



## Martyna Wronka-Pośpiech

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego  
martyna.wronka-pospiech@uekat.pl

# KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM SPOŁECZNYM

**Streszczenie:** Z uwagi na rolę, jaką przedsiębiorstwa społeczne pełnią w gospodarce, kluczowe staje się nie tylko uzyskiwanie przez nie choćby minimalnej efektywności ekonomicznej, ale także identyfikowanie czynników, które sprzyjają budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jednym z takich czynników jest kultura organizacyjna, która – chociaż zjawisko przedsiębiorczości społecznej w ostatnich latach cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony badaczy – wydaje się wciąż pomijana. Celem artykułu jest synteza dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych oraz próba wskazania jej wyróżników. Dokonany przez autorkę niniejszego opracowania przegląd literatury przedmiotu pozwolił na identyfikację siedmiu wyróżników kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych, do których należą: ograniczenia efektywności, specyficzne wartości, społeczne zakorzenienie, tarcia pomiędzy wartościami, czynnik ludzki, relacje z interesariuszami oraz odpowiedzialność społeczna.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, kultura organizacyjna.

**JEL Classification:** L31, L26, P13.

## Wprowadzenie

Już od jakiegoś czasu zwraca się uwagę na fakt, iż tradycyjne modele państwa opiekuńczego (*welfare state*) okazują się nieefektywne w zmienionej sytuacji gospodarczej i demograficznej [Esping-Anderson, 2010]. Coraz cięższe do udźwignięcia przez sektor publiczny koszty świadczeń socjalnych, w których w żaden sposób nie uczestniczą sami zainteresowani, powodują zwrócenie się ku

poszukiwaniu rozwiązań trwałych, skutecznych i w możliwie największym stopniu uniezależniających osoby wykluczone bądź zagrożone wykluczeniem społecznym [Frączak i Wygnański, 2008, s. 16]. Dlatego też coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność modernizacji polityki społecznej, której ważnym elementem są podmioty ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społeczne. Definitywnie ekonomia społeczna (gospodarka społeczna) oznacza system przedsiębiorstw i organizacji oraz właściwych im uregulowań prawnych mający na celu wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Podmioty działające w jej ramach są zatem naturalną organizacyjną odpowiedzią na potrzebę wspierania takich rozwiązań, których dążeniem nadrzędnym jest realizacja celów społecznych przy jednoczesnym dbaniu o ekonomiczny zwrot z ponoszonych publicznych nakładów. Przedsiębiorstwa społeczne są relatywnie nowym zjawiskiem w praktyce gospodarczej, stąd namysł badawczy nad regułami i rutynami ich działalności nie jest na razie intensywny. Biorąc jednak pod uwagę dynamikę ich rozwoju – będącą konsekwencją akceptacji i wzmacniania przejawów idei przedsiębiorczości społecznej oraz wewnętrzną potrzebę działania *pro bono* niektórych przedsiębiorców – warto przyjrzeć się ich charakterystycznym cechom.

Z uwagi na specyficzne cechy przedsiębiorstw społecznych jednym z ciekawych obszarów badawczych może być poszukiwanie źródeł sukcesu tych organizacji, jak również znalezienie odpowiedzi na pytanie, czym w ogóle różni się kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych od ich komercyjnych odpowiedników oraz jak nią zarządzać. Celem niniejszego artykułu jest synteza dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych. Wykorzystując krytyczny przegląd literatury, podjęto próbę wskazania jej wyróżników, wynikających ze specyficznych cech wspomnianych podmiotów.

## 1. Przedsiębiorstwo społeczne w ujęciu teoretycznym

Istnieją znaczne rozbieżności w definiowaniu przedsiębiorstwa społecznego, tym bardziej że w literaturze przedmiotu zamiennie używa się pojęć takich jak biznes społeczny (*social business*) [Molyneaux, 2004], biznes o celach społecznych (*social-purpose business*) [Cooney, 2011], przedsiębiorstwo społecznościowe (*community enterprise*) [Tracey i in., 2005] czy przedsięwzięcie społeczne (*social venture*) [Sharir i Lerner, 2006]. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne przyjmują różne formy organizacyjne w zależności od istniejącego systemu prawnego, sposobu świadczenia przez państwo funkcji opiekuńczej, a także od

kulturowych i historycznych uwarunkowań rozwoju sektora *non profit* w danym kraju. W rezultacie na sektor, w którym funkcjonują, składają się zarówno nowe twory organizacyjne, jak również tradycyjne organizacje trzeciego sektora [European Commission, 2014a, 2014b]. Na potrzeby niniejszego artykułu warto zwrócić uwagę na badania prowadzone w Europie od blisko dekady przez sieć EMES<sup>1</sup>. Pozwoliły one na wyróżnienie kryteriów – społecznych, ekonomicznych i zarządczych – których spełnianie zbliża dane przedsięwzięcie do idealnego typu przedsiębiorstwa społecznego [Defourny i Nyssens, 2013]. Analizując zaproponowane przez EMES podejście zauważamy, że zaproponowane warunki brzegowe w największym stopniu spełniają w Polsce spółdzielnie socjalne [Ciepiewska-Kowalik i in., 2015]<sup>2</sup>.

Niezależnie od różnorodnych form organizacyjnoprawnych analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa społeczne są podmiotami o dualnej orientacji. Dualna orientacja oznacza konieczność godzenia działań rynkowych, czyli poszukiwania zysku wyrażonego w wartościach finansowych, z działaniami prospołecznymi wyrażającymi się zatrudnianiem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją zawodową i dążeniem do ich integracji ze społeczeństwem, często kosztem mniejszej efektywności ekonomicznej. Przedsiębiorstwa społeczne starają się zatem uzyskiwać równowagę pomiędzy wypełnianiem misji społecznej a działaniami rynkowymi [Martin i Thompson, 2010; Dacin i in., 2010], dlatego też często określane są jako organizacje hybrydowe – niebędące ani organizacjami komercyjnymi, ani tradycyjnymi organizacjami *non profit*. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że tym, co odróżnia przedsiębiorstwa społeczne od klasycznych organizacji (NGO) i organizacji *non profit*, są ich źródła finansowania. W przeciwieństwie do organizacji *non profit* i NGO, które utrzymują się w znacznej mierze z dobrowolnych datków pieniężnych od sponsorów i darczyńców, przedsiębiorstwa społeczne mają orientację rynkową i bazują przede wszystkim na działalności handlowej, czerpiąc istotną część dochodów ze sprzedaży dóbr i usług. Jest to poniekąd także cechą organizacji hybrydowych, które od zwykłych przedsiębiorstw odróżnia również sposób podziału zysku – zamiast opierać się wyłącznie na idei maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, organizacje te dążą do osiągnięcia trwałego

<sup>1</sup> Sieć badawcza EMES zajmuje się trzecim sektorem, ekonomią społeczną i przedsiębiorczością społeczną.

<sup>2</sup> Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce działają w różnych formach prawnych, jak spółdzielnie socjalne, zakłady aktywizacji zawodowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółki pożytku publicznego, *non profit* lub te należące do organizacji pozarządowych, spółdzielnie pracy, wzajemnościowe fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (w tym mikropożyczkowe), wreszcie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą w różnej postaci.

i zrównoważonego zysku finansowego przy jednoczesnym dążeniu do rozwiązywania problemów o charakterze społecznym i środowiskowym. Podstawą ich działania jest więc zaproponowane przez Elkingtona [1994] pojęcie potrójnej linii przewodniej (*triple bottom line*, TBL) leżącej u podłoża idei zrównoważonego rozwoju<sup>3</sup>. Ponadto można wyróżnić jeszcze następujące cechy wspólne przedsiębiorstw społecznym:

- wytwarzanie produktów lub usług wiążące się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności,
- ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej,
- podporządkowanie stosunków własnościowych interesom interesariuszy,
- kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji,
- demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy,
- wytworzona nadwyżka i skumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnieniu określonej misji społecznej [Hausner i Laurisz, 2008, s. 13-14].

Niewątpliwie wyróżnikiem przedsiębiorstw społecznych jest także ich kultura organizacyjna, wynikająca zarówno z wymienionych wyżej cech, jak i ze specyfiki ich funkcjonowania.

## 2. Pojęcie kultury organizacyjnej

Zainteresowanie kulturą w organizacji sięga lat 80. XX w., kiedy to ukazała się praca Hofstede [2000, 266-267], który jako jeden z pierwszych podjął się próby opisu problematyki zróżnicowania kultur narodowych w kontekście międzynarodowych stosunków gospodarczych, zarządzania przedsiębiorstwem oraz prowadzenia biznesu. Kulturę organizacyjną zdefiniował on wówczas jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od członków drugiej [Hofstede, 2000, s. 375]. Obecne zainteresowanie tym tematem, niezależnie od sektora działania organizacji, jest konsekwencją pojawiania się coraz to nowych informacji i badań dotyczących jej wpływu na funkcjonowanie organizacji. Ponieważ pojęcie kultury należy do jednych z bardziej kontrowersyjnych oraz szeroko omawianych w literaturze nauk społecznych [m.in.

---

<sup>3</sup> Określenie *bottom line*, przetłumaczone na język polski jako „linia przewodnia”, odnosi się do zarobków netto firmy, czyli do sfery ekonomii. Drugą linią są ludzie, czyli stopień odpowiedzialności społecznej organizacji, trzecią natomiast jest stopień odpowiedzialności środowiskowej. Organizacje wykorzystujące modele biznesu oparte na TBL mają inne cele działalności niż organizacje o charakterze *stricte* komercyjnym.

Kłoskowska, 1980, 1981; Zając, 2009] – nie wdając się w szczegółowe analizy licznych rozważań dotyczących definiowania kultury – dla potrzeb niniejszego opracowania autorka zdecydowała się na przyjęcie perspektywy jednego z najwybitniejszych, a na pewno najczęściej cytowanych badaczy w tej dziedzinie, Scheina [1985; 1992]. W powszechnie znanym modelu wymienionego autora kultura organizacyjna to symbole (artefakty, tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy), normy i wartości (identyfikowalne, lecz częściowo nieświadome) oraz założenia kulturowe (aksjomaty i pewniki podświadomie i bezdyskusyjnie przyjmowane) [Kostera, 2005, s. 11-13; Czerska, 2003]. Kultura organizacyjna jest więc całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej [Koźmiński i Piotrowski, 2010, s. 302]. Kulturę organizacyjną rozpatruje się w różnych kontekstach – jako czynnik, który wpływa na procesy zarządzania i różne obszary funkcjonowania organizacji. Może ona być traktowana jako zmienna niezależna, a więc wymiar otoczenia [Kostera i Śliwa, 2012, s. 245], może być postrzegana jako zmienna zależna – jeden z wewnętrznych czynników organizacji, czy też jeden z podstawowych elementów modelu organizacji – obok strategii, struktury, technologii i ludzi [Morgan, 1997, s. 51]. Może też być utożsamiana z organizacją – wg Smircich organizacja „jest” kulturą – tzw. rdzenna metafora [Kostera, 1996, s. 62-65].

### **3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych i jej wyróżniki**

Dotychczas przeprowadzono bardzo niewiele badań empirycznych dotyczących kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych. Dokonany przegląd literatury pozwolił na zidentyfikowanie pojedynczych przypadków, które albo ograniczały się do zaledwie jednego konkretnego sektora [Imperatori i Ruta, 2015], albo próba badawcza była zbyt niewielka, aby pozwoliło to na jakąkolwiek generalizację [Diochon i Anderson, 2010]. Co więcej, wydaje się, że nie przeprowadzono w zasadzie żadnych badań empirycznych o charakterze ilościowym (wykorzystujących istniejące narzędzia służące do diagnozy kultury organizacyjnej), podobnie jak nie podjęto próby porównania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych. Choć pojawiają się opinie, że ten niepożądaný trend jest wynikiem trywialności kultury organizacyjnej w owych podmiotach, to w rzeczywistości kultura ma ogromne znaczenie dla organizacji hybrydowych, które nie tylko muszą nieustannie komunikować swoje wartości, lecz także dbać o ich podtrzymanie [Imperatori i Ruta, 2015]. Za

potencjalne wyjaśnienie można byłoby uznać fakt, iż przedsiębiorstwom społecznym – często uznawanym za agentów zmiany – apriorycznie przypisuje się silną kulturę opartą na stabilnych ideałach i niezłomnych wartościach społecznych. Jest to jednak znaczne uproszczenie, albowiem, wbrew powszechnym przekonaniom, dowiedziono, że przywiązanie do wspólnie podzielanych wartości jest kwestią mocno sporną w przedsiębiorstwach społecznych [Ridley-Duff, 2008]. Może to być związane z koniecznością pogodzenia dwóch sprzecznych ze sobą zbiorów wartości, tych o charakterze ekonomicznym i społecznym, co z kolei prowadzi do niepewności co do tożsamości organizacji i powoduje konflikty wewnętrzne [Diochon i Anderson, 2010]. Zresztą samo pojęcie „przedsiębiorstwo społeczne” – z jednej strony sugerujące konieczność osiągania celów ekonomicznych, a z drugiej kładące nacisk na altruizm i ukierunkowanie na wspólne dobro – budzi wiele dylematów i kłopotów ze zrozumieniem.

Przytoczone powyżej argumenty, jak i rola, jaką przedsiębiorstwa społeczne pełnią w gospodarce, zachęcają do przyjrzenia się kwestii ich kultury organizacyjnej. Dokonany przez autorkę niniejszego opracowania przegląd literatury przedmiotu pozwolił na identyfikację siedmiu wyróżników kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych, które przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Wyróżniki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych

Źródło: Opracowanie własne.

Po pierwsze, kwestia możliwych **ograniczeń efektywności** podmiotów sfery *non profit* (w której mieszczą się przedsiębiorstwa społeczne), na które zwrócili w swoich pracach uwagę Hansmann [1980] oraz Wolf [1978]. Jest to o tyle istotne, iż kultura organizacyjna może być wynikiem ograniczeń, takich jak m.in. trudności w pozyskiwaniu kapitału, duża zależność od zasobów, brak związku między produktywnością a wynagrodzeniem menedżerów czy stosunkowo niewielkie możliwości wzrostu. Ponadto, ze względu na drugorzędne znaczenie zysku, w takich organizacjach trudno wyznaczyć granicę opłacalności produkcji (*break-even point*), a tym samym ocenić efektywność podejmowanych przedsięwzięć. Co więcej, wobec ograniczonych możliwości zastosowania rynkowych kryteriów efektywności (zysk), organizacje te działają często według ustalonych przez siebie, wewnętrznych kryteriów (*internalities*) [Buttler, 2009, s. 138].

Po drugie, organizacje działające w sektorze *non profit* kierują się **specyficznymi wartościami**. Zysk nie jest tu główną motywacją działania, a także dowartościowuje się specyficzny rodzaj społeczno-moralnego zaangażowania w swoje działania [Nicholls, 2006; Shaw i Carter, 2007], gotowość do pomocy, życzliwość czy zdolność do przebaczenia [Wiesbrod, 1988], współczucie [Miller i in., 2012], altruizm oraz oburzenie i niezgodę na istniejące nierówności i niesprawiedliwość [Dees, 1998; Yujuico, 2008]. Ważne są także empatia, niezależność i wolność. Specyficzne wartości mogą być także podyktowane formą organizacyjnoprawną przedsiębiorstwa społecznego. Przykładowo do wartości charakteryzujących ruch spółdzielczy zaliczyć można samopomoc, samoodpowiedzialność, równość, solidarność oraz demokrację [Defourny i Develtere, 2006]. Ponadto, co podkreśla Starnawska [2016], do wartości propagowanych przez największą na świecie organizację zrzeszającą spółdzielców zalicza się także kluczową rolę demokratycznej kontroli członków, ich ekonomiczne zaangażowanie, niezależność, autonomię spółdzielni i in. Choć są to wartości o charakterze nieformalnym, niewątpliwie kształtują one zarówno system rządzenia właściwy przedsiębiorstwu społecznemu [Starnawska, 2016], jak i jego kulturę organizacyjną.

Po trzecie, **lokalne i społeczne zakorzenienie** przedsiębiorstw społecznych oraz skierowanie na potencjał lokalnej społeczności. Jak piszą Brdulak i Florczak [2011], takie lokalne zakorzenienie jest konsekwencją postfordyzmu – przejścia od masowej produkcji do specjalizacji pracy, zróżnicowania wyrobów, czerpania z lokalnych społeczno-gospodarczych uwarunkowań. Podstawową przesłanką koncepcji „od dołu” jest pełne i harmonijne wykorzystanie naturalnych zasobów danego terenu i kwalifikacji ludzi w celu zaspokojenia ich potrzeb

podstawowych [Chmiel, 1997, s. 77] oraz rozwiązywania faktycznych problemów społecznych danego regionu czy społeczności lokalnej.

Po czwarte, jak już wspomniano, organizacje hybrydowe, w tym przedsiębiorstwa społeczne, stale borykają się z **tarciami pomiędzy wartościami** (*value tensions*) – z jednej strony muszą być niezłomne i nieugięte w realizacji misji społecznej, a z drugiej elastyczne, o ile chcą sprawnie zaspokajać zmieniające się potrzeby rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa społeczne, które są zorientowane przede wszystkim na realizację misji społecznej, prawdopodobnie zaakceptują bardziej ustrukturyzowaną i sztywną kulturę, która pozwoli im na skuteczniejsze wypełnianie ich zadań.

Po piąte, w przypadku przedsiębiorstw społecznych **personel** mogą tworzyć osoby podlegające reintegracji społecznej i zawodowej, pracownicy, wolontariusze czy współpracownicy – pojawia się tu zatem konieczność radzenia sobie z różnorodnością i odpowiednie zarządzanie odmiennymi grupami i relacjami z nimi oraz pomiędzy nimi [O'Neill i Young, 1988, s. 78]. Co ciekawe, w badaniach na temat kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw społecznych, przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania, respondenci uznali motywację i zaangażowanie ludzi zatrudnionych za jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces. Wysoką ocenę tego czynnika można tłumaczyć faktem, iż brak zysku jako głównego motywu działalności w sektorze społecznym w znacznym stopniu jest rekompensowany wysokim stopniem motywacji kształtowanym w szczególności przez skutecznego i charyzmatycznego zarządzającego. Równie wysoko respondenci ocenili znaczenie, jakie dla sukcesu organizacji mają pozytywne cechy osobiste pracowników mających kontakt z klientem, takie jak np. kultura osobista, otwartość, komunikatywność czy uprzejmość. Wskazanie takiego czynnika jest także uzasadnione, ponieważ kontakt interpersonalny zbliża ludzi, pozwala na nawiązanie kontaktu i budowanie długotrwałych relacji, a także na efektywny proces komunikowania się z interesariuszami i pozytywny odbiór organizacji w otoczeniu [Wronka, 2013]. Na oba wskazane czynniki w dużym stopniu wpływa sposób, w jaki zarządzający kieruje organizacją, jak i stosowane przez niego praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Fakt, że przedsiębiorstwa społeczne mają za zadanie rozwiązywanie problemów społecznych, co samo w sobie zakłada skupienie się na ludzkich potrzebach, pozwala domniemywać, iż w większym stopniu niż nastawione na zysk organizacje stosują one podejście zorientowane na pracowników i współdziałanie.

Po szóste, specyfika działania przedsiębiorstw społecznych oraz potrzeba pozyskiwania instytucjonalnego wsparcia oznacza konieczność **nawiązywania**



**silnych relacji z różnymi interesariuszami**, od przychylności których zależą zarówno pozyskiwane zasoby, jak i egzystencja organizacji<sup>4</sup> [Moore, 2000, s. 191-193]. Niewątpliwe wyzwaniem stanowi fakt, że interesariusze postrzegają organizację na różne sposoby, oceniając tym samym jej działania przez pryzmat swoich partykularnych potrzeb – mogą oni wręcz dążyć do realizacji odmiennych celów, które mogą nawet wydać się sprzeczne z celami przedsiębiorstwa społecznego. Konieczność dbania o relacje pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a jego otoczeniem wydaje się więc istotniejsza niż w przypadku organizacji zorientowanych na zysk [Frąckiewicz-Wronka, 2012].

Po siódme, warto także przyrzeć się kwestii wewnętrznej bądź zewnętrznej orientacji organizacji. Podczas gdy organizacje zorientowane wewnętrznie stawiają sobie i własny dobrobyt ponad wszystko inne, w organizacjach społecznie odpowiedzialnych zwraca się uwagę na kwestię zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych. Biorąc pod uwagę tworzenie wartości publicznej/społecznej jako immanentną logikę działania przedsiębiorstw społecznych oraz ich zaangażowanie na rzecz poprawy sytuacji osób wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym, można założyć, że są one bardziej **odpowiedzialne społecznie** od swoich nastawionych na zysk odpowiedników. Warto pamiętać, że choć wiele przedsiębiorstw posiada strategię w zakresie odpowiedzialności społecznej, to często ma ona drugorzędne znaczenie w porównaniu do celu numer jeden, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy.

## Podsumowanie

Pomimo różnorodnych form organizacyjnych, a co za tym idzie braku jasnej i konkretnej definicji, nie sposób zaprzeczyć rosnącej roli przedsiębiorstw społecznych w dzisiejszym świecie. Ich aprioryczne nastawienie nie na maksymalizację zysku finansowego, a na integrację i wspieranie aktywności na rynku pracy grup defaworyzowanych sprawia, iż istotnie różnią się – także w kwestii kultury organizacyjnej – od swoich komercyjnych odpowiedników. Nie tylko ich egzystencja jest uwarunkowana współpracą z różnymi grupami interesariuszy, ale także – z uwagi na istotne powinności wobec otoczenia, w którym funk-

---

<sup>4</sup> Do interesariuszy zewnętrznych mogą należeć instytucje finansujące, klienci, wolontariusze, władze publiczne, grupy nacisku, społeczności lokalne, prywatni darczyńcy, obywatele, inne przedsiębiorstwa społeczne czy nawet organizacje typu *for profit*, którzy mogą wywierać istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego i przyczyniać się do legitymizacji jego działań w otoczeniu.

cjonują – cechuje je większa odpowiedzialność i wymaga się od nich większej transparentności działań. Wśród zidentyfikowanych wyróżników kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych szczególne zainteresowanie budzić mogą tarcia pomiędzy wartościami. Niemniej jednak, jak zauważają Diochon i Anderson [2010], być może to właśnie koegzystencja dychotomicznych wartości stanowi podstawę silnej i trwałej kultury organizacyjnej, której członkowie – pomimo niejasności z tożsamością organizacji – mają poczucie przynależności do czegoś wyjątkowego. Dlatego też w przypadku przedsiębiorstw społecznych to nie wartości same w sobie, a tarcia pomiędzy wartościami są fundamentem kultury organizacyjnej.

W opinii autorki integracja oraz synteza dotychczasowego, raczej niewielkiego dorobku naukowego dotyczącego kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych, pozwoliły na jego uporządkowanie, nie wyczerpując jednak możliwości dalszej eksploracji naukowej. Wśród możliwych kierunków dalszych dociekań można wskazać kwestie empirycznego zbadania różnic pomiędzy kulturą organizacyjną w zależności od formy organizacyjnoprawnej przedsiębiorstwa społecznego (przykładowo, jakie są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi integracji zawodowej a spółkami *non profit* i jakie są tego implikacje dla zarządzających), a także różnic pomiędzy kulturą organizacyjną przedsiębiorstw społecznych a ich nastawionych na zysk odpowiedników. Prowadzenie badań empirycznych, zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym, umożliwiłoby lepsze zrozumienie przedmiotowego obszaru wiedzy w różnych kontekstach.

## Literatura

- Austin J., Gutiérrez R., Ogliastrì E., Reficco E. (2006), *Effective Management of SEs Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*, Harvard University, London.
- Borzaga C., Defourny J. (eds.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Brdulak J., Florczak E. (2011), *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 1-2, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarzkiego, s. 15-36.
- Buttler D. (2009), *Ekonomia sektora non profit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4, s. 133-143.
- Chell E. (2007), *SE and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process*, „International Small Business Journal”, Vol. 25, No. 1, s. 5-26.

- Chmiel J. (1997), *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*, Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN, Warszawa.
- Ciepielewska-Kowalik A., Peliński B., Starnawska M., Szymańska A. (2015), *Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context*, „ICSEM Working Papers”, No. 11, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, Liege.
- Cooney K. (2011), *An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, Vol. 40, No. 1, s. 185-196.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010), *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 24, No. 3, s. 37-57.
- Dees G. (1998), *Enterprising Non-profits*, „Harvard Business Review”, Vol. 76, No. 1, s. 54-56.
- Defourny J., Develtere P. (2006), *Ekonomia społeczna: ogólnościowy trzeci sektor [w:] Trzeci sektor dla zaawansowanych – współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Defourny J., Nyssens M. (2013), *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, „Working Paper”, No. 12/03, EMES European Research Network.
- Diochon M., Anderson A.R. (2011), *Ambivalence and Ambiguity in SE; Narratives about Values in Reconciling Purpose and Practices*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 7, No. 1, s. 93-109.
- Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win Win Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review”, Vol. 32, No. 2, s. 90-100.
- Esping-Andersen G. (2010), *Spoleczne podstawy gospodarki postindustrialnej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa.
- European Commission (2014): *A Map of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe*, European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> (dostęp: 1.06.2017).
- European Commission (2014b): *A Map of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe. Country Reports: Poland*, European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> (dostęp: 1.06.2017).
- Frączak P., Wygnański J.J. (red.) (2008), *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju*, FISE, Warszawa.

- Frączkiewicz-Wronka A. (2012), *Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji* [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Hansmann H. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal”, Vol. 89, s. 835-898.
- Hausner J., Laurisz N. (2008), *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja* [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, UE w Krakowie, Kraków, s. 9-34.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Imperatori B., Ruta D.C. (2015), *Designing a SE: Organisational Configuration and Social Stakeholders' Work Involvement*, „SE Journal”, Vol. 11, No. 3, s. 321-346.
- Kłóskowska A. (1980), *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa.
- Kłóskowska A. (1981), *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera M. (2005), *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku*, Oficyna a Wolters Kluwer business Polska.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Martin F., Thompson, M. (2010), *SE: Developing Sustainable Businesses*, 1st edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Miller T.L., Wesley C.L., Williams D.E. (2012), *Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 11, Iss. 3, s. 349-370.
- Molyneux D. (2004), *Accountability and Volunteers at Social Businesses: A Role for Ethical Checklists*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 13, No. 1, s. 14-25.
- Moore M. (2000), *Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, No. 29, s. 189-195.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nicholls A. (2008), *Playing the Field: A New Approach to the Meaning of Social Entrepreneurship*, „Social Enterprise Journal”, Vol. 2, No. 1, s. 1-5.
- O'Neill M., Young D.R. (1988), *Educating Managers of Nonprofit Organizations*, Praeger, New York, NY.
- Ridley-Duff R. (2008), *SE as a Socially Rational Business*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, Vol. 14, No. 5, s. 291-312.
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub., San Francisco, CA.
- Sharir M., Lerner M. (2006), *Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs*, „Journal of World Business”, Vol. 41, No. 1, s. 6-20.
- Shaw E., Carter S. (2007), *Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 14, No. 3, s. 418-434.
- Starnawska M. (2016), *Między wspólnotą a biznesem – system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 28-36.
- Tracey P., Phillips N., Haugh H. (2005), *Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 58, No. 4, s. 327-344.
- Weisbrod B. (1988), *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington Books, The Nonprofit Economy, Harvard University Press.
- Wolf Ch. (1978), *A Theory of Non-Market Failure: Framework for Implementation and Analysis*, „The Rand Paper Series” 1978, No. 6034, s. 1-56.
- Wronka M. (2013), *Analyzing the Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective* [w:] V. Dermol, N. Trunk Širca, G. Dakovic (red.), *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation*, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, MakeLearn, Celje, s. 593-605.
- Young D.R., Kim C. (2015), *Can SEs Remain Sustainable and Mission-focused? Applying Resiliency Theory*, „SE Journal”, Vol. 11, No. 3, s. 233-259.
- Yujuico E. (2008), *Connecting the Dots in Social Entrepreneurship through the Capabilities Approach*, „Socio-Economic Review”, Vol. 6, No. 3, s. 493-513.
- Zajac Cz. (2009), *Change of Company Organizational Culture – Premises, Aims and Results*, „Journal of Intercultural Management”, No. 1, s. 109-116.

## THE ORGANISATIONAL CULTURE OF SOCIAL ENTERPRISES

**Summary:** Due to the important role that social enterprises play in the economy, not only it is necessary for them to achieve the minimum economic efficiency, but also to identify which factors translate into creating most sustainable competitive advantage. Although research on social entrepreneurship has been expanding in recent years, the literature regarding organisational culture of social enterprises is still limited. Therefore, the aim of this paper is to synthesize the current scientific knowledge on organisational culture of social enterprises and an attempt to identify its distinct characteristics. The literature review allowed the identification of the latter, being: effectiveness constraints, specific values, rooting in local communities, value tensions, human factor, managing stakeholders relationships, and social responsibility.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, organizational culture.