge which emerged to be professed by the selected WISE. Correspondingly, the tacit knowledge, rather than being codified into an explicit form, is transferred by the means of learning by doing approach and rich social interactions.

### Implications for social entrepreneurship

Building on the findings of the conducted research and their subsequent interpretation, this study has several implications for the domain of social entrepreneurship. Firstly, the study contributes to the underexplored area of how social enterprises perceive and manage their knowledge.

Specifically, the study offers new insights into how social enterprises work with their valuable knowledge and what kind of activities they partake in to make their knowledge utilized towards meeting the organizational goals. Social enterprises may offer some inspirational knowledge management practices, such as well-elaborated external cooperation on knowledge acquisition or willingness to share knowledge in order to foster the whole sector they operate in. Correspondingly, the study confirmed several findings theorized by previous SE researchers, such as Granados et al. (2017).

However, the study also suggests that social enterprises work with their knowledge in somewhat unsystematic and undeliberate manner. This phenomenon contrasts with some of the fundamental characterizations of knowledge management defining it as an *explicit* and *systematic* management of vital knowledge. As social entrepreneurship seems to lack a detailed focus on managing knowledge, the SE academics may further strive to fill the research gap of knowledge management in social enterprises. Moreover, the study suggests that dual mission of social enterprises affects not only its fundamental functioning, but also the way how the organization manages knowledge. The researchers might thus further focus on how dual mission of SE and the way a social enterprise manages the friction between the contradictory missions impacts its knowledge processes.

Furthermore, as this thesis is firmly grounded in the data originating from the reality of SE practice, the implications for practice emerge. Importantly, social enterprises should embrace the concept of knowledge management and commence working with their knowledge assets in a more conscious way. Adoption of well-elaborated KM practices might bring positive developments for social entrepreneurship, which abounds with valuable knowledge no less than other types of organizations. The study has important implications specifically for the work-integration social enterprises too. It suggests that a specialized knowledge facilitating support to the disadvantaged integrated employees is fundamental. Therefore, social enterprises integrating disadvantaged individuals should familiarize themselves with the specifics of these integrated group and strive towards developing and maintaining knowledge related to socio-psychological support to their employees. This knowledge might significantly help to facilitate the integration of disadvantaged employees into labour market and society, which pose the social mission of WISE.

## Implications for knowledge management

Simultaneously, the study has its implications for the field of knowledge management. Firstly, the study provides fresh insights into knowledge management practices in the context of social enterprises, which have not been sufficiently covered by the knowledge management literature. As it is argued that knowledge management practices vary significantly in different organizational contexts (Hislop, 2005), the study contributes to KM literature by adding new organizational context of social enterprise to it. This contribution appears to be highly relevant as some of the KM practices observed in this study contradict some of the most notorious assumption in knowledge management literature. For instance, Nonaka (1991) argues that socialization poses a rather limited form of knowledge creation. On the contrary, the inquired social enterprises demonstrate a dominating level of socialization in its knowledge creation without much intention to externalize tacit knowledge into explicit form, which also contradicts some of the Nonaka's suggestions. As many studies focus on KM processes in large companies (Cerchione, et al., 2016), the KM activities of social enterprises, reliant on rich social interactions and sharing of knowledge, might not be effectively covered by these studies. Therefore, contributing with not so explored organizational contexts into the field of KM is considered as highly useful. Therefore, the theorists of knowledge management might continue in inquiring the context of social enterprises. Furthermore, the study suggests potential connections of KM practices in social enterprises with some of the existing KM concepts. For instance, communities of practice, learning paradox or core rigidities in connection to social enterprises might be a potential future research path for knowledge management theory. Furthermore, the study's central concept suggests that hybrid nature and dual mission of the inquired social businesses may notably impact the KM activities. Specifically, the KM activities appear to be divided into two distinct streams each connected to a different type of mission. This finding might pose a further implication for knowledge management as it highlights a relationship between company's missions and knowledge management. A potential research path in knowledge management might further explore how diverse organizational missions impact the multifacetedness of KM activities.

## Limitations

Despite an effort to maintain a scientific accuracy via adhering to methodological recommendations by renowned scholars, the study has its limitations. Firstly, this multiple case study included four individual cases of distinct work-integration social enterprises. The number of included cases could have been higher in order to ensure a more robust study, however, due to time constraints, Covid-19 situation and limited possibilities of a single researcher, higher number of involved enterprises was not reached. Nevertheless, the data from four included cases are still considered to provide sufficient basis for the emerged theory.

Secondly, a limitation regarding the interviewed representatives of selected WISE surfaced. In order to mitigate interview data bias, it is suggested to interview people with different perspectives, such as people from different hierarchical levels in an organization (Eisenhardt and Graebner, 2007). One participant from each enterprise was selected for the interview under the condition of having familiarity with the KM processes in the respected WISE. Yet, it was evident that interviewees quite differed in their accounts based on their specific position in an enterprise. The CEO for instance might have provided a different perspective than the operations manager. It may be suggested that for achieving more complex data, more people on different hierarchical levels could have been interviewed in each enterprise.

Finally, the recommended aspiration of having multiple sources of evidence (Yin, 2009) was not achieved. Instead the gathered data consist almost exclusively from interviews. This might decrease the reliability of the data as the selected participants might possess their own conscious or unconscious assumptions, bias, or personal motivations, which might have affected their verbal accounts. Concurrently, the author of this thesis also conducted the inquiry with her implicit personal preconceived notions, bias and motivations. Despite a deliberate effort to reflect on these personal features, their complete elimination cannot be ensured.

## Conclusion

Social entrepreneurship certainly represents a vital mean for tackling pressing social issues helping those struggling with diverse inequalities and ostracism. On top of that, social enterprises aspire to be financially self-reliant, and thus independent. Simultaneously, knowledge and its effective management are gaining increasingly important role in today's economies and societies. These notions motivated the researcher for conducting this study. The study addressed the research questions of how is knowledge managed in social enterprises and subsequently how a dual mission of SE affects knowledge management of WISE. In an endeavour to provide answers to these questions, four work-integration social enterprises were included in the study and provided highly valuable narratives. The enterprises' accounts stemmed from the real-life experiences with social entrepreneurship and provided highly interesting insights, practices, perspectives and particularities of social entrepreneurship in connection to knowledge management.

In answering the first research question, the study provided a comprehension of the specific nature of knowledge management processes in social enterprises. Overall, social enterprises might offer some inspirational practices in regard to knowledge management. Particularly, the social enterprises involved in this study demonstrated a distinctive level of large-scale cooperation, mutual support and enthusiasm for exchanging and sharing knowledge. Therefore, a growing body of knowledge management research into the specific context of social entrepreneurship is highly needed as existing theories might not be effective at grasping the reality of knowledge processes in social entrepreneurship. Consequently, an interesting opportunity opens for KM scholars to embark on the path to understand knowledge management in a unique sphere of social entrepreneurship.

Moreover, the study contributed to a clearer understanding of work-integration social enterprises in particular. It is important to voice that integration of the disadvantaged individuals facilitated by the WISE does not happen smoothly - merely by giving people an employment. The integration is enabled by the relentless effort to empower those whose life condition has not been as positive compared to the majority of society. Besides a strong social awareness and resolution to benefit the community, work-integration social enterprise must perform. For that performance, the WISE need to effectively develop and manage their skills and knowledge, both in terms of their business

activities and the holistic support to their integrated employees. In this regard, the study generated its own theory grounded in the data. Concludingly, this thesis suggests that it is of a priority importance for a WISE to establish and continuously develop a knowledge management stream facilitating holistic support to the integrated employees. Certainly, a further research testing this hypothesis would be needed. Yet, the data collected in this study suggest that mastering this particular knowledge is a necessary predisposition for a WISE to achieve its goals. Both financial, and more importantly, social. Moreover, the study delivered its contribution for social entrepreneurs and their enterprises too. Specifically, social entrepreneurs should strive to actively engage in managing their organizational knowledge. Especially, work-integration social enterprises should not underestimate the development of different kinds of supportive skills and knowledge related to their disadvantaged employees under integration.

Finally, it is worth mentioning that the study served as an enriching educational project based on conducting a scientific inquiry and composing a multiple case study, which allowed for the new theory building and insight generation. Importantly, the overall thesis project also posed a true learning process where the researcher capitalized on her academic learnings and applied them in the field. Moreover, this project enabled the researcher to gain an intimate understanding of the practice of social entrepreneurship which is highly appreciated.

## Bibliography

- Alavi, M. & Leidner, E. D. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Adams, P. (2006). *Exploring social constructivism: Theories and practicalities*. Education 3-13 34(3):243-257.
- Baden-Fuller, Ch. & Morgan, M. S. (2010). *Business Models as Models*. Long Range Planning, 43(2-3), Pages 156-171.
- Balnaves M. & Caputi, P. (2001). *Introduction to Quantitative Research Methods: An Investigative Approach*. London. Sage Publications.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 1991 17: 99.
- Batilana J. & Dorado, S. (2010). *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*. Academy of Management Journal 2010, Vol. 53, No. 6, 1419–1440.
- Baumol, William J. (1990). *Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive*. Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, Part 1. pp. 893-921. University of Chicago Press.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York; Basic Books.
- Bennet, D. & Bennet, A. (2008). *Engaging tacit knowledge in support of organizational learning*. VINE, Vol. 38 No. 1, pp. 72-94.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research. Message for the Social Sciences. 4th Edition*. Allin and Bacon, Boston, 15-35.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C. (1984). *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. Academy of Management Review, Vol. 9, Issue 2, p. 354-359.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis (2nd ed.)*. London, England: SAGE.
- Cerchione, R., Esposito, E. & Spadaro, R. (2015). *A literature review on knowledge management in SMEs*. Knowledge Management Research & Practice (2016) 14(2), 169–177.



- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research. From Field to Desk*. Los Angeles: Sage Publications
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge. The MIT Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston. Harvard Business School Press.
- Dees, J. G. (1998). *Enterprising Nonprofits*. Boston. Harvard Business Review. 76(1): 54-66.
- Dees, J.G. (2007). *Taking social entrepreneurship seriously*. Transaction and Society 44, no. 3: 24-31.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*. Social Enterprise Journal. 4.3: 202-228.
- 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, 1: 1, 32 — 53.
- Detel, W. (2015). *Social Constructivism*. In Wright, J. (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2015. Pages 14264-14267.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 417–436.
- Drayton, W. (2002). *The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business*. California Management Review. 44(3): 120-132.
- Drucker, P. (1989). *What Business Can Learn from Nonprofits*. Harvard Business Review, Vol. 67 (4): 88-93.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York, NY: HarperBusiness.
- Duxbury, T. (2012). *Towards More Case Study in Entrepreneurship*. Technology Innovation Management Review. March 2012: 9-17.
- Edwards, J. S. (2015). *Knowledge Management Concepts and Models*. In Bolisani E. & Handzic M. (Eds.). *“Advances in Knowledge Management Celebrating Twenty Years of Research and Practice”*. Pp. 25-45. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *“Building theories from case study research”*. Academy of Management Review, 14, 532-550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Emerson, J. (2003). *The blended value proposition: Integrating social and financial returns*. *California Management Review*, Summer, 45(4), pp. 35-51
- Fraňková, E. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report. Czech Republic*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (European Commission).
- Francová, P. & Fraňková, E. (2019). *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků ČR*. Retrieved from: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni\\_dotaznikove\\_setreni\\_2019.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf)
- Gartner, W. B. (1989). *“Who is an entrepreneur?” Is the wrong question*. University of Baltimore Educational Foundation.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 18:1, 185-214.
- Granados, M.L., Hlupic, V., & Mohamed, S. (2017). *Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms*. *Journal of knowledge management* vol. 21 no., pp. 376-396, Emerald Publishing Limited.
- Grant, R. M. (1996). *Towards a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 109-122 (1996).
- Groff T. & Jones, T. (2013). *Introduction to Knowledge Management. KM in Business*. Taylor & Francis Group.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Sage Publications, Newbury Park.
- Heisig, P., Mertins, K. & J., Vorbeck. (2003). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Springer. Berlin.
- Heisig, K. (2009). *Harmonization of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, 2009.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. New York. Oxford University Press.

- Hockerts, K. (2015). *How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities*. California Management Review, 57(3), 83–106.
- “Jaká je historie sociálního podnikání v ČR?”. (n.d.). Ministerstvo práce a sociálních věcí. Retrieved from: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/96-otazky-a-odpovedi/2141-jaka-je-historiesocialniho-podnikani-v-cr.html>
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha. Grada Publishing a.s.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*. Strategic Management Journal, 13, 111-125.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). *Knowledge management in non-profit organizations*. Journal of Knowledge Management. Vol. 8, No. 6, pp. 16-30.
- Lewis, M. W. (2000). *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*. The Academy of Management Review, 25(4), 760–776.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. The Academy of Management Review, 36(2), 381–403.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). *A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands*. Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 3, 463-478.
- López-Nicolás, C. & Á. L. Meroño-Cerdán. (2011). *Strategic knowledge management, innovation and performance*. International Journal of Information Management 31(6): 502-509.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mohajan, H. K. (2017). *The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations*. Journal of Scientific Achievements. February 2017. Vol. 2, No. 2, Page: 1–2.
- Mokytr, J. (2002). *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*. Princeton University Press.
- Muntean, M., Nistor, C. & Manea, L. D. (2009). *The Knowledge Economy*. Munich Personal RePEc Archive. Retrieved from: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/18256/1/The\\_Knowledge\\_Economy.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/18256/1/The_Knowledge_Economy.pdf)

- „Naše poslání“. (n.d.). Retrieved from: <http://modrydomecek.cz/nase-poslani/>
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, 69, pp. 96-104
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2002). *A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm*. Industrial and Corporate Change, Volume 11, Number 5, pp. 995-1009.
- „O nás“. (n.d.). Retrieved from: <https://www.tichakavarna.cz/o-nas>
- „O nás“. (n.d.). Retrieved from: <http://www.fokusvysocina.cz/o-nas>
- „O nás“. (n.d.). Retrieved from: <https://www.bistrostrecha.cz/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. & Land, C. (eds.). (2014). *Advanced Capitalism. Its promise and failings*. In *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London: Routledge
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Penrose, E. (1960). *The Growth of the Firm: A Case Study: The Hercules Powder Company*. Business History Review. 1960, vo. 34, issue 1., p. 1-23.
- Peredo, A. M & McLean M. (2006). *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*. Journal of World Business, Vol. 41, No. 1, pp. 56-65.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Praszkie, R. & Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Dwyer, L. M. & Bernauer, J. A. (2014). *Quantitative Research for the Qualitative Researcher*. SAGE Publications, Inc.
- „Principy a definice“. (n.d.). Ministerstvo práce a sociálních věcí. Retrieved from: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>
- Rawhouser, H., Cummings, M. & Crane A. (2015). *Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category*. California Management Review. Vol. 57 No. 3, Spring 2015; (pp. 13-35)

- Roberts, J. (2015). *Introduction: The Rise of Knowledge Management*. In Roberts, J. (2015) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Knowledge Management*. Sage Publications.
- Shane, S. and Venkataraman S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy of Management Review*, 25(1):217–226.
- Shaughnessy, J. J., & Zechmeister, E. B. (1990). *Research methods in psychology*. New York: McGraw-Hill. Chicago
- Schumpeter, J. A. (1947). *The Creative Response in Economic History*. *The Journal of Economic History*, Vol. 7, No. 2, pp. 149-159 Published by: Cambridge University Press on behalf of the Economic History Association.
- Schumpeter, J. A. (1962). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row,
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994). *Grounded Theory Methodology—An Overview*. In: Norman, K.D. and Vannaeds, S.L.Y., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 22-23.
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). *Strategic knowledge management, innovation and performance*. *International Journal of Information Management* 31 (2011) 502–509.
- Smith, K. W., Besharov M. L., Wessels A. K., Chertok M. (2012). *A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands*. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. II, No. 3, 463-478.
- Soanes, C., & Stevenson, A. (2003). *Oxford dictionary of English*. Oxford University Press. Oxford.
- Steyaert, Ch. (1997). *A Qualitative Methodology for Process Studies of Entrepreneurship: Creating Local Knowledge through Stories*. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, No. 3, *Entrepreneurship Research in Europe* (Fall, 1997), pp. 13-33.
- Streeck, W. (2014). *How Will Capitalism End?*. *New Left Review* 87: 35-64
- Thompson, J. & Doherty, B. (2006). *The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories*. *International Journal of Social Economics* Vol. 33 No. 5/6, 2006 pp. 361-375.
- *Types of social enterprises*. (2015). Retrieved from: <https://ied.eu/project-updates/types-of-social-enterprise/>
- Vidal, I. (2005). *Social Enterprise and Social Inclusion: Social Enterprises in the Sphere of Work Integration*. *International Journal of Public Administration*, 28/9-10 (2005): 807-825

- Vyskočil, M. (2014). *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání*. Centrum pro výzkum neziskového faktoru, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova Univerzita. Retrieved from: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)
- Van Maanen, J. (1979). *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology* (Dec., 1979), pp. 520-526.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wiig, K. M. (1997). *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*. *The Journal of Knowledge Management*. Volume 1, Number 1. September 1997.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage. Trudie Aberdeen University of Alberta.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York. Guilford Press.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zack, M. H. (1999). *Developing a Knowledge Strategy*. *California management review*. Vol. 41, no. 3. Spring 1999.
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2015). *Understanding the Social Role of Entrepreneurship*. *Journal of Management Studies*. 53:4. June 2016.

# Appendix

## Transcriptions of the interviews:

### Interview 1: The Blue House (SE1)

KS: Studie z Británie...

R: Jojo, tak tam je přece jen rozvoj úplně někde jinde. Oni to mají hrozně procesní oproti Čechům, co jsou hrozní punkáči. A my teda jsme jedni z nich... My jsme hrozně pyšní na svůj intuitivní byznys.

R: Jsem zakladatelka podniku a moje role je řídicí všech tří projektů společně s managementem, který je v každém jednotlivém podniku. Jedná se spíš o projekty než o podniky. Moje role je řídit celou Náruč, řídit ji strategicky s nějakou vizí do budoucna, řídit to, aby procesy v jednotlivých projektech byly v souladu s legislativou, vizí a misí a tím, co Náruč zastává, jaké hodnoty má. A moje role je hodně o tom propojovat a síťovat Náruč s ostatními subjekty sociální ekonomiky v ČR, ale i v zahraničí. Hlavní věc je strategické řízení.

KS: Kdo je další, kdo tvoří management podniku a jaké funkce mají? Mám tady informace z Vašeho webu...

R: Jee, to budou nějaké hrozně staré věci.

R: Tohle je finanční ředitelka celé Náruče. Tohle je vedoucí kavárny Modrý domeček. Tohle je vedoucí gastrovýroby Náruč. Nemáme tady kolegyni, která je vedoucí sociální rehabilitace. A tohle je naše administrativa. Tito lidé se podílí na vedení podniku.

R: Naše webové stránky nejsou dobrý zdroj. Odsouváme je pořád někam pryč.

KS: Profesní původ?

R: Já jsem ergoterapeut a fyzioterapeut původně. Potom jsem vystudovala řízení a supervizi neziskových a zdravotnických organizací na Karlově univerzitě.

KS: Jaké je vaše klíčové knowledge? Know-how?

R: Jakožto integrační podnik, nejdřív bych to popsala z úrovně managementu a pak bych šla dolu. Pokud je to integrační podnik, tak my jsme opravdu vzešli ze sociálních služeb a znalosti a vědomosti

z toho, že když se podíváme na toho člověka, o kterého my se staráme a podporujeme, tak přesně tím holistickým pohledem, jeho život se skládá nejenom z podpory, péče, pomoci, ale má určitá pravidla a náležitosti, aby ten člověk mohl být samostatný nezávislý, nezávislý na zdrojích od rodiny, aby on sám mohl zakládat své vztahy a podobně a k tomu potřebuje práci. A když my jsme začínali se sociálními službami, dělali jsme tu druhou část – vzdělání, péči, podporu, dovednosti, péči o sebe sama, edukace směrem k tomu, aby si člověk uměl uvařit, aby se uměl obléci, obstarat sám sebe, ale pořád nám tam chybělo to, že on někde ty zdroje bude muset do budoucna získávat. To jsou ty finanční zdroje, bude muset do budoucna sám sebe zajistit a pokusit se o nezávislost na té původní rodině. Proto jsme si říkali, že by bylo prima jim poskytnout práci. Jakoukoliv práci ve smyslu, jak tréninku, začínali jsme, že jsme je trénovali ve specifických dovednostech. Potom, když jsme založili kavárnu, což se nám tehdy zdálo jako bezvadný nápad (lehké ironické uchechtnutí), tak jsme jim chtěli přinést už klasickou práci v hezkém prostředí s férovými podmínkami a chtěli jsme, aby to, co jsme je tehdy naučili, a velmi jsme se jim věnovali společně s jejich rodinami, abychom to někde zúročili. To byla ta znalost o tom, že, když bychom řekli tu první znalost – že člověk jako jedinec potřebuje být saturovaný na všech polích – člověk jako jedinec potřebuje práci, výdělek, seberealizaci a skrze tu práci i získávat vztahy, ocenění, postavení, kredit v té společnosti. Tohle byla ta první znalost, kterou jsme měli a ta znalost byla podpořena tím, že jsme věděli, že někteří ty lidi jsou schopní práce za výdělek, za normální plat. Taky jsme ale věděli, že někteří lidi to nikdy nebudou umět, a abychom si s nimi hráli na práci je ekonomicky nejenom velmi náročné, ale ani jim nepřináší žádný benefit, ani v životě. To znamená, že tehdy jsme se museli rozhodnout opravdu, kdo bude schopen pracovat třeba i na chráněném trhu, na otevřený trh jsme ani nemysleli, a kdo nebude moci, ale bude moci žít kvalitně v nějakém režimu apod. To byla ta první znalost, kdy jsme si řekli „ano, my víme, že to takhle bude fungovat, pokud jim poskytneme nějaké dobré zázemí“. Ta další věc, kterou jsme neudělali, to je ta první, bylo to, že jsme vůbec neuměli podnikat, my jsme si řekli, že když máme rádi kávu a nebaví nás žehlit košile, že je super založit kavárnu a žehlírnu. Tehdy ty znalosti vůbec žádné nebyly. Byla to velká motivace a radost z toho podnikání a říct si vždyť to bude úplně hrozně jednoduché. Ono to bylo neuvěřitelně těžké. Ale potom se to postupně zlepšovalo a ta velká změna přišla s tím, že jsme přijali do týmu lidi z oboru. Přijali jsme lidi z gastro scény, finanční manažerku z Deloitu, přinesla knowledge, jak se ty ekonomické věci propočítávají, plánují, jak se vyhodnocují ekonomické dopady činnosti, jaké musíme mít cash-flow, jak nastavené ceny, jak



musíme ceny mít udělané tak, abychom byli schopní ekonomicky obstát. Tyhle lidi jsme přijali v roce 2014. To bylo hrozně dlouhé období, kdy jsme to plácali. Ještě než jsme založili kavárnu tehdy to byl trochu paskvil, protože to byl mix sociální služby. Pracovali tu lidi ze sociální služby, nebylo to čisté podnikání. Zákon to umožňoval, my jsme ty lidi připravovali na tu práci, ale nebylo to dlouhodobě udržitelné, nejenom od nás, nepřipadalo nám to v pořádku považovat se za ekonomický subjekt a být celkově dotovaní, to byl nesmysl. Z druhé strany jsme věděli, že lidí jako my je více, resort sociálních služeb si samozřejmě bude hlídat, aby jejich podpora negenerovala další peníze, cíl sociální služby není generovat peníze, cíl soc. služby je ty lidi podpořit. My jsme věděli, že to jednou přestane. V tu dobu vlastně přišli ty další kolegyně a pak přišla třetí ještě, která je taky z byznysu a přivedla s sebou velké znalosti v oblasti z marketingu, dělala obchodního zástupce velkým firmám i vlastní firmě. Takže s příchodem těchto kolegyně, které přišly všechny v jednu dobu, to bylo něco podobného jako korona virus, ty dovednosti přinesli lidi z byznysu, mezitím ovšem nám docházelo, že procesy, které tady byly nastavené, ve smyslu tak, jak to bylo ekonomicky nastavené, bylo dlouhodobě neudržitelné, věděli jsme, že máme strašně levné výrobky, k tomu neadekvátní finanční ohodnocení lidí, vůbec žádný marketing, spoléháme jenom na tu komunitu, že se nerozvíjíme, že přežíváme od nuly k nule. Nerozvíjeli jsme to, ani tak z důvodu, že bychom nevěděli jak, spíš ten tým, co tu předtím pracoval, který tvořili sociální pracovníci, jejichž cíle jsou jinde než byznys, tam to strašně drhlo a nešlo to přes to, jejich hlavní motivací bylo podpořit ty lidi, neštvat je v té práci, podpořit každého, nebyly střízlivě odhadnuté dovednosti. Víme, že tu pracovali lidé, kteří by neobstáli ani na chráněném trhu práce. V době tohoto přerodu jsme do toho museli říznout. Bylo to strašně bolestivé na mnoha stranách. Z tohoto důvodu odešli soc. pracovníci do sociální služby, tam kam patří a kde jim je dobře. Postupně jsme oddělili sociální službu od podnikání. Do podnikání jsme přijali lidi z oboru, tzn. Naši dva kolegové jsou lidi, co vedou směny jsou profesně číšníci. Jsou to profíci, co přišli do práce a vedou ty směny. A s mnoha lidmi OZP jsme se bohužel museli rozloučit. R: Dana vede Modrý domeček. Má vystudovanou hotelovou školu a má jak zkušenosti z provozu, tak zkušenosti s klasickou číšnickou a kuchařskou prací. Má pod sebou vedoucí směny, kuchařky, všechny lidi OZP, má ten tým veliký. Ale už dá se říci, že celý její tým tvoří jen profíci. Už jej netvoří sociální pracovníci. Stejně jako Máša, která má na starosti obchod a marketing, tak má pod sebou vedoucí výroby, ta je kuchařka, provozní, a má pod sebou další kuchaře – taky profíci. Oddělení od sociálních služeb tomu byznysu hodně pomohlo. A Marcela ta má pod sebou jenom paní, co nám

dělá platy a pak má pod sebou back-office, která dělá faktury, takže vlastně malé finanční oddělení. A kolegyně Simona, ta má pod sebou jen sociální pracovníky. Během let se to podařilo odseparovat, tzn. I ekonomicky je to teď čisté. Vidíme, na co máme v soc. službě, na co máme v podnikání. Během let se to podařilo odsunout. Teď už dva tři roky jedem v úplně odděleném režimu. Umíme si spočítat a hlídat ekonomické věci na jednotlivých úsecích.

KS: V čem jste dobří? Jaké je vaše core knowledge.

R: Umíme hodně dobře dělat gastro byznys. Hodně se blíží klasické profesionálnímu gastro-podniku. Ať se týče sortimentu, obsluhy, cen, kvality, flexibility, schopnosti reagovat na současné gastro-trendy apod. Co se týče sociálních podniků, jsme dobří v práci s kolegy OZP. Máme dost dobře vypracované vnitřní procesy, jak s nimi pracujeme, jak je učíme, vzděláváme, zkompetentňujeme v jejich práci. V tom jsme unikátní v českých WISE gastropodnicích. Hodně o tom školíme. Jsme dobří v komunikaci soc. podnikání směrem k našim zákazníkům. (Povzdechnutí – „Teď tedy uvidíme, jak to bude“) A díky tomu získáváme hodně zákazníků z klasické komerční sféry, protože my jsme přešli z formy „Podpořte nás, my jsme sociální podnik“ do „Spolupracujte s námi a my Vám ukážeme jak to pro nás vzájemně může být výhodné.“ Z té závislosti jsme se stali partnery. Na partnerství hodně pracujeme. Hodně se angažujeme v CSR? Aktivní v Asociaci spol. odpovědnosti, hovoříme o vzájemném win win konceptu spolupráce firmy s odpovědnými soc. podniky. To umíme hodně dobře a jsme na to pyšní. Komunikace o tomto byla hodně diskutovaná, často jsme měli pocit, že toho moc neumíme. Nikdy jsme se nikam necpali s rukou nataženou, to jde mimo naše hodnoty. Proto jsme možná nebyli tak rychlí v některých PR věcech, moc se o nás nepsalo. Ale musím říct, že tahle strategie, ačkoli neprvoplánově, se nám hodně vyplatila, protože jsme v první řadě vsadili na kvalitu a flexibilitu a myslím si, že naši zákazníci to hodně oceňují.

KS: Flexibilita, schopnost reagovat na trendy, práce s OZP, komunikace win win partnerství konceptu. Jak získáváte znalosti a dovednosti, abyste to dokázali realizovat? Kde zjistíte, jak vzdělávat integrované lidi/trendy?

R: Jsou dvě úplně odlišné věci. Ad práce s lidmi – čerpáme každý z našeho backgroundu. Já čerpám z ergoterapeutické praxe. To je analytická činnost, kdy vy připravujete pracovní procesy pro lidi, kteří mají pracovní handicap. Tam hodně čerpáme, co se týče učení jednotlivých dovedností,

z tohoto mého portfolia. Další velký zdroj je praxe Dany, která je z gastru, která pracovala ve velkých hotelech, vedla týmy kuchařů apod. Tahá to z původního backgroundu. A takhle by se mohlo mluvit asi o všech manažerech, kteří jsou vedoucí projektů. Další dobrá věc je, že neustále spolupracujeme s kolegy ze sociální rehabilitace. Máme tam mentory, kteří pracují s našimi kolegy OZP. Samozřejmě nějakou znalost máme, ale pak jsou ty každodenní situace, které musíme řešit, nebo tím, jak máme týmy velké, oni se potkávají na směnách, každý tam má svou roli, odpovědnost, své kompetence, ne vždy vše funguje správně. Tzn. my tu máme takový systém patronství, kdy všichni naši OZP mají své patrony v soc. službě, a my jako management máme jednu kolegyni, která s námi tyhle situace probírá, radí nám, vede intervizi týmu. A každý ten vedoucí manager má možnost s ní mít individuální hodiny, tým, oni, supervizor. Řeší komunikační problémy, procesní problémy, nestandardní situace apod. A tohle hodně monitorujeme a hodně se s ním snažíme pracovat. Stejně tak tenhle člověk může individuálně pracovat s každým OZP zaměstnancem, pokud on tu potřebu má a vnímá. Každý měsíc máme hodnocení s některými pracovníky, těmi vedoucími, s některými 1x za 3 měsíce, fungujeme jako klasická firma, máme tam individuální cíle, možnosti zpětné vazby, pracují na zlepšení svých dovedností. Máme tam tedy podporu v rámci náruče, podporu v rámci spolupráce se sociální službou. Lidé s mentálním postižením a duchovním onemocněním tvoří 80 % zaměstnanců. To je jeden zdroj podpory. I kolegyně v managementu se vzdělávají, tam, je to velmi individuální. Vyplývá to z jejich individuálního vzdělávacího plánu a z jejich hodnocení, které s nimi děláme. S manažerkami jednou za půl roku. Tam i oni nějakou reflexí a zpětnou vazbou zjišťují jaké jsou dovednosti, které by potřeboval mít zvládnuté. Pak máme externí zdroje – od našich partnerů – tzn. chodíme na školení. Teď jsme hodně prodělali školení v Google, které dělá školení pro nezisk. org a start-upy. To už jsou levely jako řízení a komunikace, strategické řízení a řízení změny. Tam chodíme my manažerky. Další zdroje jsou nadační fondy, které dělají vzdělávání pro sociální podnikatele – od obchodu přes marketing po HR. Tam hodně čerpáme. Máme ještě ředitelskou skupinu, kdy se jako ředitelé soc. podniků setkáváme na skupinové intervizi. To jsou hrozně fajn platformy pro sdílení know-how. V tom se snažíme být dost aktivní. Tím, že to děláme dlouho, tak jsme často i lektory na těch kurzech i na školení nových sociálních podnikatelů. Většinou jsme součástí velkých školení jako příklad dobré praxe. Především, co se týče lidských zdrojů, hodně školíme, co s lidmi, v době příjmu, po příjmu, v době nástupní, jak sestavit týmy, jak s nimi pracovat,

jak komunikovat změny. Tam školíme hodně, protože ty procesy máme hodně popsané. A děláme je.

KS: spolupracujete s ostatními soc. podniky na vzájemném vzdělávání?

R: Přesně tak, spolupracujeme na platformě – TESSEA. Tam se setkáváme. Potom máme další menší skupinu – social business breakfast. My jsme vznikli v Hubu v Drtině. Byla to platforma pro sociální podnikatele, z nadací, ministerstvech, lidí, kteří se zabývají soc. ekonomikou nebo inovacemi. Tam jsme byli 5-6 let, potkávali jsme se jednou za měsíc. Pak spolupráce s Hubem skončila – udělali jsme z toho putovní setkávání. Navštěvujeme jednotlivé soc. podniky, inovátorská centra, ministerstva, setkáváme se tam na takovém síťování, sdělení si know how, potřeb, sdílení dobré praxe.

KS: Co si sdílíte za typ informací?

R: Různého typu. Co nabízíme, co poptáváme. To je základní věc, protože tam je to o té pomoci a podpoře. Spíš podpoře. Pak tam jsou různá témata, která je potřeba řešit. Třeba teď aktuálně soc. pod. jsou v háji, jejich zboží je na skladech, nikdo jej neprodává, nemá zájem, dodavatelé taky v útlumu. Co se bude dít se zásobami... Soc. podniky v ČR nejsou šikovné na online prodeje, nové technologické věci. Teď řešíme různé aplikace, přes které se dá prodávat, jak se dá s lidmi spojit apod. Předtím jsme řešili... Hodně zaměřeno na obchod, udržitelnost soc. podniků, jak funguje partnerství s velkými partnery. Hodně o sdílení know how v oblasti obchodu. Osobní schůzky jsou nejběžnější typ komunikace. Občas webináře. Nebo přes platformu TESSEA – jak se budou vyvíjet granty, úvěry. Pak máme pracovní skupinu soc. podniků, kde se zabýváme zavedením nového zákona o soc. podnikání.

KS: Čerpáte z backgroundu. Kam se jdete naučit něco nového?

R: Snažíme se, v rámci gastru, chodit na různé stáže. Máme dost známých v oblasti gastru, tzn. radíme se o zavedení nového produktu, revoluce byla, když jsme začali používat cenu výrobku, jak se to jinde dělá. Účastnili jsme se například Impact First – roční běh – jediný cíl bylo naučit se nastavit dobře tržby. My tři jsme chodili na roční školení do Hubu, jak nastavovat férově a dobře tržby, abychom nebyli proděleční. Poté chodíme na store-checky, jednou dvakrát do měsíce jedeme někam, kde to máme vyhlídnuté, jedeme se podívat, jak to dělají. Jak to chutná. Chodíme do

komerčních podniků. Orientujeme se v tomhle. Hodně na komerční podniky. Sbíráme znalosti a dovednosti z našich cest. Pořád se jenom bavíme o jídle. (laugh) Sami si také vaříme. Jednou za měsíc máme kreativní pondělky. Chceme, aby nám kuchařky uvařily nové jídlo, abychom viděli, jak bude chutnat, jak jej budeme servírovat, jestli mezitím už musíme spočítat, kolik bude stát, jestli jsme schopní to uvařit. Jak jsem říkala, že máme intuitivní byznys, díváme se, jako inspirujeme se určitě od profesionálů, to, co se týká nás, to se snažíme na různé akce dostat. At jde o akce komerčního typu – našeho dodavatele zboží, ze kterého vaříme, dělají gastro veletrhy. Holky tam chodí, kuchařky, provozní, dívají se na nové technologie, produkty, co bychom mohli využít apod. Opravdu pravidelně jezdíme na tyhle veletrhy. Spolupracujeme s firmami, např. Almeco, která nám dodává cukrářské věci. Mají velké know how, dělají pro své partnery pravidelně školení, pro kuchaře, pro provozáky. Tam holky chodí. Dvakrát už byli tady, zavádí nové technologické věci.

KS: Jak funguje vzdělávání mezi zaměstnanci? Mezi lidmi, které integrujete?

R: Když bychom šli ke kuchařkám a vedoucím výroby, tam se to hodně týká našich školení, jak jsem mluvila naposled – veletrhy, partneři. Plus vyhledáváme komerční kuchařské kurzy nebo cukrářské kurzy, na které je posíláme. Tzn. např. hodně dobrou spolupráci máme s Laboratoriem nebo Olakala, což je poskytovatel kuchařských kurzů, cukrářských. Prostě jsou to normálně komerční kurzy, které platíme, a my pak od nich chceme zpětnou vazbu, aby o ni to vyráběli. A snažíme se i při výběru, aby to byly věci, které nám chybí v sortimentu, které si myslíme, že by chutnaly, které nepotřebují tisíce technologických vychytávek. Pořád se to musí hodit k nám do kuchyně. Tohle je to, kde my je vzděláváme. Poté jsou naši OZP zaměstnanci, tam to má několik úrovní. My máme OZP zaměstnance do dvou, třech úrovní. První úroveň nejvyšší jsou „supersměny“, což jsou kolegyně, které jsou OZP, dlouhodobě tady pracovaly, jsou většinou na pozici barista, máme teď 3 a ty si vedou kompletně směnu samy, už vůbec nemají k sobě podporu. Nemají vedoucího směny zdravého číšníka ani tu provozní. Ony prostě jedou a ten půl den samy utáhnou. A to jsou holky, kterým věnujeme nejvíc pozornost, tam to není jen o dovednosti umět kávu, ale musí umět obsluhovat, uklízet, v kuchyni a musí umět vést lidi. Musí čelit vedení týmu, musí čelit zákaznickým věcem, musí být dostatečně přítomny, mít dobrou schopnost vnímání a musí být dostatečně asertivní, musí umět prostě zvládat situace. A s tímhle týmem 3 vedoucích směn pracuje nejenom provozní, ale hodně i ta psychosociální podpora z Dobřichovic. Takže oni mají kurzy asertivity, kurzy komunikace, intervizi,

rozebírají jednotlivé situace, které se jim staly, co by se mohlo stát. Mají tam i strategické věci, jak vyřešit problémy, jakým způsobem. Dělají si modelové situace. Oni samozřejmě mají tu směnu samostatně, ale ta provozní sedí o dvě patra výš, takže když je nějaký velký problém, ví, že tu podporu mají. Ale někdy ví, že tu jsou úplně sami a musí to zvládnout, oni ví, komu mají zavolat a jak to řešit. To byl hrozně dlouhodobý proces, byť ty kolegyně jsou strašně šikovný, všechny 3 jsou vysokoškolačky, ale díky té nemoci trochu ztratily ty schopnosti. To není tolik o inteligenci, ale o sebevědomí. Tyto 3 na supersměnách mají pod sebou ostatní kolegy, které většinou dobře znají a dokáží odhadnout jejich dovednosti. Je to hodně specifická role, jsou s námi u příjmu nových zaměstnanců, jsou s námi, když děláme týmové porady, které jsou několika levelové, ony už jsou v podstatě součástí širšího management. Ví ekonomické věci, hodně ví, co se děje. Těmhle lidem teď věnujeme největší práci a pozornost a ty se setkávají s provozní většinou každý týden v pondělí, kdy máme zavírací den a se supervizorkou jednou za měsíc. Pak máme tým lidí, kteří jsou už tady dlouhodobě a pracují na pozicích číšníci, pomocník v kavárně/kuchyni a to jsou lidi, kteří se vzdělávají v různém typu. To vzdělávání vychází z jejich individuálních potřeb a z jejich hodnocení. PŘ. číšník se chce naučit připravovat kompletní servis pro spec. nápoje, má cíl naučit se lépe balit zákusky, má cíl naučit se obsluhovat postupně i kávovar, pracovat s platebním terminálech. Učí se v těchto základních věcech individuálně. Pak když je nějaká novinka, např. jiný typ servírování, jinak vypadají stoly, oni se učí tohle, jaké všechny náležitosti by to mělo mít. Oni mají možnost do tohohle aktivně vstupovat, dávat své podněty, protože oni jsou ti, kteří dostávají zpětnou vazbu od zákazníků. Tím jsou pro nás hodně důležití. To je zdokonalování jejich běžných činností. A potom máme třeba školení typu základy angličtiny, finanční gramotnost. Hodně máme lidi, kteří nám padají do dluhů, máme školení o tom, jak vypadá výplatní páska, jak si mají plánovat své finance, dovolené, jak plánovat rozpočet, to tady pořád řešíme.

KS: Nemáte školení jen, aby jim to pomohlo v té jejich práci, ale i přispělo k sociálnímu zlepšení?

R: Přesně. A pak je tu další typ vzdělávání, což by se dalo počítat jako trénink, a to jsou všichni lidi, kteří k nám nastoupí nově. Všichni lidi 3 měsíce jsou bedlivě sledovaní, ale je jim poskytována velká míra podpory, jednak od vedoucí, ale i od provozní, která si je většinou sama školí, ty lidi nám nechodí po desítkách. Tam je třeba odhadnout jeho, obzvlášť, pokud přichází odněkud mimo kavárnu, to se velmi často stává. Hodně spolupracujeme s Green Doors, z tréninkové kavárny. Tam

jsme věděli, že holky odtud jsou s minimálními korekcemi schopny pracovat. Zatímco když se někdo bez zkušenosti dostane ke kávovaru, může to být i několikaletá práce. Takže se snažíme v tom nástupu tu třetí skupinu opravdu postupně učit všechny dovednosti na jednotlivých pozicích. Začínáme v systémech (... nevím), takže u hadru u smetáku, všichni uklízí, všichni pomáhají pomocné práce, ale když zjistíme, že ten člověk je šikovný, komunikativní a gramotný, největší problém máme s lidmi na place, takže se snažíme, aby všichni byli schopni plac obsloužit. Záleží na tom, kam ten člověk směřuje a kam ho orientujeme. Po třech měsících je tam hodnocení, jak to probíhalo. Dostávají velmi často zpětnou vazbu, ideálně ten den, jak to šlo, co se naučili atp., tu dává vedoucí směny nebo provozní. Po 3 měsících se rozhodne na jakou pozici bude zařazený, další 3 měsíce jsou v ochranné lhůtě, co se týče dovedností, i tam je kladen velký důraz na to, aby lidi měli podporu, když ji potřebují, ale aby se víc a víc zkompetentňovali, protože cílem je, aby míra podpory byla minimální. I v těch směnách, co nejsou super směny se snažíme, aby víc a víc lidi zkompetentňovat a osamostatňovat, protože jsme zjistili, že velká míra podpory je zastavuje, brzdí. Samozřejmě, když za vás někdo všechno rozhoduje, někdo vše dělá, tak se stáváte cvičenou opicí a vaše dovednosti, které by se mohly rozšiřovat, tak zůstanou spinkat.

KS: Kdo školí nové zaměstnance?

R: Provozní a vedoucí směny. Kolegyně ze super směny a nebo kolegové číšníci, profíci. Ti vedou nesuper směny. Máme supersměny a normální směny. Nové lidi se snažíme zařazovat do normálních směn, aby nad sebou měli profíka baristu. Ti kolegové z oboru mají multidisciplinární..., umí vařit kávu, obchodní, komunikační dovednosti. Oni číšníka učí všechny tyhle věci. Stejně tak učí, jak se obsluhuje myčka, technologie, jak se třídí nádobí, odpady, takže takhle se oni o ně zvýšeně starají. I ty normální směny jsou tak dobré, že jsou schopní pracovat jen s malým dohledem, spíš je to o tom, že vedoucí směny tam je proto, kdyby došlo k nějaké nestandardní situaci a kolegové by ji nebyli schopni vyřešit. Nebo když je tam směna složená ze dvou skoro nových lidí, kteří ještě nejsou zorientováni, neumí si poradit v situacích, tak aby tam byli. My se snažíme tyto nové kolegy psát na směny, kde jsou velký profíci, ne kolegyně OZP, ty jsou rády, že mají svůj tým sehraný a pracují na tom.

KS: Pravidla či zvyklosti, které se týkají vzdělání/ integrace zaměstnanců?

R: Máme klasický pracovní řád, který dostává každý zaměstnanec při vstupu, kde jsou dána pracovní pravidla. Je to o tom, jak se chodí do práce, jak se omlouvá, odchází, co musím udělat když... naplánovat si dovolenou, jak chodit oblečený, že nemám smrdět, mám mít čisté vlasy, mám komunikovat, skříňku, klíče, dostanu 2 zástěry, pracovní oblečení. To jsou běžné věci. Každý dostává svou náplň práce, která je přesně vykomunikovaná, čte se s tím člověkem, neustále se k ní vrací, ze začátku je člověk zmatený, snaží se pak jednotlivé úkony ukazovat v terénu, jak vypadají v práci. To, jak je vzděláváme hodně vyplývá z pravidelných hodnocení, která máme s klienty. To hodnocení bývá někdy v kratším režimu, někdy v delším, min. 1x za půl roku. Netýká se to úplně nových, tam to mají po 3 měsících a dalších 3 měsících mají „hájení“. Tihle, co jsou v super směnách mají hodnocení jednou za půl roku, to s nimi dělá provozní na základě info od vedoucích směn a většinou u toho hodnocení je člověk ze sociální rehabilitace. Buď kolegyně, co dělá intervize. Ti lidé, co u nás pracují mají možnost čerpat ještě individuální službu v Dobřichovicích. Ta sociální služba je zaměřena na jiné aktivity než práce – získání práce, partnera, jak nepropadnout do dluhové past, jak se naučit vařit, individuální řešení věcí, ale i skupinové aktivity. Pokud jsou součástí soc. rehabilitace, mají svého patrona, který řeší jiné věci než práce. Využíváme té důvěry, kterou k těm lidem mají, tak si k hodnocení vezmeme jejich patrona. Lépe to funguje, protože on toho člověka zná z mnohem větší stránky, většinou tehdy, když je nějaký problém, např. dlouhodobě nám někdo kolabuje v práci, nechodí do práce, peče na to, vylouvá se, že to nejde tak a tak. Pak k tomu vezmeme patrona, snažíme se na to dívat ze všech stran. On ví něco, my víme něco, kolega OZP nám něco říká, snažíme se najít příčinu, proč se to tak děje. Když to jsou pravidelná hodnocení lidí, kde není problém, když je to o procesu hodnocení, tak toto neděláme. Děláme to, když člověk potřebuje víc podpořit nebo nerozumíme tomu, proč se to tak děje. Když patrona nemá, je u toho člověk, který je supervizor.

KS: Rutinní procesy, skrze které se učí dovednostem a znalostem?

R: Určitě. Oni mají v pracovní smlouvě, pracovní náplni, ty věci hodně hodně podrobně rozepsané. My podrobně hodnotíme, jak oni je dělají, v momentě, kdy je splní, hodnotíme kvalitu nebo rychlost. Někdo dělá úklid 4 hodiny, někdo to má za 2 ale vypadá to příšerně. Tam my spíš máme ty pracovní náplně k tomu, abychom měli nějaký návod, podle čeho to hodnotit. Někdy je to těžké, protože level těch lidí je velmi různý a pohled na to, jestli něco je čisté nebo není je různý. Kde my



se setkáváme rutinně je každopondělní úklid. Všichni jsou součástí velkého úklidu kavárny, každý tam má roli, kterou si může vybrat co ten den bude dělat. Jsou tam přesně daná kritéria, podle čeho se to hodnotí. Člověk metr třicet utírá nohy stolů, zatímco dvoumetrový Ivan bude dělat police. Může to být barista, supersměna, ale uklízejí všichni a mají tam svoji rutinu.

KS: Posouvají se zaměstnanci někam dál?

R: Mohou, a to směrem k nejvyšší pozici – barista. Někdy ta cesta může být na roky, ale někdy velmi rychlá. Hodně záleží na kapacitě toho člověka, a to ve všech možných oblastech. Teď máme baristku, o které bychom neřekli, že baristka bude, ale ona byla tak motivovaná, kolegyně jí to naučily a je skvělá. To je tak hrozně individuální, Ten postup tady je a my samozřejmě chceme, aby lidi byli nejlepší a uměli to nejméně složitě, protože za tím vším, jak je zaměstnáváme, proč tu jsme, je pustit je na otevřený trh práce. Aby tady nebyli. Aby šli někam, kde budou mít i lepší peníze, ale hlavně budou víc sami za sebe. Což se nám děje hrozně málo, protože ty lidi jsou tady prostě spokojení. Mají tady stabilní práci, nikdo je odtud nevyhodí, mají sehraný tým lidí, takže těžko se nám to děje, ale máme asi 10-15 lidí, co odešlo, ale za celou dobu, na otevřený trh práce, nejsem typickým průtokovým sociálním podnikem, že se tu něco naučí a jdou pryč. Postižení našich lidí je poměrně vysoké na to, aby se udrželi na úrovni otevřeného trhu práce. Někteří to zkusili a vrátili se, ale i to už bylo vítězství. My se je v tom snažíme podporovat. Super směny jsou ještě dalším levellem pro ty naše holky. Oni to nechtějí slyšet, že by odešly. Je to level výš, protože my už jsme pro ně neměli, kam jít. Myslíme, že to bude trvat ještě dva tři roky, než si na to zvyknou a bude to jejich rutina. Ještě je to křehké, potřebují déle času. Třeba se někdy povede, až i jejich potřeby budou větší, třeba finance, budou motivovanější jít do otevřeného trhu.

KS: Kolektivní řešení problému?

R: Určitě, pravidelné provozní porady každý měsíc. V pondělí. Vede je provozní. Plus se k tomu přidávají lidé, kteří by ten problém měli řešit. Tzn. PŘ. Měli jsme případ, kdy bylo potřeba tým motivovat, ve Vánočním období, kdy bylo strašné práce, moc lidí v kavárně, nová výroba, hrozný tlak na lidi a na téhle provozní poradě jsem byla, abych jim řekla všichni jsme dobří, táhneme za jeden provaz, musíme to zvládnout, je to proto proto proto, moc vám děkuju všem, pojďme zatnout zuby, musíme to zvládnout ještě jeden měsíc. Ještě jeden měsíc. Když je téma finance, opakovaně

byl problém lidi zase nevěděli, kdy mají dovolené, nenahlásili se že už nejsou OZP 3. typu, ale 2. typu a je takhle více těch věcí, jde tam, naše finanční říci „tenhle problém se tu vyskytl musíme to řešit, tak tak tak, co k tomu máte, co k tomu potřebujete“. Klasická provozní porada je o tom, jak jsme dopadli minulý měsíc, co nám šlo, co nám nešlo. Účastní se provozní, vedoucí směn a poté všichni zaměstnanci OZP – všichni jsou na té poradě a mají možnost se k tomu vyjadřovat. Vznášet své podněty. Např. zavede se nové jídlo, uvaří se ten den, „takhle bude vypadat, bude se servírovat tak a tak, nové kyblíky na příbory, tohle je informace pro číšníky, vždy tam budou 4 nože, 4 vidličky, 4 ubrousky, co k tomu máte? Je to v pohodě? Ne, já bych to radši dělala takhle a takhle.“ Takové ty opravdu provozní každodenní starosti, co se musí vyřešit. Plánuje se team building, pojďme vyřešit, kdy bude, co byste tam chtěli. Vždy v lednu už posíláme dopis zaměstnancům, že do března si musí nahlásit letní dovolené. Abychom to řekli vše a všem najednou. Z každé provozní porady je zápis. Ve velmi stručné podobě, aby to bylo jasné má každý k dispozici plus visí na nástěnce v kuchyňce a každý jej podepíše, že to slyšel. Máme i kolegy, kteří mají opatrovníky, odnesou si řád domů, proberou to s opatrovníky, mohou volat, proberou to s námi. Plus součástí porad bývají nějaká školení – bezpečnost práce, první pomoc, klasika. Nebo máme novou technologii, např. elektronické zapisování docházky, tak se to s nimi nacvičuje. Letní sortiment. Super směny hodně pomáhají s jídelníčkem, oni ví, co se prodává, co lidem chutná. Snažíme se lidi zatahovat hodně do běžného provozu a rozhodování. Do rozhodovacích procesů, což je jeden ze sociálně integračních principů což je někdy velmi těžké, ale vždy se snažíme najít způsob, že i lidi, kteří by ne vždy vymysleli něco převratného nebo nejsou úplně kreativní, tak mají možnost rozhodnou, jaká barva trička bude příští rok, kytky s vázou tady nebo tady, snažíme se, aby každý měl svou rozhodovací roli byť samozřejmě v omezeném rozsahu. Ne z důvodu, aby bylo aspoň něco, ale opravdu se je snažíme do toho vtáhnout. Myslíme, že to je posilování jejich loajality a zvedání jejich statutu. Někdy je těžké nezaměřovat se jen na ty schopné kolegy a ty ostatní brát jenom, že jsou tu do počtu. Je to někdy hra. Ale nám se stejně osvědčilo jako nejlepší chovat se k nim úplně normálně. Neňukat na ně, chovat se k nim velmi slušně a dospěle, brát je jako parťáky, v žádném případě je nehodnotit, ale zase je nepodceňovat. To se nám hodně osvědčilo, protože to ne vždy tak bylo.

KS: Integrace nových znalostí ze školení?

R: Informuji nás o tom, co tam dělali, v jakém sortimentu se školili. My většinou vybíráme, poslali jsme kuchařku na kurz odpalovaného těsta, řekli jsme „my chceme abys to dělala, protože víme, že to tady půjde“. Snažíme se ji podpořit i technologicky. Už musíme kalkulovat, jestli se nám to vyplatí. Chceme, aby to hned začala užívat, vyrábět.

KS: Pošlete lidi na školení. Naučí se a pak to neučí ostatní, ale sami to vykonávají?

R: Ano. Tohle se týká konkrétně kuchařů. Nebo teď je velká poptávka po veganství, naše kuchařka byla na veganském kurzu a už přinesla tři super recepty, které se dávají nejen do cateringu, ale vaří se i tady. S tím receptem se jde dál, musí se to rozpracovat, natížit, kolik porcí, kde a za kolik suroviny, abychom to měli nízkonákladové. Není to o tom, že ona se chce naučit třípatrový dort, který si tady v životě nikdo neobjedná. To, co chci já, je něco jiného, než, co chce ta organizace. Snažíme se hodně zvažovat, protože peněz na školení je minimum, oni si to někdy částečně hradí, vždy z toho chceme, aby to pro nás bylo efektivní. Ale to ze všech kurzů. Např. když holky ze soc. rehabilitace jdou na kurzy, chceme, aby dělaly interní vzdělávání. Vždy jsme to tak měli. Jednou za měsíc se tým potkal a kdo byl v tom měsíci někde na školení udělal dvou, tříhodinové školení pro ostatní. V rehabilitaci. Ale vlastně i tady, když jdeme někam na školení (management), tak ty důležité body, které by měli všichni slyšet, tak na poradách managementu o nich mluvíme. Díváme se, jak by se to dalo aplikovat, kde bychom mohli získat další informace, rozesíláme si podklady těch kurzů, to jde každému e-mailem.

KS: Ukládáte informace, data, co jste se naučili?

R: Interní knihovna těchto dokumentů. Spíš elektronickou, ale i papírově u mě v kanceláři. Kdo přinese zajímavé informace z kurzů, teď třeba jsme chodili na Google, kde měli fantasticky zpracované materiály pro každého účastníka.

KS: Jaké médium?

R: Máme složku „Public Vzdělávání“ na serveru. Když máme čas, skenujeme to. Nebo v papírové klasické podobě u mě v kanceláři na polici.

KS: Schůze nebo porady, papírový souhrn, každý jej dostane zvlášť?

R: Ano. My, co máme provozní porady, máme zápis elektronicky i papírově uložený. Stejně to má rehabilitace. Přístup do el. knihovny nemají přístup všichni zaměstnanci, tam má tohle (ukazuje – management). Pro ostatní papírové souhrny, Je pravda, že když sedí na obědě, tak si to docela pročítají. Pro kolegy OZP jsme neukládali vzdělávací moduly, protože víme, že pokud ta informace je předána verbálně stručně jasně, pak je i stručný jasný zápis. Nemáme očekávání, že by do toho někdo šel zpětně a něco si četl.

KS: Řekla byste že lidi v podniku mají vzájemně povědomí o tom, co umí ten a ten, za kým mohou jít?

R: Snažíme se o to. Tyhle lidi, úroveň směn 100 %. U kolegu z OZP to není vždy úplně jasné. Tam je to opravdu otázka kapacity, jak to poberou. A možná i délky, co tu jsou s námi, chce to nějakou dlouhodobou praxi. Oni ví, kam pro peníze, co řešit, když mají potřeby jako doktoři, dovolené. To ví, do jaké kanceláře jít. Pak ví, věci, co se týkají provozu. Někdy si pletou mě s kolegyněmi z financí. Tam je to otázka praxe, kterou musí získat. Nebo zaměstnanci, kde je ta kapacita nějaká, těch je tu tedy hodně málo.

KS: Zabezpečujete? Chráníte informace?

R: Máme svůj server, který je hodně zabezpečen v elektronické podobě, to je asi tak vše. Server nám chrání poskytovatel serveru. Neměla jsem pocit, že bychom to měli... Většinou to nejsou žádné dokumenty nebo metodiky sofistikované, že bychom měli strach, že by nám to někdo ukradl, to určitě ne. Nemáme vůbec strach, že by nám někdo něco ukradl. Jsme poměrně dost ostražití, co dáváme na papír a co někde zveřejňujeme, ale když už zveřejníme, je to konsenzus nás všech... Ani nemáme pocit něco moc zatajovat, tím, jak hodně školíme a tím, jak to tu děláme o tom všude veřejně mluvíme, nemáme moc potřebu něco zveřejnovat (asi myslela zatajovat). Nemáme, co bychom zastírali, nějakou speciální metodu, která by byla jenom naše a kterou bychom nebyli ochotni sdílet. To určitě nemáme.

KS: Na základě čeho, posuzujete, co vás motivuje naučit se něco nového? Podnět?

R: Myslím, že to, co umíme, v čem jsme osobnosti – jsme hodně zvědaví. Máme hodně velkou potřebu se učit, po té osobnostní stránce lidí, kteří tu pracují. Mluvím o podnikání. Kategorie soc. rehabilitace je úplně o něčem jiném. Ale tahle sdílená dovednost, zvědavost, nás občas hodně

válcuje, protože všichni máme potřebu pořád něco dělat, dělat něco nového, vnímat, hodně využíváme soc. média, jsme součástí různých komunit kolem gastra, vnímáme hodně co se děje. Mě hodně osobně zajímá hodně společenská odpovědnost, férové podnikání, férové nakupování, trendy ve světě. To je moje veliké téma. Každý máme svoje téma my z těch zvědavých lidí. To jsou podněty z čeho čerpáme a samozřejmě důležitá věc je poptávka trhu a konkurence, která nás žene k flexibilitě, být vždy o krok napřed, mít naše občerstvení kvalitní, dobrý atraktivní, být na správných místech ve správnou dobu.

KS: Z jakých zdrojů čerpáte info o tom, co se děje na trhu/ konkurenci?

R: Čerpáme ze všech možných zdrojů. FB, Instagram, média jako TV, rozhlas ani ne, i tím, že hodně sami chodíme do restaurací, na různé akce, kde o gastroscéně se mluví, dnes to není problém, kuchaři jsou dnes celebrity, gastroscéna je hrozně populární obor, křičí to na vás ze všech stran. Zajímají nás i food blogy, influenceři, kteří o jídle mluví někdy trochu víc jako reklama, ale někdy jsou tam i hlubší věci. To nás hodně baví.

KS: Klíčová osoba přicházející s novými informacemi?

R: Není, každý to nosí za sebe. Potom je toho ale občas tolik... „Měli bychom, Mohli bychom a tohle bychom a tohle. Musíme se spíš brzdít v nápadech mnohdy.

KS: Na základě čeho, se rozhodnete, který ten nápad by si zasloužil...?

R: Je tu dost velká okamžitá korekce od finanční manažerky, které tam vždy začnou lítat čísla a i Dany, která umí natížit produkt, kolik by to muselo stát, kolik by byly náklady, práce. Přineseme nový produkt/věci, oni řeknou zkusíme to spočítat, zkusíme to uvařit upíct, ochutnáme, pak zjistíme, že bychom museli prodat kamion, aby to bylo pro nás výhodné.

Musíme se dívat pořád na balanc. Podněty technolog. Zabezpečení, tam jsem korektor já, vím, kolik na to máme nebo ne. Jestli si to můžeme dovolit. Musím mít v hlavě kalkulačku, kde by bylo možné získat externí zdroj.

KS: Rozvinutí nových znalostí a dovedností pro nový produkt/ službu?

R: Určitě, všechny elektronické věci. Minulý rok jsme zavedli Sales force. Dnes si ani neumíme představit pracovat bez toho, pomáhá nám to nejenom v registraci zákazníků, velmi to také snížilo naši chybovost. Sales force je CRM pro organizace. Zadáávají se tam zakázky pro catering. To byla velmi důležitá technologie.

KS: Jak jste lidi k tomu vzdělali?

R: Ta firma poskytuje vzdělávání přímo tady na místě. Přijel jejich člověk, všichni jsme tady měli notebooky. (Management – ukazovala) + jedna provozní. To jsou lidi, kteří s tím nejvíc pracují. Pořád nám dobře fungují naše rozpisy na měsíc. I s básničkami. Pořád, pro nás vizuály, je to ideální. Já vůbec, kdyby mě před Sales force posadili, nevím, co tam hledat. Já jsem digitálně hrozně špatná. Pro mě je to strašný stres. Kolegyně jsou zdatnější. To je velmi výrazná technologie. Pro službu je jiná CRM technologie. Jinak máme samozřejmě účetní programy akonto, ve kterých se zpracovávají mzdy a veškeré ekonomické věci plus naše Mar..., jak je z Deloittu, tak sem dovezla miliony kontingenčních tabulek, ze kterých sestavuje rozpočty, hlídá cashflow.

KS: Sociální sítě a trendy. Člověk, který má zkušenost s marketingem. Když narazíte na novou síť/formu reklamy, jak probíhá učící proces?

R: Máša, ta vede i náš FB a Instagram. Děláme to trošku pokus omyl. Máša tím že je nejmladší z týmu, byla vybrána k této práci. Je velmi aktivní na soc. sítích z dob svého vlastního podnikání. Naučila se to sama. V rámci gastrovýroby máme slušné peníze na marketing a na učení se novým věcem, tzn. Spíš zefektivnění komunikace na soc. sítích. My to samozřejmě děláme intuitivně opět, součást našeho intuitivního byznysu. Vnímáme, že tam jsou velké prostory pro zlepšení, dostávat se do správných skupin, volit správná slova. S tím nám hodně pomáhá moje dcera. Zvažujeme i placené reklamy. Zaslání elektr. komunikace lepší pro naše partnery. Zatím jsme se k tomu nedostali. Máša byla na 2 školení v Google na různé aplikace a využití nových systémů, ale úplně jsme se k tomu nepropracovali, nejsme na tom digitálně výrazně dobře.

KS: Měli jste nějakou znalost, která Vám pomohla k získání dalších znalostí?

R: Zase bych se obrátila k našemu původnímu backgroundu. Z toho porad čerpáme – ekonomika, marketing, gastro nebo zkušenosti s cílovou skupinou, k tomu se pořád hodně vracíme. Já se hodně

vracím i k tomu, že jsem pracovala v cizině. V Dánsku a v Anglii. Z toho porad ještě čerpám, spíš se k tomu zpětně dostávám, někde jsem to viděla, slyšela, zažila. Bylo to 30 let zpět, ta historická linka se tam hodně nese. Hodně toho využívá Marcela přes ekonomiku a práci pro velké firmy. Pořád je co z toho backgroundu i životní zkušenosti brát. V týmu jsme všichni k padesátce, takže myslím že i životní zkušenost mnohdy hraje roli i v rozhodování. Když musíme čelit např. současné situaci, pokora k tomu, že to zvládneme, důvěra v sama sebe, že to zvládneme, postavíme se na nohy, to nám hodně pomáhá, že máme odžito, všechny máme minimálně 2 děti, které mají za sebou kus života. To myslím, že nás hodně posiluje, a přitom máme zároveň chuť se pořád něco dovídat. To je hezká esence, která nás posiluje, že nekolabujeme v práci a jsme dlouhodobě stabilní tým.

KS: Stabilita je pozitivní, co se týče knowledge a získávání?

R: Všichni jsme velmi zvědaví od podstaty. Vidím to i v životech kolegyň, ať jejich rodina, volný čas, to, jaké životy žijí, to je strašně inspirativní pro tým. Mám pocit, že všechny, jak jsme si blízké, tak myslím, že z toho čerpáme i pro práci, tuhle dovednost do práce hodně nosíme. Strašně důležité je, že se máme opravdu všechny hrozně rády. Pro mě je level, že s těmahle holkami si dovedu představit, že jsem na dovolené. Takové ty i sdílené hodnoty, a přitom jsme každá trochu jiná, jedna víc extrovert, introvert, jedna strukturovaná, někdo úplně lítá. Máme se pořád rádi a pořád se na sebe těšíme. V těžkých chvílích, kdy i tady jsou konflikty, holky jsou neuvěřitelné, jak si to dokáží bezvadně vyříkat. Není to o tom, že to je osobní, v osobní rovině, ale mají to profesní. To je taky strašně důležité, že jsme se naučili si nevztahovat tyto věci.

KS: Jak jste se to naučili?

R: Nevím, měli jsme možná štěstí, že jsme se potkaly. Na jednu stranu stejný a na jednu stranu hodně rozdílný ženský. Máme mezi sebou kreativního kverulanta. To je strašně důležité, mít tam někoho, kdo zpochybňuje tyto věci. A vidí je jinak. Což je naše finanční manažerka, která je v tom neuvěřitelně dobrá, protože má obrovský... (Smích v pozadí) Tohle, co slyšíte v pozadí, to je tady každý den, což je pro mě fantazie. Ale ona do toho dává toho kreativního kverulanta, ona to zpochybňuje, ale má řešení. To je ohromná dovednost. To ne každý má zmáklé. Já často něco zpochybňuju, ale to řešení nemám, nebo ho mám za chvíli. Tím, jak se setkáváme na vlně kreativity, to ostatní jde samo. Nemám pocit, že bychom se brzdili. Když srovnám ostatní WISE a nás, tak si

myslím, že tohle je naše velká přidaná hodnota. Jsme v tom spolu a vidíme to všichni stejně, a když ne, dovedeme si to odargumentovat abychom cíl měli stejný, což si myslím že se v ostatních podnicích neděje, tam to jsou jednotlivé osobnosti a ten tým se za nimi táhne a kolabuje. A takhle to tady bylo předtím, než ty holky přišly. Nemám pocit, že by nás stabilita v týmu brzdila.

KS: V čem jste stejní v čem rozdílní.

K: Stejnost je určitě v tom jít pořád dál, rozvíjet se, vědět, lačně hltat nové věci. Neuzavírat se v tom že tohle vím a to mi pro život stačí. Každá jsme rozdílná povahou ve způsobu řešení problémů, komunikace, strategií, jak některé věci řešit, někdo jde do toho po hlavě, někdo váhá, někdo se rychleji rozhoduje, někdo pomaleji. Jedna složka naší osobnosti nás spojuje – kreativita, schopnost učení se, schopnost být flexibilní.

KS: Proaktivní nebo reaktivní?

K: Určitě jdeme aktivně za příležitostmi. Nejde to jedno bez druhého, ale určitě je to cesta aktivity. Jdu do toho se vším všudy i zpracovat ten náraz, že se to nepovedlo. Což nám taky docela jde. Umíme tu korekci, vyhodnotit si to – tohle se nám vyplatí/nevyplatí, to přináší tenhle benefit...

KS: Původ integrovaných zaměstnanců?

R: Absolutně různého. Od lidí bez vzdělání až po vysokoškoláky. Od lidí s docela dlouhou praxí v různých oborech až po nulovou praxi. Nesmírně rozdílný tým. I když lidé nemají vzdělání, nemají zkušenost, my si je dovedeme dobře odhadnout, jestli lidé mají schopnost učení. Jestli jsou schopni naučit se tu základní činnost. V momentě, kdy vidíme, že ta energie do nich vložená, podpora, by byla tak dlouhodobá, takového člověka už do práce nevezmeme. Posuneme je dál, do služby, do tréninkových pracovišť... kde víme, že podpora je dlouhodobá, intenzivnější. Dříve jsme brali všechny, mysleli jsme si, že všichni mohou pracovat, už víme, že to tak není. Už to neděláme.

KS: Lidé se zkušeností z gastra lepší než ti, kteří ji nemají?

R: Určitě. Jak jsem říkala už předtím, když chodily kolegyně z tréninkových programů, to bylo výborný. Ale i od jiných tréninkových programů tam aspoň minimálně vidíte, že tam ta dovednost je. Nebo i lidi, kteří přišli ze služeb. Tam vidíte, že se umí orientovat rychleji než člověk, který vůbec



nepracoval nebo byl v zaměstnání uzavřenějšího typu. Přeci jen na kavárně je každý vidět, tady se nikdo neschová. Potkává se s lidmi. To je určitě velký bonus, když mají praxi.

KS: Vznik ze sociální služby?

R: V úplném začátku to byla spíš moje zkušenosti s touhle cílovou skupinou, kdy já jsem jako ergoterapeutka pracovala 5 let na psychiatrické klinice. To byl úplný začátek. Potom kolegyně, které, ještě před tím než byl zákon o sociálních službách, absolvovaly rekvalifikační studium pro pracovníky soc. služeb. Teď už se to nemusí v ČR dělat. Tenkrát dělali unikátní projekt a celé to studium bylo o lidech s duševním onemocněním. Pořádal to Fokus Praha, ten je brán jako klíčová organizace, která se mnoho let zabývá duševním onemocněním. Ke mně se přidaly holky, které tuto praxi získaly studiem a tím, že jsme ještě měli možnost s nimi pracovat, protože jsme se napojili na psychiatry, kteří tu byli v okolí a začaly jsme tím, že jsme jim napřed poskytovali sociální službu a když jsme vybudovali Modrý domeček, tak jsme je přijali do práce. Utužovalo se to dlouhodobou spoluprací, která trvá dodnes, s tou psych. Ambulancí. Oni nám poskytovali supervizi při určitých problematických případech, kdy jsme si nebyli jistí postupem při plánování individuálního plánu nějakého klienta, kdy on byl zároveň pacient té ambulance a my jsme se takhle pravidelně potkávali s lékaři a jejich psycholožkou na semináři, kde jsme probírali jednotlivé lidi a oni to hodnotili ze svého pohledu, co se děje v ambulancích, s čím ty lidi přichází. Zjistili jsme, že se poměrně dost rozcházíme, že náš pohled na ty lidi a na jejich schopnosti a výkon třeba byl nějaký a ti lékaři to viděli jinak. A ten cíl byl o tom, třeba i nastavit jejich léčbu tak, aby ty lidi nebyli např. tolik utlumení, aby mohli normálně pracovat. Tzn. aby nekolabovali v prac. procesu. Jejich utlumení, zpomalení bránilo tomu, aby vůbec mohli být ohodnoceni v té práci. Ty semináře se hodně týkaly tohoto a ta jsme se s nimi naučili víc a víc jednat. A taky tím, že kolegyně začaly okamžitě spolupracovat s různými odbornými organizacemi, kde chodily na jejich intervizní setkání, kde se předávalo know-how, kde už začala poprvé jakási osvěta v tom, že musí dojet k reformě psychiatrické péče.

KS: Vy čerpáte z ergoterapeutické praxe, lidé na pozicích stř. management, vedoucí, znalost a porozumění? Kde k nim přišli?

R: Došli k tomu dobrovolně, někdy velmi bolestně, s tím, že se neustále doptávali a my jsme jim to dovysvětlovali, ale taky ten management, který s nimi pracuje... Tak my máme přes naši sociální

rehabilitaci lidí, kteří tomuto týmu dělají mentora. Tzn. pokud přijmeme nového zaměstnance, jehož duševní onemocnění je pro kolegy opravu velkou neznámou, tak tento člověk dostává support z naší sociální rehabilitace. Máme tam psychiatrickou sestru, která tam dělá moderátora. Vysvětluje postupy, ví, že berou takové a takové léky, ty způsobí to a to, tzn. ten člověk nemůže mít službu ráno, ale až odpoledne. Ona ví už z pozice psych. sestry mnohem víc, než by měli vědět oni. My bychom ze zákona o nich v podstatě neměli vědět nic, co se týče zaměstnávání, protože to jsou citlivé údaje a my můžeme vědět jen některé. Holky v rehabilitaci to mohou vědět, ale nesmí o nich mluvit. Nicméně, musí nám to nějakou zprostředkovanou formou objasnit, tak aby bylo jasné, jaké jsou individuální potřeby našeho nového zaměstnance. Naše kolegyně se ne úplně systematicky v psychiatrické oblasti vzdělávají. Mnohé z nich ale mají pracovníka v sociálních službách, vystudovaný rekvalifikační kurz ve Fokusu, aby aspoň něco věděli a udělaly to vlastně z vlastní iniciativy. Jinak individuálně každého klienta, který u nás pracuje a je z cíl. skup. lidí s duševním onemocněním, tam spolupracujeme na informacích o tom, jak s nimi pracovat s kolegyněmi ze sociální rehabilitace.

KS: Mohli byste dělat WISE, kdybyste tuto znalost cílové skupiny neměli?

R: Myslím, že s cílovou skupinou lidí s duševním onemocněním velmi těžce. Protože to je natolik specifická skupina, kdy minimální znalost některých typických projevů třeba schizofrenika... Ani ne tak schizofrenika, ale člověka, který nám začíná polevovat v systému, který je na začátku ataky nemoci. Tam bychom ho určitě dovedli spíše poškodit, kdybychom tu znalost neměli. Myslím, že bychom třeba dostatečně rychle nezareagovali na nějaké jeho potřeby. Nebo bychom třeba toho člověka hodnotili na základě jeho kvality práce a vůbec bychom netušili, že on to třeba není v tuto chvíli schopen udělat jinak. Nebo kdybychom hodnotili nějaké jeho komunikační dovednosti, kdy mu není dobře, když tam nastává nějaká ataka, kdybychom nevěděli, že tohle je typ. Projev jeho stavu, který se může začít zhoršovat, mohli bychom ho poškodit.

KS: To, jak dobře rozumíte integrovaným, jak máte nastavené procesy spolupráce se soc. službou, tak že všichni zaměstnanci té skupině rozumí a dokáží s ní pracovat, pomáhá vám to efektivně využít lidi z hlediska práce?

R: Určitě. A hlavně to hodně zamezuje fluktuaci lidí. Protože my už s těmito znalostmi, které máme, i když nejsou 100%, nikdy to nebude 100%. My je hodně využíváme ve výběr. řízení. Např. když tam máme člověka s hraniční poruchou osobnosti a měli bychom ho přijmout do vedoucí role, tak víme, že ho nepřijmeme. Víme, že bude mít velké limity a rozseká nám lidi během chvíle... Takže ta znalost nám pomáhá v zamezení špatných kroků v přijetí a ideálně poté i v té práci s nimi.

KS: Jak by to vypadalo, kdybyste takovou znalost neměli?

R: Teď k vám spíš mluvím jako konzultant sociálního podnikání, kdy moje hlavní přidaná hodnota, je právě tahle znalost, kdy si myslím, že spousta lidí, co zakládá soc. podniky a má super podnikatelské know-how vůbec netuší do čeho jdou. A já jim velmi vylouvám, aby si vybrali tuto cílovou skupinu, podle mě je to jedna z nejobtížnějších skupin pro zařazení na trh práce, chráněný. Myslím, že by to byla velká nezodpovědnost i z naší strany, kdybychom to neuměli, s touto cílovou skupinou začít pracovat. Proto my jsme i ze začátku pracovali se skupinou mentálně postižených, bylo jich tam mnohem více než teď, protože to je prostě, ano, člověk si musí nějaké věci taky nastudovat, ale tam je to prostě dané. Tam jsou nějaké limity, které jsou jasně ohraničené, vy víte, že nemůžete více tlačit, ale jsou to ti stabilní lidé. Zatímco u těch duševních onemocnění to chce fakt praxi, praxi, vzdělávat se a mít tam i multidisciplinární přístup, což je ideální. Zatímco, když jste jen podnik, který by vznikl na zelené louce a vybral by si tuto cílovou skupinu bez toho, že by měl tuto multidisciplinární podporu, teď mluvím o rehabilitaci nebo o lékářích, to si upřímně neumím vůbec představit. To myslím, že je fakt dost těžké. Ale je to můj názor. Že to jsou nesourodí lidé s takovými příběhy a rozdílnými možnostmi, že poté z toho udělat tým, který má podat nějaký výkon, myslím, že to je fakt hodně těžké.

## **Interview 2: The Silent Café (SE2)**

R: Sociální práce s neslyšícími je dost jiná v některých věcech než ostatní práce a lidem to kolikrát nedojde.

KS: Kolik máte zaměstnanců?

R: Budu mluvit jen za kavárnu. Teď mám pod sebou 8 lidí.

KS: Včetně těch integrovaných neslyšících?

R: My nikoho jiného nezaměstnáváme.

KS: Jak byste popsal svoji roli ve Vašem podniku?

R: Zaprvé to je asistence všem našim zaměstnancům. Protože jsou to jen chráněná pracovní místa, všichni, které zaměstnáváme, jsou neslyšící. Většinou to není jen tak, že by to byl normálně socializovaný člověk, který by akorát neslyšel, ale jsou na tom společensky docela dost jinak. Takže asistence, co se týká toho, že já je uvádím do problematiky toho, co to znamená být zaměstnaný. Tzn., že do práce, když mají smlouvu, opravdu musí přijít, i když se jim nechce. Tohle je hodně velká část mojí práce. Takže takhle, držet nějakým způsobem ty lidi v pracovním procesu, aby věděli, co to znamená, jaké mají povinnosti, jaká mají práva. A potom takové ty klasické věci jako vedení týmu. Člověk rozepisuje směny, dělá podklady pro mzdy, osobní ohodnocení pro lidi... Takže nějaká komunikace se zaměstnanci, co se mi líbí, co se mi nelíbí, co by měli zlepšit, vedení měsíčních porad a zkrátka, jak jsem říkal na začátku, hodně velká část mojí práce je řešení nějakých problémů nebo domnělých problémů mých zaměstnanců. Protože oni jsou hodně nedůvěřiví, pořád si myslí... jestli opravdu mu správně přišla výplata a jestli doopravdy má tolik dovolené nebo ne, jestli opravdu má ten měsíc odpracovat tolik dnů nebo ne, že se mu to zdá nějaké divné, že minulý měsíc pracoval méně dnů. A tak si vysvětlujeme třeba takové věci, že třeba každý měsíc má jinak pracovních dnů a prostě to není vždy stejné. A to zabírá opravdu hodně velkou část práce. A potom samozřejmě profesní dovednosti předávání těm lidem.

KS: Odkud jste se dostal k práci v sociálním podniku? Jaké máte vzdělání nebo profesní zázemí?

R: Profesní zázemí. No tak, dělal jsem sám v pizzerii jednu dobu, dlouhou. Mám zkušenosti s pořádáním spíše kulturních akcí, takže vedení týmu docela hodně lidí. A co se týká kulturních akcí, tak i bary jsme dělali a tak, takže člověk ví trošku. Co se týká vzdělání, tak jsem odborný pracovník v ochraně veřejného zdraví. Vystudoval jsem zdravotně-sociální fakultu, takže tam zkrátka takové ty sociální předměty. Sociálně-zdravotní fakulta, takže tam prostě spousta těchto věcí jsme se učili, takže vycházím i nějak ze studia.

KS: Kdo vedle vás tvoří vedoucí tým podniku?

R: Máme teď nově ještě druhou provozní, která je nějakým způsobem pode mnou a deleguji na ní určitou část práce. Potom je to ředitel Tichého světa – chráněných pracovišť, a to je celé. To jsme jediní 3 slyšící lidé takto a všichni zbytek jsou na chráněném pracovním místě neslyšící.

KS: Co jsou Vaše klíčové znalosti, dovednosti, nějaké know-how, které musíte mít, abyste mohli provozovat Tichou kavárnu?

R: Vědět něco o neslyšících, o jejich životě, protože jako sociální skupina jsou prostě velmi, velmi specifictí. Určitě český znakový jazyk ovládat. To je nesmírně důležité, protože lidé si často myslí, že když člověk neslyší „No jo, tak mu to napíšu na papírek třeba.“ nebo tak nějak, ale oni neslyšící nepoužívají... Český znakový jazyk je jazykový systém a není to vlastně opis češtiny. Český jazyk pro neslyšící je cizí jazyk, takže oni tím rozumějí asi tak podobně, samozřejmě člověk od člověka, jako my běžně vystudovaní lidé rozumíme cizím jazykem. Tak jako vy umíte předpokládám anglicky nebo německy, tak takhle budou neslyšící umět češtinu, tu, kterou používáme my, ti, kteří na tom budou třeba trošku lépe. Ti, kteří na tom jsou hůře, ti budou umět češtinu zhruba jako anglicky umí někdo, kdo vychodil základní školu. Takže myslet si, že já budu v češtině něco psát na papír a neslyšící tomu bude rozumět, protože přece neslyší, ale číst umí je trošku mylná představa. Takže tohle je velmi důležité, český znakový jazyk ovládat nebo aspoň nějakým způsobem se ho snažit ovládat.

KS: Když se jedná konkrétně o kavárenskou aktivitu, provoz a fungování kavárny, co vy tam musíte znát a případně, co třeba víte nebo umíte lépe než Vaši konkurenti?

R: Jací konkurenti myslíte?

KS: Ostatní kavárny.

R: My asi nikdy nedosáhneme kvalit ostatních kaváren. To už je dané tím, že zaměstnáváme neslyšící, kteří jsou nějakým způsobem handicapovaní. Myslím si, že dosahujeme nebo přesahujeme kvality různých kaváren, to ano, ale spíš bych řekl takových, které mají různé nedostatky. Ale na tom je založená ta naše činnost, proto my třeba dostáváme příspěvky na platy neslyšících, protože prostě to není konkurenceschopné. Myslím, že není dost dobře možné s týmem pouze neslyšících dosáhnout stejných výsledků jako v týmu slyšících. Protože ti lidé, kteří tu pracují, většinou nejsou lidé, kteří by si řekli: „Joo, já chci dělat kavárníka, baristu, nebo něco takového.“, ne, ono je to třeba kolikrát vůbec nezajímá. Oni tady prostě pracují, protože je to možnost práce pro ně a buď mohou

dělat tohle, nebo být třeba v nějaké fabrice, lepit štítky a tak, tak si vyberou radši tohle. Ale spousta z těch lidí, si to nevybrala takovým způsobem, jako když si někdo v běžném sektoru řekne třeba: „Ano, chci jít dělat do restaurace, chci jít dělat do kavárny.“, a má tím pádem předpoklady pro to, aby to dělal dobře. Že to je jeho zájem. A zároveň tady nestojí fronta dalších neslyšících za nimi, abych já jim mohl říkat: „Hele dělej to pořádně nebo tě vyhodím a vezmu někoho jiného“. Takhle to prostě nefunguje, a proto není dost dobře možné, v současné době a situaci, jak to teď je, být konkurenceschopní ostatním podnikům. Není to tak.

KS: Jakým způsobem získáváte potřebné znalosti či dovednosti? Preferujete online prostředí či osobní interakce, jak se od někoho něco naučit? Spolupracujete s nějakými externími subjekty? Např. co se týče kavářenské praxe, marketingu apod.

R: Co se týká marketingu, něco využívám ze svých znalostí, něco ze znalostí pana ředitele a jinak máme v té naší mateřské organizaci Tichý svět PR oddělení. Když něco potřebujeme probrat, zprocesovat, tak se obrátíme na ně a dělají to lidi, kteří jsou marketeři. Co se týká získávání nebo předávání znalostí kavářských, všichni, kdo k nám přijdou, my si je zaškolíme. Většinou na začátku je zaškolím já a pak je předám hlavnímu barmanovi, který už je zase dál neslyšící, takže už si je školí hlavní barman. Máme dvě pozice hlavního barmana, aby vždy na jedné směně byl hlavní barman. Člověk nejzkušenější, který má nějakou zodpovědnost za tu směnu vůči mně, jako svému vedoucímu. Takže když někdo přijde, tak ho ty věci učím já, pak ho školí hlavní barman a já na to zase dohlížím zpětně a když je potřeba, tak něco opravuju. Tohle stejně dělá moje druhá kolegyně provozní. Všechno to děláme osobně.

KS: Spolupracujete s ostatními sociálními podniky, či jinými organizacemi, třeba, co se týče školení či různých workshopů?

R: Co se týče školení, tak úplně extra ne. Ono úplně nevím, jaká školení byste si představovala. U nás je to dost jednostranně zaměřené a my potřebujeme, aby ty lidi byli vyškoleni k tomu, aby dělali jejich kavářskou práci a tím to třeba končí.

KS: Myslela jsem to třeba tak, na základě toho, co jsem slyšela od jiných sociálních podniků, že pošlou svoje zaměstnance na školení, jak se peče chleba např. Jednoho zaměstnance tam vyšlou, ten se tam nějak vyškolí, a pak mají někoho ve firmě, kdo umí péci chleba.

R: Rozumím, ne děláme to vše většinou tak, že se tyhle věci naučí od nás jako provozních a když, tak se vyškolíme my jako provozní někde a potom to předáme dál. Protože právě v rámci toho, že ti lidé jsou neslyšící, není to tak jednoduché posílat je jinam. Ti lidé by tam museli mít tlumočníka, toho tlumočníka by musel někdo zaplatit, tlumočnick na hodinu stojí okolo 300 CZK, a to zkrátka... Také to ovlivňuje celou tu skupinu, která by byla školená, protože není možné vysvětlovat slyšícím lidem... Vezmu to z druhé strany, když je někde tlumočnick a neslyšící, tak ten tlumočnick není schopn tlumočit vše tak rychle, jako to tam probírají ostatní lidé. Musí se na spoustu výrazů, třeba pokud to je trošku odborná práce, doptávat toho přednášejícího, takže když máte ve skupině neslyšícího s tlumočnickem, tak to docela výrazně, pokud je to něco specifictějšího, ovlivňuje rychlost té celé skupiny.

KS: Když k vám přijde nějaký nový neslyšící člověk pracovat, máte nějaké rutinní procesy, nebo sekvence, kterými si ti lidé musí projít, aby se dokázali zařadit do pracovního koloběhu? Např. to, že člověk přijde a začne třeba na jednodušších postech a postupně se posouvá, až k baristovi. Funguje to takhle u vás?

R: Přesně tak. Ano.

KS: Když řešíte nějaký problém, aplikujete třeba skupinové řešení. Že se sejdete kolektivně s vaším týmem, neslyšícími, a řešíte třeba, co by bylo dobré udělat nebo jak vyřešit určitý problém?

R: Ano, máme měsíční porady personálu, kdy máme právě zajištěného profesionálního tlumočnicka a na těchto poradách všechny tyto věci řešíme.

KS: Když máte tyto porady, zaznamenáváte si výsledky/ poznámky z těchto porad, které jsou dostupné ke sdílení zaměstnancům?

R: Nejsou dostupné ke sdílení zaměstnancům, děláme si zápis z té porady, není to dostupné zaměstnancům. Zase, je to psaný text, který pro ně nedává extra smysl, ale věci, na kterých se dohodneme, a chceme, aby byly pro ostatní lidi sdílené a někde uložené, píšeme do společné

whatsappové skupiny, která je naším komunikačním kanálem, kde jsme všichni zaměstnanci i vedoucí i ředitel, ve společné whatsappové skupině. Tohle není dobrovolná věc, to je součást naší práce, že všichni lidé jsou odpovědní k tomu sledovat tuhle skupinu, reagovat na věci, které se tam dějí. Takže pokud si např. domluvíme, že odted' budeme dělat něco jinak, čepovat pivo do jiné skleničky, napíšeme to tam. Tím pádem je to takhle sdílené a všichni by to měli vědět a používat.

KS: Máte nějaký oficiální manuál pro zaměstnance s postupy, jak co dělat, případně na koho se obrátit, když něco neví?

R: Ano. Máme. Zatím je to v textovo-obrázkové formě, která není úplně ideální a v současné době ten termín je shodou okolností do zítřka, tak máme vše nahráno jako video-receptury, které, budou označené QR kódem. Neslyšící si danou recepturu naskenuje jako QR kód a zobrazí se mu video-receptura.

KS: Chráníte to, co víte, určité postupy, či materiály jako video-recepty, chráníte je nějakým způsobem před konkurencí? Skrýváte nějak Vaše data?

R: Ne.

KS: Na základě čeho posuzujete, kdy byste se měli naučit něco nového? Dám příklad, mohou to být např. současné trendy v kavárenské praxi nebo to může být, že víte, že teď frčí určitý typ sociální sítě... Co vás třeba motivuje k tomu, zařadit nějaké nové produkty, nebo vyškolit lidi k určitému typu nové služby.

R: Úplně jednoduše řečeno, nějak mě to prostě musí potkat nebo někoho z kolegů, kdo ten nápad přinese. Potom se to musí nějakým způsobem spočítat, zhodnotit, jestli má cenu do toho jít. A když to vypadá výhodně, tak se s tím začne. Není na to nějaký klíč, vy jste se podle mě trochu zeptala, jakým způsobem se mi stane to, že nás potká něco nového, no...

KS: Mně jde spíš o to, co vás přiměje se rozhodnout, vydat se určitou cestou a naučit se nějakou určitou aktivitu.

R: Musí to dávat smysl. Musí to nějakým způsobem nést peníze a musí to být zvládnutelné v našem kolektivu. Jako prostory, já si mohu říct, že by to bylo hrozně super dělat teplé jídlo. Museli bychom



ale mít zkolaudovanou kuchyň na teplá jídla, museli bychom mít nějakého kuchaře, což by neslyšící jen tak nezvládl. Muselo by to projít nějakou analýzou, co si můžeme dovolit, kde jsou naše hranice a možnosti. To je jedna věc. Co jsme schopni zvládnout technicky a personálně. A druhá věc je potom, jestli se nám to vyplatí ekonomicky. A taky nějakou strategii. Nemohu přidávat donekonečna další produkty do lístku, lidé by nevěděli, co si vybrat, a to je potom také problém. Když budete mít moc věcí v lístku, už jen jedna tahle věc, nebudete schopna nějak moc ovlivnit, co si lidé mají dávat. Což znamená, že vy chcete, aby si lidé dávali to, co Vám přináší dobrý zisk.

KS: Je u vás nějaká klíčová osoba, která má na starosti přicházet s novými znalostmi a poznatky?

R: Já... A moje kolegyně a funguje to tak, že s tímhle chodí i ředitel. Jsme to my tři hlavně.

KS: Jakou psychosociální podporu se snažíte poskytovat Vámi integrovaným lidem, když se učí něco nového?

R: Prosím, přibližte mi tu otázku.

KS: Třeba když potřebujete, aby se ti neslyšící lidé naučili nějaké nové dovednosti nebo procesy, které jsou nutné k chodu kavárny, jakým způsobem je podporujete? Např. jaké se snažíte nastolit prostředí, které umožňuje snadnější učení nebo už jste zmínil tu whatsappovou skupinu, videorecepty, tak jestli máte ještě další techniky, jak ty lidi podpořit, když se něco učí.

R: Ani ne. Zkrátka jim tak nějak vysvětlíme... jako ti lidé se tady neučí žádné složité věci. Já nevím, když někdo přijde a má se naučit, jak se vyrábí pohár s broskví, tak mu řeknu „Tady je zmrzlina, tady je čokoládová, tady je vanilková, tady je naběrátko, tím tam nabereš dvě ty čokoládové, jednu vanilkovou, potom vezmeš půlku broskve, nakrájíš jí na 4 kousky, hodíš to do toho, tady dáš šlehačku a nezapomeň k tomu dát tuto vidličku, ubrousek a když to zapomeneš, tak se zeptej hlavního barmana nebo mě, nebo se koukni do receptury.“ To nejsou žádné moc složité věci, které my bychom tady ty lidi učili. Složitější věci jsou ty, řekněme, zaměstnanecké. Např. to, co se stane, když v den, kdy mám napsanou směnu prostě nepřijdu do práce. Tak tady u těch věcí lidem vysvětlujeme hlavně na poradách nebo na whatsappu, že když ten zaměstnanec má přijít do práce a nepřijde, tak že ten den zkrátka nedostane zaplacený, a že to je normální, že to není kvůli tomu, že bychom na něj byli zlí, ale že s námi má nějakou pracovní smlouvu a v té jsme si slíbili, že my mu budeme dávat tolik a tolik peněz, když on odpracuje tolik a tolik dní za ten měsíc. A že on to teď porušil, on těch

dní odpracoval méně, a že mu za těch méně dní dáme méně peněz. A že si taky nevymyslíme, že mu těch peněz dáme méně třeba o půlku, protože se nám to nelíbí, ale podle toho, jak je to psáno v zákoně, v těchto možnostech, aby věděl, že my si jen tak nevymýšlíme, co děláme, nebo, že bychom si dělali, co chceme, ale, že vše má svoje pravidla. Tak tyto věci zaměstnancům vysvětlujeme. Často nám k tomu pomáhají kolegyně z Tichého světa, které jsou konzultantky. Ty jsou na tom ještě mnohem lépe s českým znakovým jazykem, než jsme my, takže když je nějaký problém, který nejsme schopni vysvětlit my, poprosíme konzultantku sociální pracovníci přímo specializovanou, aby těm neslyšícím usnadňovala život, ve věcech, kterým nerozumějí, a ty jim tohle třeba více popíšeš.

KS: Jakého původu jsou lidé, kteří k vám přicházejí pracovat? Pracovní zkušenosti, vzdělání...

R: V naprosté většině lidé, kteří nikde jinde nikdy nepracovali. A pak jsou to lidé, kteří někde pracovali, ale ještě jsme neměli ani jednoho člověka nikdy, za tu dobu, co jsem tu já, což je asi polovina doby, co ta kavárna funguje, ještě jsme neměli ani jednoho člověka, co by někdy dělal v kavárně, nebo v nějakém gastro-provozu.

KS: Vy jako člověk se zkušeností z gastru a eventů, řekl byste, že je to o hodně složitější, když k vám přijdou pracovat lidé, kteří ještě mají nějaký handicap, a přijdou k vám pracovat do gastronomie/služeb. Řekl byste, že to je o hodně těžší pracovat s takovými lidmi než s těmi, kteří mají zkušenost v gastru?

R: Konkrétně k neslyšícím, abychom to nezobecnili, to je to, co já tu dělám, s těma je to složitější hlavně v tom, že oni sami moc do podniků nechodí, tak nevědí, jak to má vypadat. Nejsou na to zvyklí a ty věci je prostě musíme všechny učit. Neslyšící prostě málokdy jdou někam do podniku. To je takové konkrétní specifikum, že oni to neznají jako host sami o sobě.

KS: Bylo pro vás někdy výhodou, že jste již něco znali věděli uměli z hlediska toho, že se vám nějaké nové znalosti či dovednosti získávali snáze?

R: Tak určitě, čím víc toho člověk umí, tím jednodušeji se mu učí nové věci, protože si to k něčemu připodobní. To je podle mě ve všem.

KS: Rozhodli jste se někdy začít využívat novou službu nebo nějaký systém, který jste do té doby vůbec neznali a museli jste pro něj rozvinout nové znalosti nebo dovednosti? Případně, jak to vypadalo?

R: Tak jedno byla třeba elektronická evidence tržeb. To bylo prostě povinné, tak jsem si na to sedl, zjišťoval jsem o tom informace, co potřebujeme zákonně splnit. Pak jsem si zjišťoval informace o tom, jakým způsobem se to dá splnit, kdo ty služby nabízí, abychom to pod jejich produktem mohli plnit, kolik to kde stojí, co je pro nás nejvýhodnější, a na základě toho jsem si vybral. A pak člověk dělá takové věci, kterým úplně nerozumí, takže si prostě někde vyhledá věc, nějaké autorizační údaje atd., jak si zjistit. Tak si zjistím, že si mám dojit na svůj finanční úřad. Člověk se koukne, kde to přesně je. Věci, které člověk nezná, tak si jednotlivě vy zjišťuje, jednotlivě jde po těch krocích do té doby, než to je hotové. Nebo jsme dělali elektronickou rezervační knihu, což je věc, kdy přišel obchodní zástupce firmy, která to nabízí, stihl mi to představit, ten produkt, který oni prodávají, já jsem se nechal přesvědčit o tom, že pro nás by to bylo hrozně užitečné, což si myslím, že je, nechal jsem si to všechno vysvětlit, ukázat, potom jsme se dohodli, udělali jsme smlouvu a využíváme elektronickou rezervační knihu, která nám pomáhá v práci. Také to byla věc, kterou jsem dřív neznal, tam je dobře, že když je to produkt, který vám někdo nabízí, tak vy mu řeknete: „Hele vy my to chcete prodat, tak mi to prostě vysvětlete.“ a oni vám to rádi vysvětlí.

KS: S tou elektronickou rezervační knihou pracují i vaši zaměstnanci?

R: Ano.

KS: Bylo to pro ně problematické se s tím naučit? Více než pro vás?

R: Samozřejmě bylo, ale oni v tom také nedělají všechno. Oni mají zase jenom dané nějaké jednoduché administrační úkoly, které spočívají v tom, že si otevře aplikaci, kde se zobrazí kalendář, on se do toho kalendáře koukne, vidí jestli má volno na ten den a na tu hodinu a když ano, tak prostě klikne na potvrdit a je to. To zase není úplně složitá věc. Ale samozřejmě bylo to nové, proto to bylo složitě. Pro každého člověka, který to dělá nově, je to zase složitě. Tak to chodí všude si myslím, to není nic specifického pro nás.

KS: Jak jste se naučili o vaší cílové skupině, neslyšících? Znakový jazyk? Jak jste se naučili s nimi pracovat?

R: Vycházím z nějakých obecných znalostí o té skupině, s nějakou rezervou, očekávat to, že se vyskytnou nějaké odlišnosti, a tím pádem na ně třeba nereagovat, jak by člověk reagoval u zdravých lidí, kdyby fungovalo tržní prostředí jako na trhu práce. To je začátek, jakým způsobem, než já jsem znal specifika komunity neslyšících, jak jsem k tomu začal přistupovat. To je z obecné znalosti o sociální práci nebo o citu. Co se týká českého znakového jazyka, tak všichni slyšící, kteří jsou zapojeni do Tichého Světa a Tichého Světa chr. pracovišť, mají povinně kurzy českého znakového jazyka a povinně musí dělat testy a je to podobně jako v jiných cizích jazycích, dostáváte se na vyšší a vyšší certifikace, takže člověk musí chodit na kurzy č. znakového jazyka, které nám zprostředkovávají akreditovaní lektoři českého znakového jazyka, které máme v Tichém světě. Je to tedy rovnou od nich a musí v tom člověk plnit, např. během roku musí udělat aspoň jeden modul. Zkrátka jak to šlo, tak se mi to vše podařilo. Na začátku jsem nastupoval úplně bez českého znakového jazyka, a proto jsem to měl zintenzivněné a měl jsem to na začátku jako jeden z pracovních cílů, co nejrychleji se naučit znakování aspoň pro potřeby kavárny. Ze začátku jsem to měl intenzivní a zaměřené na moji práci.

KS: Vzděláváte se i nějak průběžně?

R: Potom dál kurzy jsou udržující. Teď mám splněné to, kam povinné moduly sahají.

KS: Neslyšící jsou specifictí, třeba i socializačně. Jak jste to myslel? Co je podle vás jejich specifikum?

R: Co jsem si stačil všimnout, je vidět, že jejich vývoj neproběhl jako u ostatních. Socializace, jako třeba sekundární, ta od 15,18 let věku, kdy už rodiče třeba s dětmi mluví o nějakých složitějších pocitových věcech, a tím se dítě formuje. Ale neslyšící často pochází ze slyšící rodiny a tím pádem, přesto, že spolu komunikují, tak tyhle věci už nejsou schopní tak dobře probrat a formuje je nejvíc zase společnost neslyšících. Další neslyšící ve škole, kteří jsou většinou ve stejné situaci, a k tomu jejich učitelé, kteří zase naopak bývají většinou slyšící a tu znakovku mají taky naučenou, takže je to takové zacyklení trochu v tomto. Že zase neslyšící v téhle situaci formují další neslyšící, kteří jsou ve stejné situaci. Velké specifikum podle mě je, že neslyšící se sami identifikují, kdo jsem já, já jsem neslyšící a teprve potom jsem třeba kluk, který má rád sport, hory... Ale v první řadě já jsem neslyšící. Což je zvláštní v tom, že moje představa, než jsem se s tím setkal, byla taková, co by takový neslyšící dal za to, že by slyšel, ale oni to tak většinou nemají, oni by nechtěli slyšet, oni jsou prostě neslyšící

a nic by na tom neměnili. A oni dokonce se třeba nespecifikují jako osoby postižené, ale specifikují se jako menšina. Snaží se to prosazovat jako jejich identitu.

KS: Kdybyste neměl porozumění, dovednost znakového jazyka, dokázal byste vykonávat WISE?

R: Tak ty dovednosti a znalosti... Dovednosti = č. znakový jazyk. Znalosti, to o čem jsem teď mluvil. Bez č. znakového jazyka by to šlo pouze velmi těžko. Myslím, že ne dlouhodobě. Slyšící, který neumí č. znakový jazyk se s neslyšícím nějakým způsobem domluví na jednoduchých věcech, konkrétní úkol, ale nejde tak spolupracovat dlouho, už jen kvůli tomu, že si nejsou schopni vyjasnit situace, které vznikají. To podle mě je naprosto zásadní, nějak znakovat. A také je to vůči neslyšícímu projev závazku. Já slyšící chci s vámi pracovat, a tím pádem já se naučím, protože já jsem tu v menšině a děláme to pro vás, tím pádem, já se naučím hovořit vaším jazykem. Je to podle mě vstřícný krok i psychologicky, abych já s těmi lidmi dokázal v pohodě mluvit a aby oni cítili to prostředí dobře. To je velmi důležité. Protože my to děláme kvůli tomu, aby ti lidé byli někde zaměstnaný, v prostředí, které pro ně bude co nejméně příjemné přirozené, aby měli takový výběr a nebyli odkázáni jen na práci, kde to pro ně bude nepříjemné už jen z důvodu, že tam nikdo nehovoří jejich jazykem.

KS: Jak funguje spolupráce se sociální službou?

R: Není to tak, že mám konzultantky k dispozici. Má je k dispozici neslyšící, který je u té dané konzultantky zapsaný. Ve chvíli, kdy neslyšící má pocit, že se špatně orientuje v nějaké životní situaci, celkově, komunikace s úřady, neví, co má dělat, jak si počít s penězi atd., tak má možnost vyžádat si sociální služby. Když je ten člověk z Prahy, tak si vyžádá službu...z Prahy. Tyhle sociální služby poskytují konzultantky Tichého světa, a pro nás tím pádem je nejjednodušší, když já si zjistím u neslyšícího, kdo se o vás stará v rámci soc. služeb, tady je situace, kterou je třeba vysvětlit nějak jinak, nerozumíme si, k tomu, abyste u nás mohl pracovat dál, potřebujete pomoc, a pomůže nám k tomu pracovní konzultantka. Pokud to tak vyhodnotí, že je to třeba a potom tím pádem ten neslyšící využije službu konzultantky, která se mnou jako zaměstnavatelem vyřeší komunikaci, kterou nejsme schopni zvládnout.

### **Interview 3: Fokus Vysočina, Sheltered Workshops (SE3)**

R: Podnik jako komerční subjekt vznikl v roce 2014. Dílny existovaly již při vzniku Fokusu Vysočina v roce 1992, ale dříve na to nebyl dán zákon. Chráněná dílna byla vnímána jako sociální služba. Teprve až se zákonem o sociálních službách v roce 2006 se to rozdělilo. Postupem času jsme zjistili, že nechceme jít cestou rehabilitačních dílen, ale cestou sociálního podniku. Zaměstnanci byly převedeni z chráněných sociálních míst. Víme, že tito lidé mají snížené pracovní schopnosti díky svému stavu. Většina z nich jsou lidé s duševním onemocněním, ale bereme kohokoliv, kdo má chuť pracovat, když máme volné místo. V případě, že potřebují nějakou sociální podporu, poskytují jim to sociální služby z mateřské organizace.

KS: Máte široké portfolio uplatnění.

R: Máme 7 provozoven a fungujeme v několika městech. Tam, kde funguje mat organizace Fokus, tam i vznikaly ty dílny. 1 provozovna Pelhřimov, říkáme jí rukodělná, ale má pod sebou 3 oblasti výroby – kompletační práce, údržba zeleně, výroba keramiky. V Havl. Brodě, máme 4 provozovny, 1 říkáme lesní četa, ta dělá práce v lesích a údržbu zeleně a kompletační činnosti. Pak máme rukodělnou dílnu, ta dělá keramiky a kompletační činnosti. Pak máme kráček, prodej potravin v areálu psychiatrické nemocnice. Pak máme bistro výroba a prodej potravin.

KS: To je bistro čistá duše?

R: Ano. To je takový soubor, říkáme tomu gastro... Ano, a pak máme cukrárnu, ta je v Hlinsku, to je výroba cukrářských zákusků, a i prodej společně s kavárnou a ta cukrárna zásobuje kráček čistá duše a to Hlinsko. Takže z Hlinska vozíme produkty do Havl. Brodu autem. A pak máme ještě dílny v Chotěboři, to je prádelna a šicí dílna. Ta filosofie je, že jsme se nezaměřili na jednu oblast výroby, říkáme si, že nabízíme práci, v těch městech, kde máme sociální služby a že každý člověk má jiné schopnost a dovednosti. A nelze je jen tak... ten, kdo dobře pracuje v lese, tak mu to třeba nemusí jít ve výrobně lahůdek. A proto nabízíme to široké portfolio, aby každý našel uplatnění. Také nejsme poté tak závislí, když náhodou nejdou kompletace a tratíme zakázky, tak můžeme posílit třeba teď práci v lese.

KS: Vaše role?

R: Jsem v chráněných dílnách jednatel. Má role je dělat plány na dlouhodobé, držet vizi a hodnoty a pak mám to, co plyne z mé pozice, podepisuji smlouvy za společnost a de facto myslím, že udržuji ten směr, kudy jdeme a určitý standard. Držím hodnoty a naši vizi.

KS: Profesní původ?

R: Jsem sociální pracovník a sociolog.

KS: Kdo společně s vámi tvoří vedení? Jaké zastávají funkce?

R: Prokurista, což je zároveň i ekonom, tzn. zastupuje mě ve všech právních věcech, pak dělá veškeré ekonomické podklady a vyúčtování, rozpočtové plány. Pak tam mám manažera dílen, který má na starosti zajištění plynulého chodu a provozu dílen. Poskytuje podporu vedoucím na provozovnách, definuje standard materiální a technický, jak to má vypadat, zajišťuje, vyjednává prostory, komunikaci s majiteli budov, případně konzultuje nebo vyjednává s novými zákazníky obchodní kontrakty a vedoucím provozoven dělá podporu v oblasti cenotvorby a udržení zakázek a výroby. To je nejužší vedení a hned pod tím je střední management, a to jsou vedoucí těch provozů.

R: Chráněné dílny jsou jeden velký podnik. Jednotlivé provozovny by bez sebe těžko fungovaly. To zázemí mají jednotné a vzájemně si i pomáhají.

KS: Klíčové znalosti, dovednosti?

R: Myslím, že práce s lidmi s postižením. Že dokážeme jim dát tak vysokou míru podpory a motivace, že ten úkol potom splní tak, jako kdyby to byli zdraví lidé. Je to myslím i tím, že máme obrovskou míru trpělivosti, nemáme obavu z jakéhokoli postižení a věříme, že pokud se ten člověk dostane k práci, kterou zvládá, tak jí zvládne velmi dobře. A když to umíme takhle hezky poskládat, tak myslím, že jsme konkurenceschopní, jako celek. Ale jednotlivci bychom vůbec neuspěli. Takže my velmi dlouho jsme, neustále hledáme, dá to hodně času, že musíme najít konkrétní člověk se dostane na to správné místo, pracovník, a umí tu práci vykonávat dobře, takže ten handicap nevedí nebo může i v něčem pomoci.

KS: Jak zjistíte, že se na to místo hodí? Jak vypadá ten proces?

R: Na tohle by odpověděli lépe vedoucí jednotlivých provozů. Oni ho prostě zkoušejí na té práci. Oni se ho vyptávají, co dělal, jaké má zkušenosti a dovednosti, dohodnou se, na jakou pozici půjde. A ten vedoucí si musí všimnout, jak mu ta práce jde případně mu znovu navrhuje. Jestli by nechtěl jít jinam. A tam je právě šikovné, třeba v Havl. Brodě, tam těch provozů je víc, člověk, který není úspěšný v kompletacích, tak se osvědčil v prodeji lahůdek nebo jinde. To je tím, že ten vedoucí řekne, tady v naší dílně to není dobré a řekne nechceš to zkusit ještě jinde a domluví se s dalším vedoucím, což je ale časově proces dost náročný a je to i náročné na to vyjednávání se zaměstnancem. No ale je pravda že díky různým podporám nebo podpoře úřadu práce a tou zkušeností dlouhodobou to vedoucí už berou jako standard, nepřijde jim to divné, že než se jeden pravíc zacvičí trvá to pul roku nebo i rok.

KS: Jak získáváte potřebné znalosti dovednosti? Online x osobní interakce? Spolupráce s dalšími subjekty, organizacemi? Jak to vypadá, když získáváte nové znalosti?

R: To je velmi široká otázka. Nelze na to jednoduše odpovědět. Pokud se to týká managementu, znalost managementu, často vstupujeme do různých grantových výzev, kde součástí je nejenom finanční část, někdy ani není, ale je tam poradenství a kurzy. Takže emangement hodně jezdí na kurzy nebo přímo na konzultace. Pak jsme členem Tessea. Sami i poskytujeme sociální poradenství přes MPSV. Potkáváme se s jinými sociálními podniky, třeba s Modrým domečkem, s Masopustem, prostě vyhledáváme je. Jsme i partnery. Zároveň hledáme i v rámci kraje Vysočina třeba pořádáme burzy, takové ty rychlé kontaktní burzy mezi sociálníma. Komerčními podniky, abychom si vyměnili informace mezi sebou a poznali se více – speed dating. Online neděláme nic. To se nám moc neosvědčilo. Další verze je běžné kurzy. Střední management jezdí na kurzy zároveň ale v některých podnicích jsme objednávali poradenství přímo v našich podnicích. To bylo hodně v gastru. Pro gastro jsme měli poradenství pro cenotvorbu, konzultanta pro PR a marketing a pak přímo na to vaření. TO šlo až úplně dolu přímo na pracovníky, my jsme si objednali lektora, on přijel do naší kuchyně a třeba dva dny tam vařil, protože jsme chtěli, aby to učil naše lidi, pracovníky, ale v jejich pracovním prostředí. Stává se nám že řadoví pracovníci s postižením, těm se nechce moc na ty kurzy, mají z toho obavu, i jsme s nimi hovořili že mají obavu, že když někde vyjedou budou mít úplně jiné pracovní pomůcky, bude to jiná kuchyň, jiná výroba. A že to nebudou umet aplikovat, takže jsme asi třikrát dělali, nebo nevím kolikrát, že jsme pozvali lektora do naší kuchyně a oni je učí přímo s tím



našim zařízením v našich podmínkách vařit nové recepty. Takhle to bylo i lektorování, jak vařit kávu, jak servírovat, jak v cukrařině dělat nové produkty, a bylo to na lahůdky a pomazánky, palačinky. Takže několik jich bylo. A zase v jiných provozovnách, tam radovi pracovníci jdou na zkoušky, např. práce s motorovou pilou, nebo svářečský kurz. Ale není to příliš časté, zase tolik lidí se k tomu nehlásíme, že bychom to nepodporovali, ale nemají tu motivaci k tomu, mají nějaké obavy je pravda, že řada těch prací, ty kompletační a práce v lese nejsou natolik odborné, aby vyžadovali další vzdělávání.

KS: Management, kurzy. Tykají se čeho?

R: To je různé. Kolega manažer teď je na dlouhodobějším kurzu v Pardubickém kraji, což jsou manažerské dovednosti. Já jsem jela třeba na personalistiku, abych uměla veškeré věci v oblasti personalistiky. Nebo jsme měli hodně na marketing na to, jak se prezentovat, jak lepe prodávat produkty, jak sestavit logo, co dělat k zaujetí zákazníka, jak si sestavit svého ideálního zákazníka. Když jsme otevírali nový provoz využívala jsme hodně poradenství. Hodně v oblasti cenotvorby. Jak stanovit cenu produktu. Tam to bylo komplikovanější pro nás. TO bylo takové nové. Vybrali jsme si konzultanty na stránkách MPSV. Třeba pana Korála. Nebo jsme využili konzultanty, které byli v rámci grantových projektů. Hodně ČSOB, s těmi jsme hodně spolupracovali.

KS: Spolupráce s ČSOB?

R: Byli jsme asi ve dvou výzvách a oni vždy mají výzvy na sociální podniky, kdy nabízejí finanční částku, ale k tomu ta organizace musí čerpat i poradenství. V jedné té výzvě to bylo tak, myslím, že to byla částka asi 50 k, šlo to na cukrárnu my jsme z toho něco nakoupili. A my jsme pravidelně dojížděli na takové konzultační dny, kde byli i další kolegové z jiných sociálních podniků kteří ten grant dostali a tam jsme byli vzdělávání v různých oblastech. A v rámci druhé výzvy za námi přijel lektor a opět to bylo zaměřené hodně na gastro. Přihlásili jsme se s projektem, pak jsme ho šli obhájit, to bylo docela náročné.

Těší mě spolupracovat s komerčními...nadacemi, které vznikají u komerčních firem, protože jsou mnohem pružnější a zaměřené na konkrétní výsledek. Od státních institucí to je takové rozvláčné, a

to já zas tak nemám ráda. Také jsme ještě využili nadaci Vodafone. Byli jsme v projektu rok jinak. TO u nás byl rok expert zvenku, pracoval u nás a byl financován z nadace Vodafone.

KS: Komerční subjekty, byznys speeddating? Jak to vypadá?

R: Okopírovali jsme to z Pardubického kraje, nevím, jestli to zřizoval úřad práce nebo hospodářská komora. Udělali jsme to i tady na vysočině, prvně v Havl. Brodě, tam jsme se spojili s Czech incest a Hospodářskou komorou a vytypovali jsme asi 10 nebo 12 firem, které působí v tom regionu. Společně s nimi jsme vytypovali některé naše obchodní partnery, se kterými spolupracujeme, a říkali jsme si, že by je to mohlo zajímat, že když už dávají zakázky nám, tak mají nějaké prosociální cítění, takže by mohli ocenit, že se potkají s dalšími sociálními podniky. Pak jsme pozvali sociální podniky, které jsme znali, i Úřad práce, aby viděl, že by to šlo dělat i takhle. Dělalí jsme to v Hubu v Havl. Brode. De facto jsme se tam představili, ukázali jsme, co kdo, představili Fokus, jakou může poskytnout podporu běžnému byznysu v rámci sociálních služeb. Pak už jsme to nechali na nich, že každý měl svých 15 minut, schůzka jeden sociální podnik s komercím. To bylo na nich, aby našli průnik, kde najdou něco, co pro obě strany bude užitečné. To nám připadalo dobré i nám to pak přineslo nějakou zakázku a rozšíření.

KS: Inspirujete se u ostatních podniků, soc. i komerce.?

R: Myslím, že jo. Třeba tohle nám přišel jeden z dobrých formátů. Díváme se, jak to mají zařízené ve výrobě... Hodně se inspirujeme u našich obchodních partnerů. Jdete si projít výrobu, vidíte, jak funguje.

KS: Vzdělávání uvnitř podniku? Zaměstnanci i vedení.? Integrace?

R: Oficiálně ano, ale řeknu vám na rovinu, že v tom cítím určitou rezervu. Že to nemáme úplně dobře zpracované, vždy vlastně ze vzdělávání děláme zprávu a tu vyvěšujeme na našem interním Publicu, interní síť informací, ale zpětně si neověřuju, zda vůbec to lidé čtou a zda z toho čerpají. Ten přenos informací tam je, záleží hodně na aktivním přístupu každého, ale jak je to sdíleno a jak je to využíváno neumím říct, protože nedělám tu kontrolu.

KS: Jak vypadá vzdělávání integrovaných lidí? Zvyklosti, rituály?

R: To by vám musel říci vedoucí, protože to je přesně, co já už na jednotlivých dílnách nevím. Mohu Vám říct jenom nějaký můj obrázek, ale to každá dílna bude mít jinak, jak ho zacvičí. Na to asi nedokážu dopovědět.

KS: Specifika toho, jaké to je pracovat s určitou integrovanou skupinou?

R: Já vám mohu říci, že já nemám ráda to, že se má přistupovat, nebo ta představa, že se přistupuje ke každým nějak jinak. Naše představa je taková, že my tady nabízíme práci, pokud máme práci a sháníme člověka a ten člověk má tu motivaci tak hledáme to, co on umí. A nedíváme se na to, co neumí. Samozřejmě se ptáme na nějaká rizika, tzn. Díváme se, co nám píše lékař, jaká má ten člověk omezení, s lékařem si o tom popovídáme. Když tam napíše že nemá pracovat ve venkovních prostorech déle jak 2 hodiny, je dobré si promluvit o tom co to znamená, co mu to dělá, co to je venkovní prostředí, jestli mu vadí, že tam jsou lidi, fouká vítr, mění teploty, prostě co to přesně znamená, protože když máte jednu větu od lékaře, ono to moc... každý má jinou představu. Takže probrat ty rizika. Spíš se bavíme o tom, co ten člověk chce, co umí, v čem má zkušenost. Takže stavět to na těch pozitivních stránkách

A vždycky dáme přednost, jsme rádi, když ten člověk si vybere, řekne, že tohle chce dělat a potom mu dáme čas, jestli to sedí. Jestli ej to podle našich představ.... Případně po nějakém čase, vždy máme zkušební dobu, za 3 měsíce se dá říct, jestli jo, jestli to sedí nebo je třeba něco upravit. Většinou nemáme lidi, že by potřebovali... nezaměstnáváme lidi na vozíku nebo lidi se zrakovým postižením. Takž nemusíme uzpůsobovat .... Pracovní prostředí přímo tomuhle tělesnému postižení. Velká většina lidí u nás je ta, která měla problémy se zády, onkologické onemocnění a potom nějaké duševní, tzn. Že máte větší nemocnost a delší, ne na týden, ale když je člověk hospitalizován v psych. Nemocnici, tak ta hospitalizace trvá 2-3 měsíce. A ten člověk si musí říct, co jsou jeho rizika, nebo co jsou spouštěče pro zhoršení zdravotního stavu. O tomhle ten vedoucí se má informovat, doufám, že to i tak dělá. Ten člověk, který už tam jde pracovat by měl být schopen tohle říct. Pokud by to nebyl schopen říct, je možné přizvat si sociální službu z Fokusu a ten sociální pracovník by měl mít mnohem lepší dovednost tohle zjistit. My pracujeme s tím, že ten člověk je svéprávný, měl by si to umět zařídit sám a je to i v jeho roli zaměstnance, tzn. Není v roli klienta sociální služby, je zaměstnanec, přistupujeme k němu tak. Má odvést svoji práci.

KS: Aplikujete skupinové řešení problémů?

R: Ano. Začnu ze svého prostředí, tím že my rozhodujeme, širší management, vždy jednou za rok máme dvoudenní setkání, dále plánujeme rozvoj společnosti tak na období jednoho až 3 let. To máme s vedoucími provozu a management, máme tam i zástupce soc. služeb, aby viděli, co by případně potřebovali. Pořád udržujeme spolupráci se soc. službami, tam se naplánuje rozvoj i rizika organizace a pak pravidelně máme 1x měsíc porady a na tom se domlouváme. Nikdy to není rozhodování, že já bych něco rozhodla. Vždy konzultujeme. Bud s případným vedoucím, vždy je u toho manažer, ekonomka, já a ten vedoucí. Bud se to týká jednoho, nebo všech provozu. O level níž, jsou věci, které musí rozhodovat vedoucí, a to jakou přijme zakázku atd., ale když je třeba nová zakázka, jak se bude realizovat, on tam má další parťáky, to jsou zkušenější z řad těch lidí s postižením, s nimi hledají, jak to udělat nejlépe, aby... každá zakázka ze začátku, když děláte produkt, tak vám to půl hodiny a za měsíc to jsou schopni udělat za 3 minuty, protože se to vše naučí a najdou optimalizaci poskládání jednotlivých činností. Dnes jsem měla řešení, umřel nám kolega z dílny jsme se všichni se sešli, řešili jsme, jak můžeme pomoci té rodině, co potřebují ti zaměstnanci. Není to nikdy tak, že by se to takhle rozseklo, snažíme se ty lidi do toho zapojit. Každý se zapojuje podle své míry, někdo jde do práce a chce jít domů s čistou hlavou, někdo to vnímá mnohem víc jako kolektiv, jsou to jeho známí a s nimi sdílejí hodně lidí s duševním onemocněním to vnímají jako více než jako kolegy, takže tam potřebujete potom informace sdílet víc. Je to na každé dílně, každá dílna je jinak poskládaná a vím, že jim to hodně saturuje nedostatek sociální v jejich běžné komunitě. Zase nemůžu přijít do práce a očekávat že to je jenom o sociálních kontaktech. Myslím, že tam je vždy nějaká práce se skupinou. Ještě jednou za rok děláme setkání se všemi zaměstnanci, já a manažer všechny dílny objedeme a ptáme se zaměstnanců, říkáme jim, co jak se povedlo minulý tok, co se plánuje na další, co potřebují, jak jsou spokojení, a to je pro mě velmi důležitý zdroj informací.

KS: Zaznamenávání, ukládání informací?

R: Vše je zaznamenáno. Máme vždy zápis z porad. I ze setkání.

KS: Kam tato data ukládáte? Sdílíte je?

R: Public. Část serveru vyhrazena pro naši organizaci, přístup ti, kteří k tomu mají oprávnění. Záznamy z porad celé vedení + střední management. Řadoví zákazníci nemají přístup, ani nemají počítače, ten, kdo má PC, má přístup k těm zápisům z porad i třeba setkání, ale už tam nemají přístup pracovníci z Fokusu, máme to oddělené. Ti, kterých se to týká, tam mají př. Kdykoli.

KS: Manuál pro zaměstnance.

R: Vnitřní pravidla organizace. Pak máme manuál pro vedoucí dílen. Tzn. Jak postupovat v mimořádných situacích, když se něco stane nenadálého, jak třeba hodnotit pracovníka. Po pro tenhle širší management. Manuály pro konkrétní řadové pozice, to si dělá každá provozovna sama. V cukrárně jsou manuály, jak dělat konkrétní výrobek. Jak zacházet s troubou. Tohle nelze udělat obecně. Spíš se lidi učí od kolegů, jak to má vypadat, protože ty činnosti se mění zakázka od zakázky.

KS: Kolektivní vědění, znalosti?

R: Snažíme po úroveň středního managementu, protože v sociálním podniku je kolem 200 zaměstnanců, na dělnických pozicích tam tu ambici nemám. Myslím, že všichni vědí, že patří k Fokusu a sdílejí určité hodnoty. Máme to hodně postavené na hodnotách. Ty jsou společné pro Fokus tak pro sociální podnik. Snažíme se, aby je všichni znali. Hodně o nich mluvíme a děláme setkání, zda je lidé vnímají podobně. Protože když máte hodnotu třeba respektu, každý člověk si jí může vykládat jinak. Teď jsme měli fázi, kdy jsme se vyptávali, co ta hodnota pro každého znamená. To chceme sladit. Pak máme, nevím, jestli je to úplně vědomá kultura, máme jasná pravidla vepsaná ve vnitřních předpisech, to jde do úrovně managementu. Pro dělnické provozy to není užitečné. Pro ně je užitečná kultura té dané provozovny, předpokládám, že pokud je sdílená shodná kultura až do úrovně středního managementu, tak vedoucí jí ponese. Striktní pravidla, jak to má být nemáme, snažíme se na to jít přes hodnoty.

KS: Jaké hodnoty?

R: Respekt, spolupráce. Není to běžná automatická spolupráce, kterou očekávám, ale že to je taková vášeň. Že když s někým spolupracuji, mám z toho radost a do té spolupráce přinesu i něco navíc, než je v běžné pozici. Tahle vášeň spolupráce nás propojuje. A pak je to odbornost. Respektujeme, že každý je v něčem dobrý.

KS: Zabezpečujete data?

R: IT technik zodpovědný. Zálohy dat. Zápisy, kdyby unikly, nic strašného se neděje. Spíš to je o našem know-how, ne o citlivých datech. Vadilo by se nám, kdyby se data ztratila. Máme systém zálohování, vlastní server, antivir. Věřím, že člověk, co se o to stará to dělá řádně.

KS: Chráníte, co víte, know how před konkurencí?

R: Ne. Spíš to sdílíme s ostatními sociálními podniky. Např. když jsme měli setkání se sociálními podniky, to spíš člověku přináší radost, že my se dozvíme něco, my někomu poskytneme něco nového a navzájem si poskytujeme spíš podporu. Nechráním eis nic v téhle oblasti. Takhle jsem o tom nepřemýšlela. Myslím, že si know how neschováváme. Jednou nás potrápilo, když nám bývalá zaměstnankyně odnesla recept na zákusky. Ale co, tak je používá v komerci.

KS: Vzdělávací hierarchie?

R: Pracovní terapeut, člověk, který je pod vedoucím, který je z řad lidí se zdravotním postižením. I jednoho vedoucího máme se zdravotním postižením, tak vystoupal. Vlastně ten člověk zná ty činnosti, umí je i předat někomu jinému, ten vedoucí si z něj udělá zástupce. Každý vedoucí má svého zástupce, svého terapeuta, jinak by to nezvládali. Některé provozovny jsou veliké (40 zaměstnanců), mají více part, je tam terapeut. Rozděluje práci, hlídá kvalitu... Vedoucí spíše koordinuje spolupráci se zákazníky. Tihle terapeuti vyrostli v dílně, natolik se osvědčili a zacvičili, že z nich udělá svého zástupce. Jsou také z řad integrovaných.

KS: Klíčová osoba přicházející s knowledge?

R: Ne. My tak spíš společně, kdo s čím přijde. Většinou někdo nápad přinese, a on se bud rozvine dál nebo ne.

KS: Ví zaměstnanci, na koho se obrátit, když potřebují informace?

R: Doufám, že jo. Má představa je, že jo. Asi byste se musela zeptat jich.

KS: Odkud k vám přichází lidé pracovat?

R: Neumím říct. Myslím, že ta nemoc je natolik poznamená, že původní profese začne pozbývat významu. Děsí mě to, ale skutečně to tak je, že pokud je ten člověk dlouhodobě nemocný, tak celý ten proces ho poznamená, že původní profese pozbyde významu. Celý ten systém, přiznávání té invalidity, hodně posouvá člověka do role, že si nevěří. Ta práce s ním je potom hodně taková psychická podpora. Protože pokud většinu času trávíte v lékařském prostředí, kde máte něco přijmout a potom máte svůj příjem jako jistotu z invalidního důchodu a lékaři vám i říkají radši nepracujte, co kdybyste o ten důchod přišel, tak lidé velmi balancují, kde si mají vybrat svoji jistotu, jestli to je ten invalidní důchod, nebo se mají snažit někam růst, ale za cenu že možná ztratí ten svůj důchod. To není jednoduchá situace. V řadě případů vidím, že ta profese a zkušenosti z minulosti se smažou a jediná profese je, že jsem v roli nemocného, pacienta, a s tím se tedy velmi těžko pracuje. To je to, co bychom chtěli, aby lidé i odborná veřejnost přijali, že pokud je někdo invalidní, může mít řadu rolí a neměli bychom ho trestat, pokud je úspěšný, třeba i v práci.

KS: Kdy byste se měli naučit něco nového?

R: Nejvíc asi, že dostanete novou zakázku. Objeví se nějaká nabídka my zvažujeme, jestli ji vzít nebo ne vzít a podle toho zjišťujeme, jestli si na to troufneme nebo ne. Pro nás je zásadní, když máme alespoň nějakou zkušenost a když je to něco víc, tak se domlouvám, jestli si na to troufneme. Je to taková výzva. Dostanete nabídku a říkáte si přijmeme nepřijmeme, není to tak, teď se začneme učit v něčem, prostě reagujeme na poptávku na trhu.

KS: Kdy ustoupíte od toho, přijmout nějakou zakázku?

R: Stalo se, že jsme ustoupili. Riziko nám přišlo moc velké, nebo že ten partner není moc spolehlivý, měli jsme nejistotu.

KS: Nová služba nebo systém, pro který jste se museli učit?

R: Celé gastro pro nás bylo nové. S tím jsme začali v roce 2013, 14. Dostali jsme nabídku. Vůbec jsme neměli zkušenost s prodejem potravin. Bud máte tu věc, že je to zákonem dané, nebo vás to nutí zvenku, nebo to jsou věci, které chcete změnit, protože máte tu vnější potřebu. V rozvoji podniku hodně záleží na vedoucím.

KS: Jak jste se vzdělali k tomu, dělat gastrobyznys?

R: Jako management jsme si to rozčlenili do kategorií a řekli jsme si kdo co by dokázal zvládnout. Pak jsme přijali nového člověka, vedoucího provozu, od kterého jsme čekali, že bude mít zkušenosti s prodejem potravin a takhle jsme to ve 4 dávali dohromady. Pak jsme zjistili, že někdo, kdo má znalosti s prodejem potravin, nemusí mít znalost s účetnictvím, tak si to vzala ekonomka. Já jsem si vzala na starost nákup potravin. Dnes je v podstatě ta provozní samostatná. Ze začátku to poskládáme, uděláme takový projektový tým na určitou dobu, po roce očekávám, že to pojede, po dvou letech očekávám, že ten provoz bude v zisku.

R: řada lidí, vedoucích ve středním managementu byla vzdělávána v oblasti sociální práci. To jsme také postupně změnili. Oni chodili na psychiatrické minimum, mnoha pracovní rehabilitaci, kurzy, jak pracovat se zdravotně postiženými, ale v oblasti sociálních služeb. To jsme museli trochu narovnávat, protože jsme museli posilovat obchodní dovednosti. Cenotvorbu, jak jednat se zákazníkem, jak optimalizovat výrobu atd.

KS: Management je tedy vzdělán v soc. službě?

R: Ten původní střední management byl vzděláván v oblasti soc. práce, ale ta výhybka, to že jsme byli nuceni se přeorientovat na byznys, tak pro řadu lidí z managementu nebyla přijatelná, tak někteří odešli, protože chtěli dělat více terapeutickou práci. Někteří vedoucí odešli, ale někteří tam stále jsou a donášejí tam tento prvek. Celkově ten přístup se nedá vymazat, když něco děláte 30 let. Určitě tak kultura a přístup k zaměstnancům, jaká opatření děláte, to něco dělá, to nejde najednou smazat, udělat tlustou čáru. Jsem ráda, že to tam máme, ale trochu to narovnááme, protože toho sociálního tam máme příliš.

KS: Mohli byste dělat WISE, kdybyste tuto znalost práce s cílovou skup. neměli?

R: Mohli, ale určitě jinou formou. Domnívám se, že bychom měli mnohem větší podíl zdravých lidí a spíš bychom přemýšleli, kde bychom mohli vytvořit pracovní místa pro zdravotně postižené. Takže se domnívám, že podíl by byl mnohem menší, mnohem. Teď máme 190 fyzických osob a z toho 15 zdravých, kdybychom tohle povědomí neměli, tak bychom měli asi 100 nebo 90 zdravých a 100 se zdravotním postižením. Ten poměr by byl úplně jiný.



KS: Kdybyste tu znalost neměli, nebyli byste schopni integrovat tolik lidí?

R: Jo, domnívám se že ano. Také bychom měli trošku jiné cíle, byli bychom více zaměřeni na zisk, na produktivitu. Věci, aby byla firma zdravá ekonomicky. Ekonomika by tak byla hlavním cílem. Takhle náš hl. cíl je vytvářet pracovní místa, ale uvědomujeme si, že nemůžeme být pořád jen na nule. To není zdravý podnik. My musíme vydělávat, abychom mohli mít jistotu.

KS: Můžete popsat spolupráci se soc. službou?

R: Spolupracujeme se sociální rehabilitací a skoro v každém městě, kde máme dílny, je i tato spolupráce. Když člověk má duševní onemocnění, většinou přichází ze služby do dílny. Je tam postupný přechod, vyjednávejte mezi sebou, že je firma zaměstnavatel, pak je klient – zájemce o práci, a ten má svého klíčového sociálního pracovníka. Pokud vše zvládne sám, pak tam sociální pracovník nemusí vůbec intervenovat a může dělat jen podporu. Pokud něco potřebuje, má nejistotu, vyžádá si sociálního pracovníka, pak může jít do naší firmy, já se ale pořád snažím to naším zaměstnancům rozdělovat, aby ta podpora nebyla příliš velká. Ono to je jednoduché, když si kolegové domluví „hele zaměstnej mi tam klienta“, ale to není dobře. Já pořád říkám musí to ten člověk chtít sám a sám si musí říci, jak velkou podporu, aby ho nedegradovala, aby ho neponižovala, aby byla účelná. Každý má různou intenzitu, různou míru podpory. Někdo nepotřebuje nic, někdo jen informace někdo psychickou podporu, někdo i doprovod a zastání při jednání a někdo i podporu na pracovišti, tzn. domluví se, že ve zkušební době, že sociální pracovník za ním může přijít, podívá se, jak to funguje, vyptá se, zda je vše v pořádku, zda nepotřebují něco dořešit, takže za ním může přijít i na pracoviště. Pak je ještě to, že v každé dílně máme lidi, kteří je zacvičují v konkrétních pracovních činnostech, to sociální pracovník neumí, ten dělá to vztahové, a vyjednávání se zaměstnavatelem. Ale na každém pracovišti jsou lidé, kteří je mají zacvičit, říci, jak se to dělá, aby tam člověk nezůstal bezmocný. To myslím, že je standardní ve všech podnicích, mít při zácviku průvodce.

KS: I když máte soc. službu, musíte sami rozumět té skupině?

R: Já si nemyslím, že je třeba detailní znalost příznaků duševního onemocnění, je dobré mít základní přehled, spíš vyháíme z premisy „hledejte to pozitivní, co tomu člověku jde, ale nezapomínejte, že když to nejde, může to být vlivem nemoci a nebojte se o tom hovořit“ Protože ten pracovník sám

nejlépe ví, jaká omezení má a jaký potřebuje přístup., co potřebuje, aby se mu pracovalo dobře. Většinou nesedí, že člověk, který má tuhle diagnózu má příznaky zpomalené reakce, více spánku. Nám se tohle neosvědčuje. To jsou kategorie většinou pro zdravotníky a nám z praxe vychází že třeba nemají dobře stanovenou diagnózu, ta se neustále mění i podle psychiatra, a každý den má jiné symptomy, takže myslím, že je potřebnější se dívat na to co člověku jde a vyptávat se individuálně. Prostě není možné říct... to je pro mě úplně stigmatizující říci, „schyzofrenik je ten, který má vysokou prac neschopnost, co chodí pozdě, je pomalý. To vůbec nepřipadá v úvahu a vůbec to z praxe nevyplývá.

KS: Když porozumíte integrované skupině, máte bohatou zkušenost, víte třeba čím si ti lidé s nemocí prochází, co je ovlivnilo...

R: My vnímáme užitečné ten přístup k člověku, že to je člověk, že to není pacient s diagnózou, ale že to je schopný člověk, který u nás chce pracovat, je to zaměstnanec a pohlížíme na něj, jako na kohokoli jiného a hledáme co mu jde, abychom došli k vzájemné spokojenosti. Myslím, že tohle je pro ně úplně nový přístup, ta naděje a to pozitivní je pro řadu z nich překvapením, protože většinou ta jejich zkušenost je že něco nejde. Není to tak jednoduché, jak se řekne, je to hodně o vedoucích, aby měli trpělivost a zkušenost a taky to viděli. Velká většina společnosti se dívá, že je něco poloprázdné a ne poloplné. To je i v českém jazyce.

KS: Vedoucí, zdraví lidé – vzdělávají se i v sociálním směru?

R: Mají krizovou intervenci, asi 24 hodinovou. Většinou prošli psychiatrickým minimem, to je třídní kurz. To je základní balíček, kterým by každý vedoucí měl projít. S tím, že jsou v kontaktu i s ostatními službami a nejsou vytržení, tak to prosakuje, ty hodnoty, způsob. Práce s klientem i se zaměstnancem.

KS: Pomáhá jim to v běžné práci?

R: Myslím, že to je dobře. Mít ty informace je užitečné.

#### **Interview 4: The Roof, Social Bistro (SE4)**

R: Družstvo bylo založeno v roce 2017. Podnik funguje od začátku roku 2018.

KS: Kolik teď máte zaměstnanců?

R: V normálním provozu tu pracovalo 15 lidí, včetně 4 lidí, kteří jsou členy a členkami družstva. Poměr integrovaných... Pokud se nepletu, teď v běžném provozu u nás pracovalo 6 lidí, kteří mají zkušenost s bezdomovectvím nebo výkonem trestu. Dohromady 5 úvazků. S tím, že někteří pracují na smlouvu, někteří na dohodu.

KS: Vaše role?

R: Starám se o finance. Účetnictví, fundraising, správa účtu, faktury atd. Částečně sociální média, PR, komunikace c úřady atd.

KS: Profesní původ?

R: Žádný.

KS: Co jste dělal, čemu jste se věnoval?

KS: Byl jsem student nebo jsem student. Zároveň jsem pracoval po barech, nebo jako řidič, spíš brigády nebo produkční práce.

KS: Vedení podniku, management?

R: V tuhle chvíli jsou v družstvu aktivní 4 lidi, tzn. další kolegyně na starosti kuchyni a cateringové služby. Kolega bar a dodavatele, vše kolem toho, směny, technickou stránku podniku. 4. kolegyně má na starosti sociální práci. Všichni z nich zároveň mají směny na baru a v kuchyni.

KS: Klíčové know how?

R: Je toho víc. Určitě je třeba znalost účetnictví, daňového systému apod. Umět vařit. Vyznat se v právním systému ohledně obchodních korporací, pracovně-právního práva, otázek.

KS: Jaké je vaše core knowlegde? Co umíte lépe než konkurenti? Ostatní podniky?

R: Jsme specifictí v tom, že jsme sociální podnik, který často bývá spíš záležitostí nezisku. Na druhou stranu jsme družstvo, což je klasická obchodní korporace. Nemáme se tak moc s kým srovnávat,

protože těch sociálních družstev moc není, protože samozřejmě když někdo má neziskovku, kde provozuje sociální podnik, tak to funguje úplně jinak. Jsou financování z grantů atd. Takže zároveň je tohle naše hlavní odlišení. Myslíme, že tahle kombinace je smysluplná efektivní, umožňuje nám růst. Zároveň je to jeden z našich hlavních rozdílů. Nevím, jestli to je výhodou nebo ne.

KS: Jak vypadaly okolnosti vzniku Bistra?

R: Dali jsme se dohromady cca 3 roky nazpět s tím, že všichni jsme se pohybovali v aktivistických skupinách, kolektivech, které se věnovali bezdomovectví, uprchlické krizi atd., spíš sociálním tématům. Všichni z nás to dělali během práce nebo studií a chtěli to dělat nějak full-time a mít možnost se tomu věnovat na 100 % a zároveň se z toho uživit.

KS: Jakým způsobem získáváte znalosti dovednosti? Jak postupujete, když se máte něco naučit?

R: Asi je to hloupé říct, ale většinou postupujeme metodou pokus omyl. Je to taková kombinace. Já osobně to mám i částečně ze studia, takže čerpám třeba ohledně financí, studuji ekonomii, čerpám odtamtud. Zároveň často si razíme trochu vlastní cestu a tam funguje právě ten pokus omyl. Třetí část je, že máme spoustu známých v dalších podnicích, se kterými se scházíme, radíme atd.

KS: Další lidé background?

R: Za mnou akorát prošla kolegyně, ta studuje antropologii. Jinak další moc velké backgroundy nemáme studijní. Které by se přímo týkali toho, co tady děláme.

KS: Známi v dalších sociálních podnicích, jak probíhá interakce?

R: S velkou částí z nich jsme se znali už před otevřením podniku, takže jde spíš o neformální kontakty. Neformální komunikace, ať už online nebo osobně. Párkrát jsme dělali hromadné schůzky s nějakým podnikem.

KS: Online komunikace, platformy?

R: Facebook.

KS: Preferujete online nebo osobní? Poměr?

R: 70 ku 30, osobní ku online.

KS: Další externí subjekty?

R: S Jakodoma, NGO. Rubikon, NGO. S dalšími organizacemi spíš jednorázově, pak také s nadacemi.

KS: Podpůrné organizace pro soc. podniky, Tessea, MPSV, Huby?

R: Čas od času. Moc nás to nebaví. Jsou to trošku korporátní líhně a start-upové programy. To jde trochu ideologicky mimo nás, trochu to sdružuje jiné lidi, než asi jsme. Často se v tom necítíme úplně dobře a necítíme, že naše cíle s tím úplně slučují. Co se týče státních organizací, tam je pro nás příliš moc byrokracie. My bychom na granty dosáhli, ale od všeho nás odradilo, že tomu musíme dopředu věnovat hodně času, hodně dokumentace a hodně peněz s nejistým výsledkem. To nás moc nebralo. Jedeme spíš po vlastní ose.

KS: Navazujete spolupráci s komercí?

R: Určitě. Jak jsem říkal, z jedné části musíme fungovat jako klasická firma. Takže spolupracujeme i s dalšími podniky, buď které jsou nám podobní, plus máme samozřejmě spoustu komerčních dodavatelů, s kterými spolupracujeme. Stejně tak ty Nadace, se kterými spolupracujeme jsou občas navázané na nějaký komerční podnik, takže tímhle způsobem také.

KS: Jak funguje vzdělávání uvnitř podniku, management, zaměstnanci?

R: Hmm... Na úrovni managementu to nedokážu úplně... vlastně nevím, jestli se to vůbec děje. Nebo jakým způsobem. Je to asi spíš na každém z nás, aby se vzdělával v těch garancích, které máme. Nemáme na to systematizované. Co se týče zaměstnanců, zaměstnankyň, to necháváme na jejich preferencích. Když se něčemu chtějí věnovat, tak se tomu věnujeme individuálně s nimi. Snažíme se je aspoň nějakým způsobem, i když ne systematizovaně, vzdělávat v nějaké finanční gramotnosti, ale převážně jde prostě o věci, týkající se jich samotných, jako jsou exekuce, dluhy, nebo řešíme s nimi nájem atd. Jsou to spíš takovéto jednodušší věci než nějaké, že bychom je vyloženě učili finanční gramotnosti, kde sami máme třeba mezery.

KS: Noví zaměstnanci, zaškolení?

R: Máme sepsané postupy, tak vlastně probíhají zaškolovací směny, při kterých s nimi jsou právě garanti, nebo garantky těch míst, na kterých budou pracovat. Jde o několik směn + sepsané postupy.

KS: Garanti jsou kdo?

R: Jsou to lidé z těch 4 z družstva. Plus třeba v kuchyni tam je vedoucí směna a výpomocná směna, ale vždy tam stejně má být ta garantka ze začátku a poté ty další školení vykonává ten vedoucí kuchař a kuchařka.

KS: Jsou to lidé, kteří založili bistro střecha

R: V podstatě jo.

KS: Vedoucí kuchař kuchařka jsou integrování?

R: Jen v jednom případě.

KS: Pravidla, zvyklosti, které musí lidé dodržovat, když u vás chtějí pracovat?

R: Máme klasická s tím, že většina z nich už je obsažená v zákoníku práce. Věci jako že člověk nesmí být pod vlivem omamných látek při směně, že je potřeba chodit včas, když člověk nemůže přijít, je to potřeba dát včas vědět. Spíš takovéto klasické pracovní věci. Nesnažíme se vyžadovat méně ani více.

KS: Skupinové řešení problémů?

R: Ano. Máme zaprvé možnost, aby lidé, co tady pracují vstoupili do družstva. 2 podmínky – 6 měsíců práce na jakoukoli smlouvu a účast na 6 schůzích, které probíhají měsíčně. Teď jsme ve specifické situaci, často řešíme ty kroky jen ve 4 družstevnících, v klasickém provozu máme každou 3. neděli podnikovou schůzi, které se může zúčastnit kdokoli, kde se rozhodujeme společně. Jediné rozhodování, které si necháváme v gesci, je členství v družstvu a za druhé finance, ve smyslu, kdybychom si potřebovali vzít půjčku nebo plánovali větší investici, tím, že jsme právně k tomu zavázáni my 4, tak si to necháváme pro družstevníky.

KS: Co se řeší na schůzích?

R: Klasicky začínáme kolečkem, jak se kdo cítí, jak s tím pracuje, jak se vám pracuje a pak jde většinou o plánování dalších kroků nebo nějaké technické věci, které je třeba rozhodnout ohledně nejdrobnějšího provozu. Je to hodně různorodé, co je třeba řešit v tu chvíli, se řeší.

KS: Jak vypadá proces, mají všichni stejné právo se vyjadřovat?

R: Ano. Máme to i ze stanov pro družstvo, ale obecně...

KS: Zápis?

R: Ano.

KS: Umístěn ke sdílení?

R: Máme nasdíleno na Disku. Ale část lidí, kteří u nás pracují, nemají moc kladný vztah k technologiím, takže...

KS: Ukládání na disk. Informace, data, nové poznatky?

R: Ano. Vše, co potřebujeme.

KS: Manuál pro zaměstnance?

R: Myslím, že jo. Minimálně nějaký vstupní dokument. Rozhodně jsme se shodli na tom, že jej vypracujeme.

KS: Jak to vypadá, když k vám přijdou integrovaní zaměstnanci? Po výkonu trestu, bezdomovectví? Specifika těchto skupin?

R: Klasicky to probíhá, že po pohovoru člověk přijde na zkušební směnu, kde tam s ním je nějaký garant, garantka. To se třeba 2-3x opakuje. Pak ten člověk bere klasické směny, kde aspoň na část má nějaký dozor. Zároveň to nejsou věci, kdy by ty lidi pracovali úplně sami, jde nejdřív třeba o pomocnou práci v kuchyni, s tím, že jsou postupně zaškolováni. S tím, že až ve chvíli, kdy máme jistotu, že ten člověk u nás chce pracovat, za druhé, že my chceme s tím člověkem pracovat. Až v tu chvíli, což většinou zabere 2-3 týdny, v tu chvíli s tím člověkem začneme řešit, jak to má s bydlením,

s dluhy, a začneme s ním nastavovat nějaký plán, jak chce vyplácet, aby si mohl našetřit peníze na tyhle věci atd.

KS: Odkud k vám tito lidé přichází? Profesionální background?

R: Asi moc nemají zkušenost s gastrem. Samozřejmě je to něco, co je pro nás výhodou, ale napřímo to nevyhledáváme. Takže ten background není jednotný.

KS: Kolektivní vědění, souhrn věcí, co musí všichni znát?

R: Moc ne.

KS: Chráníte nějak to, co víte?

R: Nijak zvlášť.

KS: Na základě čeho posuzujete, že byste se měli naučit něco nového?

R: Nevím, co by mělo být startovacím bodem. Když narazíme na nějaký problém při našich společných jednání, většinou společně dojdeme k řešení, většinou ten, komu je ta garance nejbližší, tak se to musí naučit. Nemáme to systematizované.

KS: Jakou poskytujete integrovaným podporu?

R: Tohle moc nemáme. Dřív jsme plánovali, zkusili jsme navázat spolupráci se spolky, které např. by ty lidi mohli učit anglicky, ale nikdy jsme se k tomu nedostali. Nechci říct, že tady není ta potřeba, určitě je, ale není to na pořadu dne pro nás.

KS: Proč jste se k tomu nedostali?

R: To už nevím. Podle mě tady ten člověk přestal pracovat. U lidí, kteří v tuhle chvíli pracují na place, ne že by nebyl problém s AJ... Ale, myslím, že jsme museli řešit víc jiných problémů, myslím s těmi lidmi konkrétně třeba, že jsou rádi, že teď bydlí a nemají úplně kapacitu, aby se učili jazyky.

KS: Výhodou to, že jste někdy něco znali?

R: Určitě. Hodně dáno rozdělením garancí. Když potřebujeme udělat něco nového, vezme se člověk, který má tu garanci nejbližší. Což to hrozně ulehčí.



KS: Garance je specializace vedení?

R: Ano. Kolega za mnou, část jeho garance je technická stránka podniku, takže když nám nefungovala elektřina, bylo to něj. Takže se naučil spravovat elektřinu.

KS: Rozhodli jste se někdy využívat něco a museli jste se pro to naučit?

R: V téhle době jsme třeba rozjeli rozvoz a pro ten jsme toho museli udělat docela dost. Řídit jsme uměli i předtím... Ale museli jsme celý ten systém nastavit, naučit se s tím pracovat. Teď k tomu budeme spouštět vlastní e-shop, takže...

KS: Jak jste přišli na systém rozvozu, kde jste získali informace?

R: Asi. Trošku obecná záležitost, nepřijde mi, že by na to byla potřeba nějaká specializace. Inspirovali jsme se samozřejmě u dalších podniků. Zároveň z nějaké vlastní zkušenosti, i ze zkušenosti zákazníka takových služeb, tak jsme to nějak dali dohromady. Pak jsme to upravovali hned po spuštění, hned jsme se snažili analyzovat jak to funguje a v průběhu těch 4 týdnů už jsme to několikrát upravili, aby to fungovalo lépe. Takže za běhu trochu.

KS: Spolupráce s korporátnějšími subjekty. Huby jsou ideologicky mimo vás. Jaké jsou vaše hodnoty?

R: Každý to máme jinak z družstva, trochu složitější to generalizovat. Každopádně na čem se určitě nějak shodneme jsou principy solidarity, vyplývá to i z mezinárodních principů družstevnictví, které solidaritu a družstevnictví dávají nad zisk. Podpora lokální komunity, ekologičnost atd., to jsou určité principy, na kterých stojíme. Asi úplně neschováme, že to vychází z obecných levicových principů, jak vidíme společnost, jak vidíme práci, to se snažíme promítat do podniku. Byť to má spoustu překážek, odvíjí se od toho, že kdokoli kdo tu bude pracovat

KS: Klíčová osoba?

R: Každý čas od času přichází s novým knowledge. Přichází to ze všech stran.

KS: Core knowlegde = znalost účetnictví, daňového systému apod. Pomáhá vám to nejenom v byznysu, ale třeba i v situaci, kdy řešíte nějaké jejich osobní věci jako dluhy?

R: Určitě se to hodí hlavně z důvodu, že se dá těm lidem nastavit co nejlepší smlouva a co nejlepší počet hodin atd., aby jim zbylo co nejvíce peněz. My se k těmto věcem často radíme s neziskovkami, Člověk v tísni, Rubikon a takové organizace, ale přeci jen ten člověk, který to s nimi řeší... oni to neudělají úplně za nás a zároveň to často bývá docela složité, takže kdybychom se v těchto věcech, alespoň základních nevyznali, tak si myslím, že bychom v tom hodně tápali. Takže tyto znalosti nám pomáhají tak, aby jim třeba zbývalo co nejvíce peněz, když mají exekuce. Nebo třeba vědět, co může nebo nemůže obsahovat nájemní smlouva, když jim sháníme bydlení atd. Takže v téhle sociální práci to určitě hrozně pomáhá.

KS: Vy jim pomáháte shánět bydlení?

R: Ano. Všichni, co u nás teď pracují, bydlí. Někteří si to obstarají sami a nemusíme to řešit, ale ve dvou případech jsme teď lidem obstarali bydlení.

KS: Znalost účetnictví, daňového systému, správné nastavení smluv atd. Jak vy sami získáváte toto knowledge? Spolupráce s NPOs?

R: Kolektivní vzdělanost o tom máme spíše od těchto organizací případně z vlastní praxe, že si to dohledáme. Vždy si to někdo vezme na starost. Z druhé strany je to studium. Co se týče Rubikonu, tam jde o konkrétní lidi, kdy oni zaměstnávají lidi po výkonu trestu, respektive zprostředkovávají zaměstnávání, takže se s nimi bavíme o konkrétním člověku. Klasicky nám ty lidi jenom preposílali na pohovor a teď s nimi nově zkoušíme, což krize přerušila, že už vezmou někoho přímo ve výkonu trestu, aby k nám nastoupil hned po vystoupení z vězení. Takhle u nás pracovali už dva lidi, ale ani u jednoho to nedopadlo. Podruhé se už nedostavili do práce. Je to takový pilotní projekt, který teď budeme zkoušet potřetí, tak uvidíme, jestli to bude fungovat. Co se týče Jakodoma, ti jsou nám asi nejbliž, známe se s nimi osobně ještě předtím než jsme otevřeli bistro. Tam je to na nějakých osobních oboustranných konzultacích, případně i k nám posílají lidi, pro které už nemají práci. Často s nimi děláme i cateringy, mají jídelnu kuchařek bez domova, děláme i společné akce. Tam je spolupráce asi nejužší. Člověk v tísni je naším největším odběratelem cateringu, dobře se s nimi známe. Když jsem poprvé připravoval tento projekt, dělal jsem to v rámci projektu Člověka v tísni. Už tehdy nám nějak konzultačně pomáhal. Teď jsem s nimi konzultoval především exekuce atd.

S jinými organizacemi se občas o něčem bavíme, ale tyhle tři jsou největší, se kterými máme navázanou spolupráci.

KS: Jak vypadá taková konzultace?

R: Vysvětlují nám spíše po právní stránce, teď jak byl nový insolvenční zákon, vysvětlují, co se změnilo, jak to přesně funguje, jak to nejlépe nastavit, aby v tom člověk mohl žít. Spíš takové expertní konzultace.

KS: Jak by to vypadalo, kdybyste tyto znalosti neměli, a takovou podporu jste jim neposkytovali? Byli by schopní pokračovat v práci, stačilo by, že mají zaměstnání?

R: Určitě by se z toho nedostali. U každého člověka, u kterého to řešíme, tak je to právě z důvodu, že kdybychom to nechali jen tak, kdyby měl jen normálně smlouvu a neřešili bychom nic jiného a jenom by dostávali výplatu, tak nemá ani na nájem. Takže určitě... Hodně dlouho jsme řešili jeden konkrétní případ u nás, a tam vím 100%, že jsme to měli vypočítané, že ten člověk z toho, co by mu zbylo, tak by ani nemohl bydlet.

KS: Neumí hospodařit s penězi?

R: Umí, ale mají tam nasekané exekuce. Člověk má na sobě nějaký milion korun exekuce a je mu přes 60 let, to už nemá nikdy šanci splatit.