



## PODOBIENSTWA ELEMENTÓW KULTUR ORGANIZACYJNYCH FIRM RODZINNYCH I PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Maria Kotlarz<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Instytut Zarządzania

**Streszczenie:** Autorka artykułu znalazła się w sytuacji, w której musiała zdiagnozować, czy firma rodzinna może być jednocześnie przedsiębiorstwem społecznym. Badania są na początkowym etapie tworzenia przedsięwzięcia o nazwie „AGROusprawnienie”. Autorka zakłada wraz z mężem przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne, bazując na ich własnych i wspólnych doświadczeniach. Kultura organizacyjna jest ważnym czynnikiem determinującym dobre funkcjonowanie firmy. Z tego względu autorka postanowiła zbadać możliwość połączenia kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych. Zainteresowanie wzbudza możliwość stworzenia hybrydy, czyli przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego. Celem artykułu jest określenie podobieństw elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych oraz diagnoza możliwości istnienia przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego. Do osiągnięcia celu badawczego posłużono się analizą literatury oraz studiami przypadków. Zdefiniowano pojęcia firmy rodzinnej, przedsiębiorstwa społecznego i kultury organizacyjnej. Zbadano elementy kultury organizacyjnej obu wspomnianych podmiotów, a następnie wyciągnięto wnioski z uzyskanych wyników. Przedstawiono również kilka przykładów związanych z podejmowanym obszarem badań. W konkluzji wskazano praktyczne rozwiązania zagadnienia.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna, hybrydowe rozwiązanie, kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo społeczne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.4.07

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa stanowią jedno z kół zamachowych gospodarki każdego kraju. To właśnie za ich pośrednictwem wytwarzane są dobra i usługi, które zaspokajają potrzeby społeczeństwa. Dzięki nim tworzone są miejsca pracy, zapewniające źródło utrzymania dla wielu pracowników, którzy pełnią przydzielone im obowiązki, i ich rodzin, a także nawiązywane są relacje międzyludzkie. Pod pojęciem „przedsiębiorstwo” rozumie się podmiot rynkowy, który stanowi układ powiązanych i oddziałujących ze sobą kilku elementów, takich jak: kapitał ludzki, zasoby rzeczowe i finansowe. Instytucja ta jest wyodrębniona pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym oraz zostaje powołana w celu prowadzenia działalności gospodarczej (Kurleto 2016, s. 51).

---

<sup>1</sup> Maria Kotlarz, lic., [m.mariakotlarz@gmail.com](mailto:m.mariakotlarz@gmail.com), ORCID: 0000-0002-2826-7714

Działalność przedsiębiorstw w Polsce regulowana jest przez wprowadzoną w 2018 roku Konstytucję Biznesu, zawierającą *Prawo przedsiębiorców*, które określa najistotniejsze prawa przedsiębiorcy i zasady prowadzenia działalności gospodarczej. W tym akcie prawnym znajdują się informacje dotyczące podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa prowadzą przedsiębiorcy, a tych definiuje *Kodeks cywilny* Rzeczypospolitej Polskiej. Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową (art. 43[1] *Kodeksu cywilnego*). Oznacza to więc, że osoba ta wytwarza towary lub usługi w sposób ciągły i są to czynności powtarzalne. Na bazie tych ogólnych i szeroko zakreślonych definicji, które są poparte uregulowaniami prawnymi, można tworzyć przedsiębiorstwa o różnym charakterze i formie działalności. Wśród wielu podziałów i rodzajów tego typu instytucji, można znaleźć specyficzne organizacje, takie jak firmy rodzinne lub przedsiębiorstwa społeczne.

### Definiowanie firm rodzinnych

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia firmy rodzinnej od lat przysparza badaczom tego obszaru wiele problemów. Tematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest obszerna i złożona, stąd trudności w osiągnięciu konsensusu co do ustalenia uniwersalnych, powszechnie używanych kryteriów określania rodzinności firmy. Podejmowane są jednak próby usystematyzowania tego zagadnienia i w ten sposób powstaje ład definicyjny pojęcia firm rodzinnych. Przykładem takiego podejścia jest The Family Universe Bull's Eye.

**Tabela 1. Podział definicji firmy rodzinnej ze względu na stopień objęcia firmy przez rodzinę**

Rodzaj definicji firmy rodzinnej	Definicja szeroka – niski stopień objęcia firmy przez rodzinę.	Definicja średnia – umiarkowany stopień objęcia firmy przez rodzinę.	Definicja wąska – wysoki stopień objęcia firmy przez rodzinę.
<b>Charakterystyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duże udziały rodziny we własności firmy,</li> <li>– obecność rodziny podczas podejmowania decyzji strategicznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kontrolne udziały rodziny we własności firmy,</li> <li>– minimum jeden członek rodziny działa w przedsiębiorstwie,</li> <li>– większość głosów przy decyzjach leży po stronie rodziny,</li> <li>– sukcesja jest przewidywana w obrębie rodziny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większościowe udziały rodziny we własności firmy,</li> <li>– minimum dwóch członków rodziny działa w przedsiębiorstwie,</li> <li>– kontrola strategiczna i pełny zarząd,</li> <li>– podmiot wielopokoleniowy.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Leszczewska 2016, s. 30-31; Shanker, Astrachan 1996, s. 107-112)

W Tabeli 1 przedstawiono trzy różne próby określenia firmy rodzinnej w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w firmie. W definicji szerokiej za najważniejsze kryterium przyjmuje się sam fakt istnienia dużych udziałów rodziny we własności firmy. Nie ma jednak precyzyjnego określenia, ile mają one wynosić. Według definicji średniej, aby uznać firmę za rodzinną, potrzeba kontrolnego pakietu udziałów firmy we władaniu rodziny oraz znaczącego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. W definicji wąskiej najistotniejszym wyznacznikiem rodzinności firmy jest wielopokoleniowy charakter i przesłanki do sukcesji przedsiębiorstwa w ramach kolejnego pokolenia rodziny (Shanker, Astrachan 1996, s. 107-112).

J.H. Chua, J.J. Chrisman oraz P. Sharma w swoich badaniach ustalili, że przedsiębiorstwo można uznać za rodzinne, jeśli w jego funkcjonowaniu spełniana jest przynajmniej jedna z trzech kombinacji:

- 1) rodzinna własność i rodzinne kierowanie,
- 2) rodzinna własność i nierodzinne kierowanie,
- 3) nierodzinna własność i rodzinne kierowanie.

Wymienione połączenia korespondują z wcześniej zaprezentowanym łańcem definicyjnym The Family Universe Bull's Eye. Definicja wąska odwołuje się do kombinacji pierwszej, definicja szeroka wykazuje wspólne cechy z drugą opcją, zaś w definicji średniej można znaleźć pewien stopień podobieństwa z trzecim wariantem.

Naukowcy badający świat firm rodzinnych wypracowali również inne podejścia do definiowania firm rodzinnych. Wśród nich L.A. Litz wyodrębnił dwa nurty, na podstawie których można sprecyzować, czym jest firma rodzinna. Wspomniany badacz proponuje model przedsiębiorstwa rodzinnego oparty na strukturze, czyli na udziałach rodziny w zarządzaniu i własności firmy, oraz model intencji, który zakłada, że przedsiębiorstwo można nazwać rodzinnym, jeśli opiera się na wartościach i preferencjach rodziny (Litz 1995, s. 71-81). Podobnie do tego zagadnienia odnosi się J. Davis, który stwierdza, że przedsiębiorstwo rodzinne to instytucja, w której kierunek działań i strategia podlegają dużemu wpływowi rodziny. Przejawia się on we własności lub w procesie zarządzania (Davis 1983, s. 47). Istnieją również zwolennicy bardziej radykalnych i zwięzłych definicji firmy rodzinnej, dla przykładu B. Bernard za tego typu przedsiębiorstwo uważał takie, które w praktyce jest kontrolowane przez członków jednej rodziny (Bernard 1975, s. 42).

Precyzowanie pojęcia „firmy rodzinne” można rozpatrywać także w kontekście socjologicznym, opierając się na randze rodziny. To właśnie ona jest głównym czynnikiem spajającym organizację i wyznaczającym decyzje strategiczne oraz kierunek działania. Dzięki takiemu podejściu w przedsiębiorstwie rodzinnym właściciele i pracownicy są bardziej zaangażowani w sprawy firmy, emocjonalnie podchodzą do wielu aktywności i czują większy związek z obranym wspólnie celem. Wszystko to sprawia, że firmy rodzinne są bardziej elastyczne i mają szanse przetrwać w zmiennym otoczeniu (Leszczewska 2016, s. 34-35).

Na podstawie kilku przytoczonych prób zdefiniowania pojęcia firmy rodzinnej można dostrzec, że w każdym z tych nurtów pojawia się koncepcja określania tego typu przedsiębiorstwa na podstawie faktu, czy dany podmiot jest kierowany przez członka rodziny oraz czy rodzina ma wpływ na decyzje, kierunek działania i warto-

ści, jakie są w nim respektowane. Stwierdza się więc, że firma rodzinna to kompilacja trzech elementów: rodziny, biznesu i własności. Dodatkowo przedsiębiorstwa te trzeba rozpatrywać nie tylko w kontekście posiadanych przez rodzinę aktywów, ale szczególną uwagę należy zwrócić na wyznawane przez nią wartości, które są czynnikiem pozwalającym jej przetrwać przez wiele lat (Leszczewska 2016, s. 29).

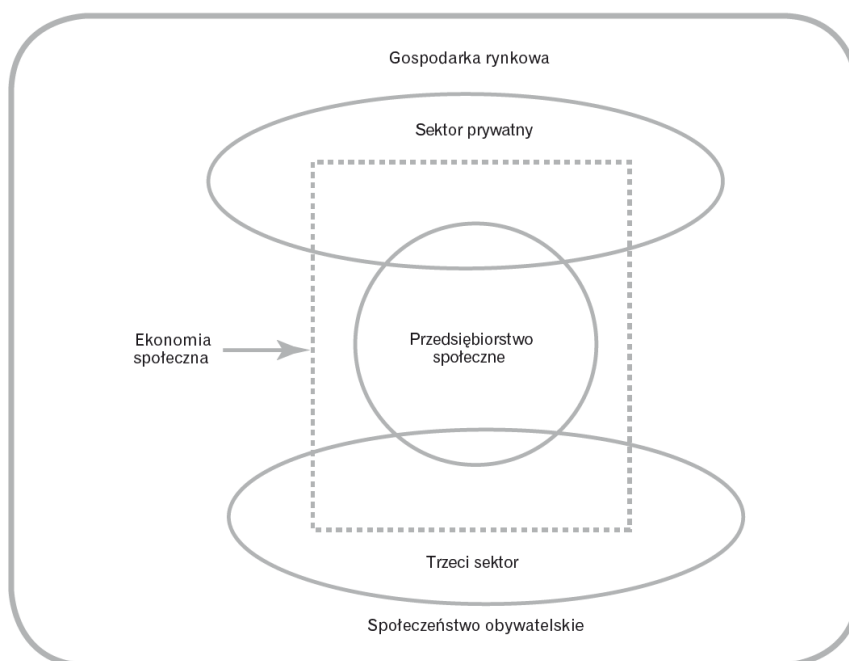
### Definiowanie przedsiębiorstw społecznych

Zdefiniowanie pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, podobnie jak to było w poprzednim przypadku, dostarcza naukowcom wielu rozterek. Jest to bowiem połączenie dwóch elementów: przedsiębiorczości i prospołeczności. Pierwszy element wskazuje na to, że podmiot ten prowadzi działalność gospodarczą, czyli wytwarza towary lub usługi w taki sposób, aby uzyskać wartość dodaną w swoim funkcjonowaniu. Druga część natomiast naświetla kierunek działania organizacji, sugerując, że jest on zwrócony ku rozwiązywaniu problemów społecznych (Hausner, Lauriusz 2008, s. 9). Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą, realizującym cele społeczne (Brdulak, Florczak 2016, s. 30). EMES European Research Network uzupełnia ten opis, naświetlając, że w tego typu przedsiębiorstwie wypracowane zyski nie są dzielone wśród udziałowców, ale są reinwestowane w cele działalności i we wspólnotę po to, aby jeszcze efektywniej rozwiązywać problemy społeczne (Kurleto 2016, s. 27). Ta definicja pozostaje w zupełnej zgodzie z poglądami Muhammada Yunusa, laureata Pokojowej Nagrody Nobla i ojca przedsiębiorczości społecznej. Postuluje on funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego zaprojektowanego jako przedsięwzięcie biznesowe, przynoszące zyski, ale nie traktującego ich jako głównego celu. Istotą rzeczy ma być w tym przypadku korzyść społeczna (Yunus 2013, s. 45).

Przedsiębiorstwa społeczne są więc uznawane za podstawowe narzędzie ekonomii społecznej, która jest związana z trzecim sektorem, działającym obok pierwszego – publicznego i drugiego – prywatnego, komercyjnego sektora (Hausner, Lauriusz 2008, s. 9). Trzeci sektor obejmuje działania mające na celu rozwiązywanie problemów społecznych, takich jak przykładowo reintegracja zawodowa osób wykluczonych, pomoc ubogim, bezdomnym, aktywizacja osób z niepełnosprawnościami. Podmioty działające w ramach trzeciego sektora nazywane są non profit lub non governmental, co wskazuje na ich niekomercyjność i pozarządowy charakter. Pojawiają się więc wątpliwości, czy przedsiębiorstwa społeczne zasługują na miano przedsiębiorstw, skoro uważane są za niekomercyjne. Niekomercyjność nie oznacza braku podejmowania przedsięwzięć o charakterze gospodarczym i generującym zysk. Istota sprawy tkwi w tym, że owe zyski nie są dzielone wśród udziałowców w całości, ale mogą być podzielone wśród nich na określonych zasadach w ograniczonej części oraz jednocześnie obligatoryjnie przekazane na działania statutowe i cele społeczne (Kurleto 2016, s. 28).

Laurisz i Husner określają przedsiębiorstwo społeczne jako swoistego rodzaju most pomiędzy sektorem prywatnym a sektorem publicznym, jako połączenie gospodarki rynkowej ze społeczeństwem obywatelskim (*Rysunek 1*).

Na *Rysunku 1* zobrazowano koncepcję przedsiębiorstwa społecznego jako spoiwa pomiędzy dwoma sektorami. Jako odrębny twór poniekąd czerpie z każdego z sektorów, jednak w efekcie tworzy zupełnie nową jakość, łącząc działania rynkowe z działaniami społecznie potrzebnymi (Hausner, Lauriusz 2008, s. 11).



**Rysunek 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego**

Źródło: (Hausner (red.) 2008)

Rozważania nad zdefiniowaniem przedsiębiorstwa społecznego implikują wyróżnienie kilku kryteriów, które przedsiębiorstwo społeczne musi spełniać, aby być takowym nazwane. Wśród nich wskazuje się:

- ciągłość działania,
- oparcie na instrumentach ekonomicznych,
- niezależność,
- ponoszenie minimalnego ryzyka ekonomicznego,
- płatne zatrudnienie personelu,
- realizację celu społecznego,
- oddolny charakter inicjatywy,
- partycypacyjny charakter działania,
- ograniczoną dystrybucję zysków.

Połączenie powyższych elementów sprawia, że przedsiębiorstwa społeczne zyskują indywidualny charakter. Można je nazwać przedsiębiorstwami, bo spełniają podstawowe założenia definicji tego podmiotu. Na tym fundamencie budowana jest jednak nowa jakość, która pozwala na wzniesienie się ponad zasadę maksymalizacji

zysku i ułatwia rozwiązywanie problemów społecznych. Można zaryzykować stwierdzenie, że przedsiębiorstwa społeczne, jako podmioty realizujące innowacyjne działania, są szansą na ulepszenie kapitalizmu i zniwelowanie jego wad (Yunus 2013, s. 43). Przedsiębiorstwa społeczne uważane są za trampolinę rozwoju społeczeństwa, ponieważ poprzez swoją działalność aktywnie zwalczają nie tylko problemy społeczne, ale także niwelują ich źródła. Przykładowo – tworząc miejsca pracy dla wykluczonych społecznie, przywracają jednostki dla społeczeństwa. Jednostki te pracują, wytwarzając towary i usługi zaspakajające potrzeby innych ludzi, a sami przy tym zyskują źródło utrzymania. W ten sposób unika się patologii społecznych, takich jak kradzieże, bezdomność czy bezrobocie. Dając ludziom możliwość sprawczości w działaniu poprzez pracę, minimalizuje się okazje do pojawienia się zachowania społecznie niepożądanego. W Polsce przedsiębiorstwa społeczne są często bardziej efektywne, ponieważ jako inicjatywa oddolna szybciej wzbudzą zaufanie ludzi niż przedsięwzięcia aranżowane przez państwo. Jest to związane z niskim zaufaniem Polaków do sektora publicznego (Kurleto 2016, s. 58).

Do wyjaśnienia pozostaje jeszcze jedna bardzo ważna kwestia związana z przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce. Mimo kilku prób ustanowienia przedsiębiorstwa społecznego jako formy prawnej działania tego typu podmiotów, nie udało się tego dokonać. Było to związane z problemami w uregulowaniu innych przepisów dotyczących działania podmiotów ekonomii społecznej. Brak jednolitej formy prawnej powoduje, że w Polsce można tworzyć różne organizacje wykazujące cechy przedsiębiorstwa społecznego. W związku z tym w praktyce statusem przedsiębiorstwa społecznego mogą określać się:

- spółdzielnie socjalne,
- kluby integracji społecznej,
- centra integracji społecznej,
- warsztaty terapii zajęciowej,
- zakłady pracy chronionej,
- zakłady aktywności zawodowej,
- fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą.

Działalność wymienionych podmiotów jest regulowana przez wiele różnych ustaw. Każda z tych instytucji spełnia kryteria działania przedsiębiorstwa społecznego, jednak w Polsce nadal nie ma regulacji prawnej, która nadałaby im taki status. W roku 2010, 2012, 2013, w czerwcu 2015 roku oraz we wrześniu 2015 roku próbowano wprowadzić ustawę o przedsiębiorstwie społecznym, jednak bezskutecznie – argumentami uzasadniającymi brak legislacji tego dokumentu była inflacja rozwiązań prawnych i złożoność dostosowań do istniejących już ustaw komplementarnych. Niemniej jednak w celach naukowych i w praktyce stosuje się nazwę „przedsiębiorstwo społeczne” dla wspomnianych podmiotów (Kurleto 2016, s. 65-69).

### **Definicja pojęcia oraz elementy kultury organizacyjnej**

Holenderski badacz i psycholog definiuje kulturę jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej. Chodzi tutaj o pewien sposób myślenia, reagowania, odczuwania, który nabywa się w procesie socjalizacji

w danym społeczeństwie. Najbardziej chłonny na kulturę jest umysł człowieka w czasie dzieciństwa. To wtedy uczy się najefektywniej i zapamiętuje najtrwalej i najwięcej (Hofstede, Hofstede 2007, s. 16-17). Stosunkowo niedawno, bo w drugiej połowie XX wieku, zauważono, że takie zaprogramowanie umysłu jest obecne nie tylko w kontekście narodowym. Może być ono także dostrzeżone we wszystkich zorganizowanych grupach, w tym również w firmach. Termin kultury organizacyjnej został wprowadzony do literatury naukowej przez A.M. Pettigrewa w 1979 roku. Podejmując próby określenia zachowań ludzi w organizacji, opierano się na występowaniu w niej kultury, która implikuje istnienie symboli, mitów, rytuałów, wartości i norm. Te elementy występują także w przedsiębiorstwach i determinują występujące w konkretnym podmiocie specyficzne sposoby zachowania, relacje między pracownikami a klientami, atmosferę, stosunki między podwładnymi a przełożonymi. W ten sposób odróżniają konkretną organizację od wszystkich innych (Kozusznik 2007, s. 221-222).

**Tabela 2. Interpretacja znaczenia elementów kultury według A.M. Pettigrewa**

Element kultury	Objaśnienie
Symbole	Słowa, gesty, obrazy, język, sposób ubierania się itp. – mogą być zrozumiałe tylko w danej organizacji i w konkretnym kontekście.
Mity	Specyficzne i istotne dla danego środowiska cechy, które zostały ukształtowane przez przeszłe zdarzenia w organizacji. Pełnią rolę wychowawczą, rysują kontekst innych wydarzeń, pomagają w interpretacji sytuacji zachodzących w danym środowisku.
Rytuały	Czynności praktykowane przez członków danej organizacji, przykładowo sposoby witania się, prowadzenia spotkań.
Wartości	Przekonania, które konstytuują zachowania członków organizacji jako pożądane, podziwiane i cenione.
Normy	Praktyczna realizacja przyjętych przez organizację wartości. Postawy, reakcje i zachowania członków organizacji w danych sytuacjach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozusznik 2007, s. 222-223)

W Tabeli 2 objaśniono, czym są poszczególne elementy kultury w danej organizacji. Wszystkie poruszone aspekty składają się na całość funkcjonowania organizacji. Okazuje się, że kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania firmy. Im silniejsza i bardziej spójna kultura, tym efektywniej funkcjonuje cała instytucja, ponieważ każdy z jej członków wie, co leży w jego prawach i obowiązkach. Komunikacja jest o wiele sprawniejsza, co przyspiesza procesy zachodzące w firmie. Niemniej jednak członkowie danej organizacji nie mogą zatracić się w tworzeniu radykalnej kultury organizacyjnej, ponieważ do przetrwania firmy w dynamicznych warunkach otoczenia potrzebna jest pewna elastyczność (Hofstede, Hofstede 2007, s. 296-297). Doza tej umiejętności jest poniekąd wpisana w definicję kultury organizacyjnej, która jest tworem wrażliwym na otoczenie i dostosowuje się do nowych zdarzeń w organizacji (Frankowska, Myszak 2017, s. 49-64).

Edgar Schein również podjął się próby zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej. Stwierdził, że pod tym terminem kryje się wzorzec podstawowych założeń,

które zostały wymyślone, odkryte lub ukształtowały się w trakcie procesu uczenia się i rozwiązywania problemów. Są to wytyczne, które sprawdzają się na tyle dobrze, że mogą być przekazane nowym członkom organizacji jako wzorzec myślenia i postępowania.



**Rysunek 2. Poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozusznik 2007, s. 222-223)

W tej definicji Schein wskazał na trzy poziomy kultury organizacyjnej (*Rysunek 2*). Najbardziej widoczne są artefakty i produkty, które określają grupę tzw. materialnych elementów kultury organizacji. Są to więc wszystkie typowe dla konkretnej firmy procedury i systemy, struktury organizacyjne, sposoby zachowania w danych sytuacjach (Kozusznik 2007, s. 223). Poziom ten odpowiada definiowanym przez Pettigrewa rytuałom, symbolom i mitom. Schein dzieli artefakty na trzy grupy:

- językowe – legendy, mity, powszechnie używany w danej instytucji język;
- behawioralne – rytuały, ceremonie, typowe zachowania w organizacji;
- fizyczne – specyficzne dla organizacji przedmioty.

Wyodrębnione zespoły tworzą spójną całość, są widoczne dla środowiska, ale wymagają jednak konkretnej interpretacji w danym kontekście (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 293). Normy i wartości definiowane przez Scheina i prekursora pojęcia kultury organizacyjnej są substytucyjne. Podstawowe założenia natomiast są fundamentem do interpretacji danego zachowania w organizacji. Są one najtrudniejsze do zrozumienia i wyodrębnienia. Koncentrują się wokół relacji międzyludzkich, natury człowieka, natury otoczenia, samej organizacji i relacji firmy z otoczeniem (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 932).

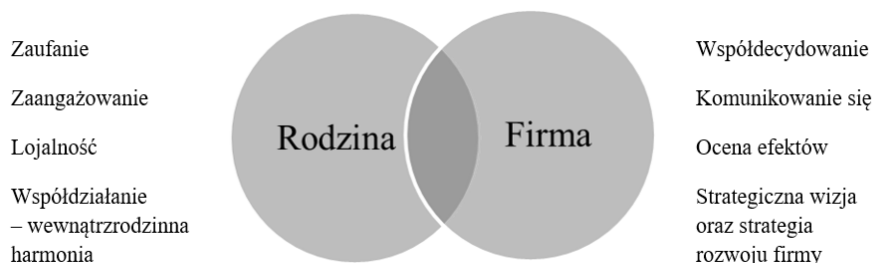
Kultura organizacyjna jest obecna nie tylko wśród członków danej organizacji, ale przejawia się także wśród interesariuszy danej firmy. Klienci, dostawcy, władze, praca itp. przesiąkają postawami i wartościami, które determinują postrzeganie świata i style zachowania w konkretnej firmie (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297). Często zdarza się, że klienci wybierają swoich usługodawców właśnie poprzez wzgląd na kulturę organizacyjną reprezentowanej organizacji.



Hofstede, uznając fakt mnogości definicji kultury organizacyjnej, wyróżnia kilka cech tego zjawiska. Według badacza kultura organizacyjna jest holistyczna, bo obejmuje całość zjawisk i znaczy więcej niż suma pojedynczych elementów. Uwarunkowania historyczne odgrywają znaczną rolę, bo to na ich gruncie kultura firmy została utworzona. Rytuály i symbole stanowią przedmiot badań antropologicznych, co sprawia, że kultura organizacyjna jest związana z tym obszarem nauki. Jest ona także tworem społecznym, bo kreują ją ludzie. Ponadto dotyczy ona miękkich aspektów życia i umiejętności (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297).

### Charakterystyka kultury w firmie rodzinnej

Odnosząc się do kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, skupiono się na tych podmiotach, które są zarządzane przez rodzinę (jej członkowie mają wpływ na decyzje i kierunek działania firmy, w organizacji respektowane są uznawane przez nich wartości) oraz gdzie dąży się do sukcesji w obrębie osób spokrewnionych. Wybór ten wynika z wpływu ludzi na kształt kultury organizacyjnej, jest ona bowiem zjawiskiem społecznym (Hofstede, Hofstede 2007, s. 297). Konsekwencją tego stwierdzenia jest to, że aby kultura organizacyjna miała związek z rodziną, muszą tworzyć ją jej członkowie lub musi opierać się ona na wartościach przez nich cenionych.



**Rysunek 3. System: rodzina i firma – wartości wspierające się**

Źródło: (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2014, s. 111)

Na *Rysunku 3* przedstawiono zjawisko przenikania i łączenia się wartości występujących w rodzinie i firmie. Występuje między nimi zależność określana jako wspieranie się – elementy systemów wartości tych dwóch podmiotów korespondują ze sobą. Można zaobserwować tutaj fenomen familizmu. Jest on wartością kulturową, która zakłada silną identyfikację z rodziną. Przejawia się ona tym, że jednostka jest ufna i lojalna w stosunku do członków rodziny, bardziej się z nią utożsamia niż z innymi grupami społecznymi (Sułkowski 2013, s. 21). Można więc stwierdzić, że firmy rodzinne, w których rodzina ma realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, charakteryzują się specyficzną kulturą.

Opierając się na poziomach kultury zidentyfikowanych przez Scheina oraz dokonując analizy elementów kultury organizacyjnej firm rodzinnych, można zaobserwować pewne typowe dla nich części składowe.

Na poziomie artefaktów wyróżnia się język stosowany przez członków firmy rodzinnej. Jest on na ogół nieformalny, a środki komunikacji oparte są na zaufaniu.

Rozwój struktury przedsiębiorstwa jest uwarunkowany historycznie i zorientowany na osoby. Często nie występują opisy stanowisk i kompetencji, bowiem członkowie rodziny intuicyjnie tworzą miejsca pracy. Rzadko występuje biurokracja, procesy decyzyjne nie są jednak jawne i zazwyczaj oparte na perspektywie długookresowej (Leszczewska 2016, s. 43).

Wartości stanowią fundament kultury firmy rodzinnej. To właśnie one powinny pozostać niezmienione, kiedy przedsiębiorstwo zostaje przekazane następnemu pokoleniu. Na nich opiera się działalność organizacji, a wynikające z nich normy stanowią praktykę tych cenionych przekonań. Wśród kluczowych i powszechnie występujących wartości w firmach rodzinnych można znaleźć zorientowanie na zasoby ludzkie jako na koło zamachowe działania instytucji. Darzący się zaufaniem współpracownicy, odpowiedzialni właściciele, wszyscy członkowie rodziny dbający o dobrą reputację firmy – to właśnie grupy osób, które wpływają na długookresowy sukces przedsiębiorstwa. Dbalność o ludzi pracujących w firmie, tak jak w rodzinie, objawia się troską o przyjazną atmosferę sprzyjającą rozwojowi poszczególnych jednostek, a przez to całej organizacji. Oparcie na tradycji, silna identyfikacja z organizacją i rodziną, poczucie współodpowiedzialności za podejmowane inicjatywy – to wartości, które pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych (Leszczewska 2016, s. 192-193). Efektywna komunikacja, słuchanie siebie nawzajem oraz możliwość udziału w podejmowaniu decyzji często stwarza warunki partycypacyjnego udziału w zarządzaniu, co oznacza, że realizuje się wartość lojalności względem siebie, członków rodziny i firmy oraz całej organizacji (Leszczewska 2016, s. 43). Motywami, które kierują założycielami firm rodzinnych, są często chęci polepszenia statusu społecznego i materialnego ich rodziny, zapewnienie bytu i godnego życia. Przykładem może być tutaj założyciel rodzinnej firmy Mars – Frank C. Mars. Jako dziecko nie mógł on zdobyć wykształcenia, ponieważ z powodu choroby nie uczęszczał do szkoły. Mama uczyła go przygotowywać czekoladki. W późniejszych latach Frank wraz z żoną, założyli firmę, która produkowała słodycze. Można dostrzec tutaj przedsiębiorcze wykorzystanie posiadanych zasobów w celu polepszenia bytu rodziny.

Na poziomie podstawowych założeń kultury organizacyjnej można zaobserwować relacje firm rodzinnych z interesariuszami. Okazuje się, że w związku z tym, jakie wartości pielęgnuje firma rodzinna, zdobywa ona dużo więcej klientów. W badaniach przeprowadzonych w 2017 roku przez Fundację Firmy Rodzinne wykazano, że aż 51% Polaków darzy zaufaniem przedsiębiorców rodzinnych. Lojalność klientów pomaga w stabilizacji firmy, zwiększa udziały przedsiębiorstwa w rynku, umożliwia rozwój organizacji (Leszczewska 2016, s. 190). Co ciekawe, w badaniach Fundacji Firmy Rodzinne z 2018 roku, okazało się, że 1/3 Polaków deklaruje gotowość zapłacenia więcej za produkt pochodzący z przedsiębiorstwa rodzinnego. Preferencje te są podyktowane wiarą konsumentów w to, że za takim towarem lub usługą stoi szereg wartości pielęgnowanych przez producenta oraz gwarancja jakości uczciwych właścicieli. Dodatkowo analizując relacje firm rodzinnych z ich otoczeniem, nie sposób pominąć szeregu instytucji, które wspierają działalność pomiotów typu *family business*. Wśród owych instytucji wspomagających znajduje się wspomniana już Fundacja Firmy Rodzinne, która tworzy dużą społeczność osób i organizacji

związanych z firmami rodzinnymi oraz promuje wartości, jakie niesie ze sobą działalność tych podmiotów. Dla dobrze prosperujących, perspektywicznych i zasłużonych przyznaje ona odznakę Drzewko Firma Rodzinna. Rośnie również świadomość społeczeństwa co do rozpoznawania oznak *family business*. Okazuje się, że w 2010 roku tylko 9% badanych przez Fundację Firmy Rodzinne, wiedziało, jak rozpoznać firmę rodzinną, w 2018 roku odsetek tych osób wzrósł do 61%.

Okazuje się więc, że firmy rodzinne tworzą silne kultury organizacyjne, które potrafią dopasować się do istniejących warunków, by przetrwać w zmiennym otoczeniu. Niemniej jednak są one jednocześnie na tyle trwałe i związane z wartościami, że mocno wyróżniają się spośród innych organizacji.

### **Charakterystyka kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie społecznym**

Bazując na, wyprowadzonej z wcześniejszych rozważań, definicji przedsiębiorstwa społecznego, można przystąpić do analizy kultury organizacyjnej tego podmiotu. Jest ona wyrazista i specyficzna dla ogółu organizacji działających w takim charakterze, na jaki wskazuje przyjęta terminologia. Analiza kultury organizacyjnej zostanie dokonana, tak jak w przypadku firmy rodzinnej, na podstawie modelu Scheina.

W przedsiębiorstwie społecznym na poziomie artefaktów można zaobserwować, że wydarzenia historyczne mają wpływ na to, jak społeczeństwo funkcjonuje. Podmiot ten bowiem zazwyczaj w głównej mierze realizuje potrzeby określonej społeczności lokalnej. Biorąc pod uwagę historyczne uwarunkowania danego regionu oraz doświadczenia związane z lokalnymi preferencjami, podejmuje się działania mające na celu rozwój danej społeczności (Brdulak, Florczak 2016, s. 81). Podmioty ekonomii społecznej muszą działać w oparciu o ich regulaminy i statuty. Takie akty prawne powinny zawierać między innymi zakres działalności i strukturę organizacji. Ten aspekt jest więc opisany i poddany legislacji. Stanowiska pracy, które powstają, są dopasowywane do osób, które zostają pracownikami przedsiębiorstwa. Tworzy się im dogodne warunki do tego, aby najefektywniej jak to możliwe wypełniały swoje obowiązki. Język, jakim posługują się członkowie przedsiębiorstw społecznych, jest uważany za nieformalny po to, aby każdy czuł się dobrze w nowej rzeczywistości. Ten zabieg jest szczególnie zalecany, kiedy przedsiębiorstwo społeczne wiąże się z reintegracją zawodową osób wykluczonych społecznie, takich, które dawno lub w ogóle nie pracowały, np. osób z niepełnosprawnościami i z trudnościami w funkcjonowaniu w społeczeństwie. Nieformalność języka i przyjazna atmosfera pomaga w adaptacji do miejsca pracy i nie odstrasza, pomaga wyzwolić potencjał drzemiący w danej osobie.

Wśród norm i wartości, które zwierają się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznego, warto wyróżnić poszanowanie i zaangażowanie wszystkich interesariuszy w zarządzanie organizacją. W organizacjach tych zarządzanie partycypacyjne jest preferowaną formą kierowania. Lider powinien dbać o to, aby każdy mógł mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zgłaszać nowe pomysły, rozwiązania i jasno komunikować swoje zdanie (Nowak, Praszkiel 2012, s. 181). Traktowanie kapitału społecznego, potencjału ludzi jako jednej z najistotniejszych wartości w przedsiębiorstwie społecznym sprawia, że na takim fundamencie buduje

się rozwój organizacji. Ludzie tworzący przedsiębiorstwo ufają i pomagają sobie wzajemnie, doceniają wspólną pracę, i pragną doskonalić swoje umiejętności. Dla przedsiębiorstwa społecznego ważne jest działanie na rzecz poprawy sytuacji społecznej i materialnej pewnej grupy osób lub rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego. Oznacza to, że praktykowane są takie wartości jak lojalność i szacunek dla dobra wspólnego (Brdulak, Florczak 2016, s. 75).

Przedsiębiorstwa społeczne w grupie podstawowych założeń kultury organizacyjnej wykazują specyficzne podejście do natury człowieka, relacji międzyludzkich i stosunku do otoczenia. Sięgają one do człowieczeństwa, rozumianego jako pozytywne cechy człowieka, mają na celu przywracanie jednostki społeczeństwu, przeciwdziałanie patologiom, dbałość o poszanowanie istoty ludzkiej i prawo do godnego życia. Organizacje te czerpią inspiracje z otoczenia, swoje działania opierają na potrzebach społeczeństwa. Realizują strategie zrównoważonego rozwoju, jednocześnie dbając o wiele aspektów w realizacji jednego przedsięwzięcia. Przykładem może być tutaj Spółdzielnia Socjalna 94iekawa z Gdańska, w której aktywizując zawodowo osoby z niepełnosprawnościami, tworzy się kawiarnię w trendzie *less waste* (m.in. użycie biodegradowalnych kubków) oraz przygotowuje się posiłki w oparciu o ekologiczne produkty i z certyfikatem *fair trade*. Wokół przedsiębiorstw społecznych kreowana jest pewna ideologia, a wraz z nią powoływane są do istnienia instytucje, które pomagają w rozwoju tym podmiotom. Wśród tych instytucji znajdują się między innymi Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej (ROPS), Inkubatory Innowacji Społecznych czy ASHOKA<sup>2</sup>. Wszystkie te podmioty mają na celu wsparcie przedsiębiorstw społecznych w realizacji ich działań. Najefektywniej działające przedsiębiorstwa społeczne są nagradzane – jednym z wyróżnień, jakie mogą otrzymać, jest tytuł Lidera Ekonomii Społecznej przyznawany przez ROPS.

Przedsiębiorstwa społeczne tworzą specyficzne kultury organizacyjne, które umożliwiają im funkcjonowanie w charakterze, jaki wynika z ich definicji. Dzięki elementom kultury organizacyjnej są w stanie pogodzić element przedsiębiorczości i prospołecznego nastawienia. Efektywność ich działań jest w dużej mierze wynikiem tego, jakie wartości reprezentują ludzie tworzący przedsiębiorstwo społeczne.

### **Porównanie elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych**

Zarówno firmy rodzinne, jak i przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się wyrazistą specyfiką kultury organizacyjnej. Poszczególne elementy składowe ich kultur organizacyjnych współgrają ze sobą, tworząc niepowtarzalną całość. Niemniej jednak w kulturach tych podmiotów można znaleźć podobieństwa i podobne zasady funkcjonowania (*Tabela 3*).

---

<sup>2</sup> Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA zajmujące się wspieraniem innowatorów społecznych w podejmowanych przez nich działaniach (aktualnie na świecie ponad 3000 osób otrzymało wsparcie).

**Tabela 3. Podobieństwa elementów kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych**

Poziom kultury organizacyjnej	Wspólne elementy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych
Artefakty i produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– historycznie uwarunkowane działania,</li> <li>– nieformalny język,</li> <li>– komunikacja oparta na zaufaniu.</li> </ul>
Normy i wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lojalność,</li> <li>– współdziałanie w zarządzaniu,</li> <li>– działanie na rzecz poprawy sytuacji społecznej i materialnej pewnej grupy osób,</li> <li>– zorientowanie na kapitał ludzki.</li> </ul>
Podstawowe założenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relacje z otoczeniem oparte na zaufaniu,</li> <li>– tworzenie jednej społeczności wśród różnych organizacji tego samego typu.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

W Tabeli 3 przedstawiono elementy kultur organizacyjnych, które są wspólne zarówno dla firm rodzinnych, jak i dla przedsiębiorstw społecznych. Poszczególne części zostały podzielone według koncepcji Scheina. Okazuje się, że firmy rodzinne i przedsiębiorstwa społeczne mają dużo wspólnych części. Już na poziomie artefaktów można zauważyć, że oba podmioty opierają swoje działania na wydarzeniach historycznych. W *family business* charakterystycznym jest tworzenie stanowisk według przeszłych i obecnych potrzeb w firmie. Organizacje ekonomii społecznej natomiast poprzez swoją działalność rozwiązują historycznie ukształtowane problemy danej społeczności lokalnej. Co więcej, w obu podmiotach dominuje nieformalny język i komunikacja oparta na zaufaniu. W firmach rodzinnych ma to swoje źródło w sposobie porozumiewania się członków rodziny, zaś w przedsiębiorstwach społecznych taki styl przekazywania komunikatów sprzyja zaangażowaniu wszystkich członków organizacji w jej działalność. Obrany przez podmioty styl komunikacji pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji i efektywniejszym przeprowadzaniu przedsięwzięć. Wpływa także na siłę identyfikacji jednostek z organizacją – nieformalny język oraz komunikację opartą na zaufaniu łatwiej zaadaptować w codzienne życie.

Grupa wspólnych norm i wartości dla firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych jest bardzo rozbudowana. Pojawiają się tam elementy o znaczącej sile i wpływające na ważne obszary funkcjonowania tych podmiotów. Członkowie obu typów organizacji charakteryzują się lojalnością wobec innych członków zespołu oraz samej instytucji. Dzięki temu otrzymują prawo do wypowiedzenia własnych pomysłów, współdziałania w decyzjach i rozwiązywaniu problemów firm. Często ma miejsce sytuacja, w której przedsiębiorstwo społeczne działa na rzecz poprawy sytuacji materialnej i społecznej pewnej grupy osób, zazwyczaj wykluczonych społecznie ludzi. W firmie rodzinnej zdarza się też, że motywacją do podjęcia aktywności gospodarczej jest pragnienie zapewnienia bytu i godnego życia rodzinie. W obu organizacjach

ceni się kapitał ludzki i skupia się na człowieku. Zapewnienie jednostce dogodnych warunków do rozwoju leży u podstaw działania tych dwóch podmiotów. Zarówno w przedsiębiorstwie społecznym, jak i w firmie rodzinnej potencjał człowieka jest traktowany jako koło napędowe rozwoju organizacji.

Na poziomie podstawowych założeń przedsiębiorstwa społeczne i firmy rodzinne również odnajdują część wspólną. Podmioty ekonomii społecznej i *family business* opierają relacje z otoczeniem na zaufaniu. Realizują swoje działania poprzez praktykowanie wartości i tym samym budują swój dobry wizerunek wśród interesariuszy. Oba środowiska podmiotów są na tyle wyraziste, że tworzą się wśród nich społeczności. Działają instytucje wspierające rozwój tych organizacji. Przyznawane są nagrody dla tych, którzy okazują się być najbardziej efektywni w swojej dziedzinie.

Podsumowując – elementy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych są podobne. Część wspólna tego obszaru jest na tyle duża, że działania obu podmiotów często odwołują się do takich samych wartości. W następstwie są one praktykowane, a co za tym idzie – zachowania i postawy przyjmowane w tych organizacjach są niemal identyczne.

### **Czy może istnieć przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne?**

W toku analizy kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych oraz identyfikując podobieństwa w elementach tego zjawiska w obu podmiotach nasuwa się pytanie, czy może istnieć przedsiębiorstwo, które jest jednocześnie rodzinne i społeczne? Część wspólna kultur organizacyjnych tych instytucji wskazuje na to, że tak. Prawnie również nie ma ku temu przeciwwskazań. Istnieje możliwość, że jeśli przedsiębiorstwo społeczne będzie jednocześnie firmą rodzinną, to wyniki organizacji będą jeszcze lepsze, ponieważ nastąpi silniejsza identyfikacja jednostki z podmiotem, większe zaangażowanie w działania oraz poważniejsze poczucie odpowiedzialności za biznes. Dodatkowo w przedsiębiorstwie rodzinno-społecznym, którego inicjatorem i podmiotem zarządzającym jest rodzina, a pracownikami są osoby spoza rodziny, ludzie wykluczeni społecznie lub z niepełnosprawnościami, możliwa jest efektywniejsza reintegracja zawodowa i resocjalizacja jednostek. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że w rodzinnym przedsiębiorstwie tacy pracownicy będą się lepiej czuć i szybciej chłonąć dobre wzorce, tym samym zmniejszając poziom patologii społecznych. Sytuacja efektywnego prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego jest jednak możliwa tylko w sytuacji, kiedy rodzina otrzymuje godne warunki życia, nie musi martwić się o swój byt materialny. Ma wtedy zaspokojone potrzeby niższego rzędu piramidy Masłowa, co pozwala jej skupić się na maksymalizowaniu zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych. W przypadku opisywanych przedsiębiorstw rodzinno-społecznych konieczna jest odpowiednia pomoc dla założycieli tych podmiotów ze strony jednostek wspierających działalność podmiotów ekonomii społecznej. W przeciwnym razie w rodzinie chcącej realizować przedsięwzięcia społeczno-biznesowe wygra potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa rodzinie. Jeśli rodzina będzie miała zapewnione

godne warunki do życia i rozwoju (i nie mowa tutaj o luksusach i wysokich standardach), to będzie mogła bardzo efektywnie realizować idee przedsiębiorczości społecznej, przekazując do organizacji wartość dodaną ze swojej rodzinności.

Bardzo dobrym przykładem rodziny innowatorów społecznych jest rodzina Sadowskich. Barbara i Tomasz Sadowscy, małżeństwo psychologów, w 1989 roku, w obliczu wyzwań i potrzeb społecznych, jakie niesły za sobą zmiany transformacyjne, założyli fundację mającą na celu przywracanie jednostek społeczeństwu. Wierząc w człowieczeństwo oraz to, że nie ma ludzi bezpowrotnie straconych, zamieszkali wraz z córkami i grupą 25 osób marginalizowanych społecznie po to, aby nauczyć ich życia we wspólnocie i pracy. Okazało się, że rodzinne wartości, jakie wnieśli w życie osób wykluczonych społecznie, pomogły w odejściu od patologii społecznych, w aktywizacji zawodowej oraz podniesieniu statusu społecznego i materialnego tych ludzi. Sadowscy dzięki swojej ciężkiej pracy, wielu wyrzeczeniom, rodzinnej współpracy, ale także przedsiębiorczemu nastawieniu stworzyli organizację, która jest prężnie działającą instytucją. Skala działań Fundacji Pomocy Wzajemnej Barka, bo tak nazywa się przedsięwzięcie, objęła całą Polskę. Efekty są zdumiewające, a dobro, które tworzą dla społeczeństwa, jest ogromne. Sadowscy byli wspierani między innymi przez Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA. Działalność takich organizacji jest konieczna i przynosi widoczne efekty. Dodatkowo okazuje się, że przedsiębiorczość rodzinno-społeczna jest jak efekt domina. Córka Sadowskich, Maria, również działa w obszarze ekonomii społecznej, angażując się w różne inicjatywy i tworząc przedsięwzięcia biznesowe, które jednocześnie rozwiązują problemy społeczne.

## Podsumowanie

Autorka podjęła rozważania nad tematyką tego artykułu, ponieważ jej sytuacja życiowa zmotywowała ją do tego. Obecnie jest na etapie tworzenia wraz z mężem przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego AGROUsprawnienie. Autorka zadawała sobie pytanie, czy istnieje możliwość funkcjonowania takiego tworu. Wyniki badań wskazały, że jest na to szansa.

Autorka rodzinie jest związana z osobami z niepełnosprawnością, ponieważ jej rodzice pracują w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym. Od dziecka miała kontakt z osobami wykluczonymi społecznie i niepełnosprawnymi, można stwierdzić, że wychowywała się wśród nich. Angażowała się także w wiele przedsięwzięć na rzecz osób z niepełnosprawnościami, a niektóre inicjatywy były jej pomysłem i pełniła rolę lidera w tych projektach. Mąż autorki jest rodzinie związany z *family business*. Jego rodzina od 45 lat prowadzi Specjalistyczne Gospodarstwo Ogrodnicze. Łącząc doświadczenia: pracy z osobami z niepełnosprawnościami, przedsiębiorczości rodzinnej i kontaktu z roślinami, małżeństwo pragnie stworzyć nietypową agroturystkę, przedsiębiorstwo rodzinno-społeczne, oparte na ideach: ekologii, *zero* i *less waste* oraz hortiterapii (terapii różnorodnych chorób poprzez pracę z roślinami). Za pośrednictwem działalności organizacji redukowane będą wykluczenia społeczne osób z niepełnosprawnościami i osób starszych, poprzez zapew-

nienie im miejsc pracy oraz odpowiedniego wsparcia. Wszystkim klientom przedsiębiorstwo będzie oferować usprawnienie poprzez kontakt z roślinami, naturą i wartościami. To połączenie doświadczeń zdobywanych od dziecka oraz ducha przedsiębiorczości wraz z chęcią niesienia pomocy innym ludziom może stanowić motor napędzający rozwój przedsiębiorstwa rodzinno-społecznego.

## Literatura

1. Bernard B. (1975), *The Development of Organizational Structure in The Family Firm*, „Harvard Business Review”, Vol. 54(4).
2. Brdulak J., Florczak E. (2016), *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
3. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Cameron K.S., Quinn R.E. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Davis P. (1983), *Realizing the Potential of the Family Business*, Organizational Dynamics, Summer.
6. Frankowska M., Myszak J. (2017), *Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
7. Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.) (2012), *Wokół ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
8. Fundacja Firmy Rodzinne (2017), *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, [www.ffr.pl/pl/firmy-zbudowane-na-zaufaniu](http://www.ffr.pl/pl/firmy-zbudowane-na-zaufaniu) (dostęp: 03.10.2019).
9. Fundacja Firmy Rodzinne (2018), *Polacy o firmach rodzinnych V. Biznes nie tylko dla pieniędzy*, [www.ffr.pl/pl/polacy-o-firmach-rodzinnych-2018-biznes-nie-tylko-dla-pieniedzy/](http://www.ffr.pl/pl/polacy-o-firmach-rodzinnych-2018-biznes-nie-tylko-dla-pieniedzy/) (dostęp: 03.10.2019).
10. Hausner J. (red.) (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
11. Hausner J., Lauriusz N. (2008), *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
12. Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
13. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
14. Kopczeński M., Pączek B., Tobolski M. (2012), *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf) (dostęp: 03.10.2019).
15. Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Kurleto M.H. (2016), *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Difin, Warszawa.
17. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
18. Litz R.A. (1995), *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, „Family Business Review”, Vol. 8, No. 2.
19. Maciejewski W., Pach J., Śliwa R. (2019), *Przedsiębiorczość społeczna – innowacje – środowisko*, CeDeWu, Warszawa.
20. Nowak A., Praszkiern R. (2012), *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
21. Sadowska B. (red.) (2008), *Barka. Ekonomia Społeczna w Praktyce (1989-2008)*, Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań.



22. Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „Family Business Review”, Vol. 9, No. 2.
23. Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2.
24. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, z późn. zm.).
25. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz.U. 2019 poz. 1292).
26. [www.ashoka.cee.org](http://www.ashoka.cee.org) (dostęp: 03.10.2019).
27. [www.ciekawa.com.pl](http://www.ciekawa.com.pl) (dostęp: 03.10.2019).
28. Yunus M. (2013), *Świat bez ubóstwa: czas na przedsiębiorstwo społeczne*, ConCorda, Warszawa.

## **A COMPARISON OF FAMILY BUSINESS AND SOCIAL ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURES**

**Abstract:** The author of the article found herself in a situation where she had to diagnose whether a family business can be a social enterprise at the same time. Personally, she is at the very beginning of creating her own business undertaking, which is called AGROUsprawnienie. Together with her husband, they are setting up a family-run social enterprise, based on their own experience. Organizational culture is a very important factor affecting business success and functioning. For this reason, the author decided to examine the possibility of combining the organizational cultures of family-run companies and social enterprises. The question to be answered is whether it is possible to create a hybrid company merging the elements of a family company and social enterprise. This article aims to define similarities between the elements of family business organizational culture and social enterprise organizational culture and diagnose the possibility of existing a family and social enterprise. In the article, the author discusses the concepts of family business, social enterprise, and organizational culture. She also analyses the elements of both organizational cultures and on this basis formulates final conclusions and presents practical solutions to this problem.

**Keywords:** Family business, hybrid solution, organizational culture, social enterprise