

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk  
Uniwersytet Jagielloński

## Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

### Elements of organizational culture of family businesses in Poland

**Abstract:** This article aims to analyze the elements of organizational culture of family businesses in Poland. Analytical approach to organizational culture implies the possibility of their description by describing its components. The pilot study conducted for the purpose of this article suggests that organizational culture of family firms differ from non-family firms. Several specific cultural elements such as values, underlying assumptions, communication systems, narratives, stories, myths, stereotypes, rituals, taboos, heroes and subculture were found. Specific features of these cultural elements origin from the family nature of the organization. However, they have a crucial impact on the management of such organizations. It is worth stressing that studies are of preliminary character and there is a need for further research, based on qualitative and quantitative methodology.

**Key-words:** family business, organizational culture, elements of culture.

### Wstęp

Celem artykułu jest analiza elementów kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Analityczne podejście do kultur organizacyjnych zakłada możliwość ich opisu poprzez opisanie jej składników. W przypadku kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, poszukiwana była charakterystyka elementów kulturowych, odróżniająca *family business* od podmiotów nierodzinnych. Metodyka badań opierała się na przeprowadzeniu analizy porównawczej czterech studiów przypadku. Wśród badanych czterech przypadków, dwie organizacje reprezentowały firmy rodzinne (prywatny szpital oraz niepubliczną szkołę wyższą), a dwie organizacje nierodzinne (szpital publiczny oraz publiczną szkołę wyższą). Metodami badań, pozwalającymi na znalezienie specyfiki elementów kultur organizacyjnych badanych organizacji, były:

wywiady swobodne, obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca oraz analiza materiałów wtórnych. Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy i stanowi zaledwie początek badań empirycznych nad specyfiką kulturą organizacyjną rodzinnych.

### **Elementy kultur organizacyjnych**

Zgodnie z definicją A. Kłosowskiej, za elementarne składniki kultury można uznać wartości, normy i wzory kulturowe, wykształcone i rozpowszechniane w danej zbiorowości społecznej [Kłosowska 2007]. W odniesieniu do kultury organizacyjnej, tą zbiorowością, która opiera się na wspólnocie wartości, norm i wzorów kulturowych, jest właśnie organizacja. Składniki kultury organizacyjnej zaczęły być wyróżniane przez E. Scheina, P. Bate, A. Pettigrewa i innych autorów jeszcze w latach 70. XX wieku. Elementy kultury są kluczowe dla paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, ze względu na jego założenia systemowości i analityczności. Nie oznacza to oczywiście, że składniki kultury nie są wykorzystywane w innych paradygmatach. Wybiórczo w interpretatywnych, krytycznych, a nawet postmodernistycznych studiach kulturowych organizacji, pojawiają się również składniki kultury. W związku z utrwaleniem się pewnych podziałów w literaturze przedmiotu oraz z adaptacją analizy kulturowej do praktyki biznesu, warto wskazać na swoisty „kanon” elementów kultur organizacyjnych, obejmujący:

- wartości kulturowe,
- podstawowe założenia,
- normy społeczne i organizacyjne,
- sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity oraz metafory,
- stereotypy organizacyjne,
- rytuały,
- symbole,
- zwyczaje, obyczaje,
- bohaterów organizacyjnych,
- tabu,
- wzorce kulturowe,
- artefakty kulturowe,
- subkultury.

### **Istota elementów kultur organizacyjnych**

Rdzeniem kultury pozostają – w większości koncepcji – wartości lub podstawowe założenia, które obejmują fundamentalne pytania, dotyczące: stosunku do samej organizacji (tożsamości), człowieka w organizacji, natury otoczenia i innych „egzystencjalnych” pytań. Z wartości wypływają z kolei normy społeczne, rozumiane jako reguły kształtujące zachowania członków organizacji,

które przybierają formy nakazów lub zakazów. Ważnym składnikiem kultury organizacyjnej są sposoby komunikowania, które można opisać przy pomocy: opowieści, narracji, mitów oraz metafor. Opowieści, narracje i mity przekazywane nieformalnie, ustnie przez pracowników, stanowią opisy rzeczywistych lub (w przypadku mitów) fantastycznych opisów rzeczywistości organizacyjnej z przeszłości, oddających jej „ducha” (*esprit du corp*). Jak wskazują dobrze udokumentowane badania, aparat kognitywny człowieka jest dobrze przygotowany do przyswajania, pamiętania, a nawet intuicyjnego oceniania narracji, a w szczególności takich, które są nacechowane emocjonalnie [Norenzayan, Atran, Faulkner, Schaller 2006, ss. 531–553]. Prawdopodobnie dlatego opowieści na temat: nietypowych działań liderów organizacji, szczególnych wydarzeń lub dramatycznych sytuacji, są tak dobrze zakorzenione w „świadomości zbiorowej” organizacji. Konstrukcja retoryczna tych opowieści jest zazwyczaj prosta, chociaż bardzo często wykorzystane są w niej elementy paradoksów, antynomii i metafor. Bardzo ważny okazuje się również humor, często przejawiający się suspensem i oryginalnymi puentami.

Innym, istotnym elementem kultury organizacyjnej są metafory, które również odzwierciedlają istotę organizacji. Głęboko zakorzenione w głowach menedżerów i innych pracowników, rzutują na sposób widzenia całej organizacji, stosunków społecznych oraz relacji z otoczeniem. Przykładowo, wykorzystywanie mechanicznych lub organicznych metafor przez zarządzających powinno wpływać na wiele przejawów życia organizacyjnego [Morgan 1999]. Podobnie będzie na przykład z wykorzystywaniem metafory wojennej wolnego rynku i konkurencji [Sułkowski 2003].

Wprost z antropologii kulturowej i socjologii zaczerpnięte zostały analizy kolejnego składnika kultury organizacyjnej, to jest rytuałów. Stanowią one zrutyinizowane, skostniałe sposoby działania, utrwalone w danej organizacji. Rytuał jest nośnikiem przekazu kulturowego, który ujawnia się przez symboliczne, powtarzalne zachowania ludzi [Pettigrew 1979]. Do najważniejszych zaliczyć można między innymi rytuały: inicjacji (sposoby traktowania nowych pracowników), przejścia (działania w sytuacji zmian ról), integracji (działania wzmacniające identyfikację pracowników z organizacją), degradacji (sposoby eksponowania utraty prestiżu). Rytuały pełnią ważne funkcje społeczne, ponieważ stanowią z jednej strony komunikaty, zaś z drugiej strony ustanawiają normy zachowań. Regulacja staje się bardzo ważnym aspektem, ponieważ wskazuje pracownikom sposoby „prawidłowego” działania, bez potrzeby refleksji i każdorazowego podejmowania decyzji. Zachowania organizacyjne niezgodne z rytuałem są źródłem konfuzji kulturowej i prowadzą do rozbicia rutyny organizacyjnej.

Stereotypy to „funkcjonujący w świadomości społecznej uproszczony i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości” [Słownik Języka Polskie-

go 2012]. Działania społeczne są w dużej mierze realizowane właśnie dzięki stereotypom, ponieważ odpowiadają one elementarnej zasadzie ekonomiczności procesu podejmowania decyzji. Większa część percepcji i interpretacji człowieka dokonuje się poprzez zasymilowane stereotypy, których medium to właśnie kultura. Kultura jest nośnikiem stereotypów organizacyjnych, istnieją w niej proste, normatywne regulacje, odnoszące się do wszystkich elementów rzeczywistości społecznej. Są to właśnie stereotypowe odpowiedzi na pytania dotyczące tożsamości, relacji pracowniczych, współpracy z otoczeniem, które znajdują odzwierciedlenie w innych składnikach kultury organizacyjnej (opowieści, rytuały, język itd.) oraz całej organizacji (misja, wizja, cele strategiczne, struktura organizacyjna). Odchodząc od funkcjonalizmu, stereotypy w kulturze organizacyjnej można przyrównać do schematów zaproponowanych przez S.G. Harrisa. Definiuje on schematy jako struktury wiedzy, zaczerpnięte z doświadczenia i służące do działania w analogicznych sytuacjach. Harris opisuje kilka typów takich schematów zakorzenionych w kulturze organizacyjnej. Przykładowo „ja w organizacji” ustanawia relacje pomiędzy tożsamością jednostkową a zbiorową, zaś „osobowość w organizacji” integruje osobiste wyobrażenia i wspomnienia z oczekiwaniami wobec innych członków organizacji [Harris 1994, ss. 309–321].

Symbol to „rzecz, osoba, przedmiot itd. lub ich wizerunek, będące znakiem czegoś, kojarzące się z jakimś pojęciem i wywołujące w myśli pewne – zwłaszcza głębokie – treści” [Słownik Języka Polskiego 2012]. W odniesieniu do kultury organizacyjnej symbol jest znakiem stanowiącym odzwierciedlenie wartości kulturowych. W funkcjonalizmie dominuje zawężone rozumienie symbolu jako logo, znaku towarowego, kolorystyki. W interpretatywizmie zaś jest ono bardzo poszerzone, ponieważ właściwie wszystko w organizacji może mieć znaczenie symboliczne (słowa, wydarzenia, sytuacje, postacie itd.).

Zwyczaj, podobnie jak obyczaj, to „postępowanie, zachowywanie się, sposób robienia czegoś, utrwalony w danej społeczności, często tradycji”. W kulturze organizacyjnej zwyczaj i obyczaje są rodzajem powtarzalnych i spetryfikowanych praktyk społecznych, które są podobne do rytuałów, jednak różni je podtrzymywanie w świadomości zbiorowej, celowości danego działania społecznego. Przykładowo zwyczajem organizacyjnym może być „wspólna poranna kawa” pracowników. Ma ona aspekty rytualne, gdyż jest spetryfikowana, z drugiej jednak strony pracownicy mają prawidłowe rozpoznanie sensowności i celu tego działania. W przeciwieństwie do rytuału, zwyczaj przeważnie nie okazuje się tak skostniały i ma charakter bardziej zorientowany na jednostkę, co dobrze oddaje polski zwrot „mam taki zwyczaj”.

Bohaterowie, herosi organizacyjni to ważne postaci, które wywarły znaczące piętno na organizację. Zawsze do bohaterów organizacyjnych zalicza się założycieli, których osobowość, idee i pomysły są przeważnie pierwotnym

źródłem kultury. Innymi bohaterami mogą być: zarządzający, menedżerowie, charyzmatyczni pracownicy. Narracje na temat bohaterów oraz stworzone przez nich zwyczaje i symbole mogą znacząco wpływać na kierunki rozwoju kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu istnieje sporo publikacji na temat „osobowości organizacji” oraz problemu sprzężenia pomiędzy kulturą organizacyjną a ludźmi ją tworzącymi [Chatman, Barsade 1995, ss. 423–433, Manfred, Kets de Vries, Miller 1986, ss. 266–279].

Tabu to termin zaczerpnięty z psychologii głębi, a wcześniej z psychoanalizy Freuda oraz z antropologii kulturowej i oznaczający temat lub działanie społeczne, które jest z jednej strony skrywane i nieporuszane, zaś z drugiej ważne dla organizacji, a nawet uświęcone tradycją [Freud 1999]. Tabu leżą w kręgu zainteresowań zarówno funkcjonalistów [van Vianen, Fischer 2002], jak i przedstawicieli paradygmatów alternatywnych [Martin 1990, ss. 339–359]. Często są na przykład wykorzystywane w związku z problemami dyskryminacji i stygmatyzacji grup defaworyzowanych w organizacjach [Wilson 2000, ss. 274–303].

Wzorce kulturowe są najczęściej interpretowane przez pryzmat jednej z najpopularniejszych książek antropologicznych, tzn. „Wzory kultury” R. Benedict<sup>1</sup>. W kulturze organizacyjnej będą to względnie utrwalone sposoby działania, wspólne członkom organizacji, stanowiące manifestację jej konfiguracji wartości. Wzorce kulturowe mogą dotyczyć wszelkich działań, a więc zarówno sposobów właściwego zachowania w organizacji, jak i odpowiednich sposobów komunikowania.

Artefakty to określenia zaczerpnięte z antropologii i archeologii, które – w odniesieniu do kultury organizacyjnej – oznaczają widoczne przejawy funkcjonowania kultury organizacyjnej w postaci: fizycznej (np. przestrzeń, budynki, architektura), behawioralnej (np. gesty powitania, komunikacja niewerbalna), językowej (np. konwencje językowe, tytułowanie w wypowiedziach) [Burszta 2008]. Określenie „artefakt” zostało spopularyzowane w odniesieniu do kultury organizacyjnej przez E. Scheina, ale niestety niesie ono dużą dozę wieloznaczności. Z jednej strony, tak jak w archeologii, jego rozumienie wydaje się zawężone do widocznych, w dużej mierze materialnych, przejawów kultury, z drugiej jednak, idąc za przykładem antropologii kulturowej, artefakt jest rozumiany jako wszelkiego rodzaju manifestacje podstawowych założeń i wartości kultury organizacyjnej.

Subkultury to znajdujące się wewnątrz kultury organizacyjnej grupy społeczne, które mogą budować swoją integrację na przeciwstawianiu się dominującej kulturze organizacyjnej (kontrkulturze) lub też na poszukiwaniu autonomii. Kryształizacja subkultur dokonuje się zazwyczaj wokół wartości, które nie

---

1 Chodzi o książkę *Wzory kultury*, wstęp F. Boas, wyd I: przedmowa do wyd. pol. A. Kłowska, Warszawa 1966, PWN, wyd II IV: Wyd. Muza 1999, 2002, 2008, s. 386.

są do końca spójne z kulturą całej organizacji [Hofstede 1998, ss. 1–12]. Przykładem mogą być subkultury profesjonalne w szpitalach; lekarzy, pielęgniarek, menedżerów i inne.

### Elementy kultur organizacyjnych organizacji rodzinnych

Przeprowadzona analiza porównawcza 4 przypadków organizacji pozwala na identyfikację pewnych specyficznych cech kulturowych organizacji rodzinnych, które powinny być zgłębiane w badaniach prowadzonych na szerszą skalę:

- Wartości kulturowe przedsiębiorstw rodzinnych różni od nierodzinnych nacisk na zaspokajanie potrzeb rodziny założycielskiej. To wartość, która ma charakter nieoficjalny i nie znajduje odzwierciedlenia w misji ani w strategii, niemniej jednak jest kluczowa.
- Jednym z fundamentalnych założeń kulturowych, występujących *implicit*e w organizacjach rodzinnych, jest równoważenie w przedsiębiorstwie interesów rodziny z interesami rozwoju biznesu.
- Normy społeczne badanych organizacji rodzinnych bazują na elementarnym rozróżnieniu „przynależność *versus* brak przynależności do rodziny”. Tylko kategoria „przynależność” przekłada się na normy całkowitej stabilności i pewności zatrudnienia oraz znacznych wpływów na decyzje, które zresztą w dużej mierze są poza formalizacją.
- Sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity oraz metafory są odbiciem rodzinnej struktury władzy i ważności struktury rodzinnej wewnątrz przedsiębiorstwa. Przykładowo opowieści, narracje i mity koncentrują się wokół wpływu więzi rodzinnej na zarządzanie. Metafory opisujące życie organizacji często stanowią transfer emocji rodzinnych na grunt logiki przedsiębiorstwa.
- Stereotypy organizacyjne badanych firm rodzinnych sankcjonują większe zaangażowanie, lojalność i pracowitość członków rodziny w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Ma to uzasadnić, że pracownicy będący członkami rodziny mają „większą wartość” z punktu widzenia organizacji rodzinnej.
- Zwyczaje, obyczaje i rytuały rodzinne są związane z rozmywaniem granic oficjalnych organizacji z życiem rodziny założycielskiej. Przykłady obejmują na przykład uroczyste obchodzenie prywatnych rocznic tj. urodzin czy imienin przez założycieli biznesu.
- W symbolice badanych organizacji rodzinnych, obejmującej logo i nazewnictwo, nie znajdują cech rodzinności i w tym sensie nie różnią się one od organizacji nierodzinnych.
- Jednym z tabu w obu badanych firmach rodzinnych jest uprzywilejowanie rodziny oraz eksploatowanie organizacji ze strony członków rodziny.
- W obu badanych organizacjach rodzinnych kluczowymi bohaterami są założyciele biznesu, będący obecnymi zarządzającymi, którzy należą do ro-

- dziny założycielskiej. W porównywanych organizacjach nierodzinnych bohaterów organizacyjnych jest więcej i nie są nimi wyłącznie zarządzający.
- Wzorce oraz artefakty kulturowe badanych firm rodzinnych odzwierciedlają w niewielkim stopniu cechy „rodzinności”. Przykładowe artefakty związane z rodzinnością to fotografie członków rodziny, eksponowane w jednej z badanych organizacji.
  - W badanych organizacjach rodzinnych ujawnia się fundamentalny podział pomiędzy subkulturą rodzinną a subkulturą pozarodzinną, pomiędzy którymi występują znaczne różnice. Subkultura rodzinna jest silniej zintegrowana i całkowicie niesformalizowana.

### Podsumowanie

Pilotażowe badania, przeprowadzone dla celów tego artykułu, wskazują, że kultury organizacyjne firm rodzinnych różnią się od nierodzinnych. Znalezione specyfikę takich elementów kulturowych jak: wartości, podstawowe założenia, systemy komunikacji, narracje, opowieści, mity, stereotypy, rytuały, tabu, bohaterowie oraz subkultury. Swoiste cechy tych elementów kulturowych biorą się właśnie z rodzinnego charakteru organizacji. Mają one jednak kluczowy wpływ na zarządzanie tego typu organizacjami. Oczywiście przeprowadzone badania mają charakter wstępny i dla ich potwierdzenia potrzebne są dalsze projekty badawcze, opierające się zarówno na metodyce jakościowej, jak i ilościowej.

### Bibliografia

- Benedict R. (1966, 1999, 2002, 2008), *Wzory kultury*, wstęp F. Boas, PWN oraz Muza, Warszawa.
- Burszta W. J. (2008), *Antropologia kultury*, Zysk i ska., Warszawa.
- Chatman A.J., Barsade S.G. (1995), *Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 40, No. 3 (Sep.).
- Freud S. (1999), *Totem And Taboo, Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and Neurotics*, Published: Routledge, 23rd June.
- Harris S.G. (1994), *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, „Organization Science”, Vol. 5(3).
- Hofstede G. (1998), *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, „Journal of Management Studies”, 35.
- Kłoskowska A. (2007), *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa.
- Manfred F., Kets de Vries R., Miller D. (1986), *Personality, Culture and Organization*, „The Academy of Management Review”, Vol. 11, No. 2 (Apr.).
- Martin J. (1990), *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, „Organization Science”, November, vol. 1 no. 4.

- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Norenzayan A., Atran S., Faulkner J., Schaller M. (2006), *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, "Cognitive Science", 30.
- Pettigrew A.M. (1979), *On Studying Organizational Culture*, "Administrative Science Quarterly", No. 12.
- Słownik Języka Polskiego* (2012), PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2003), *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Van Vianen A.E.M., Fischer A.H. (2002), *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology".
- Wilson E. (2000), *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, Personnel Review, Vol. 29, Issue 3.