

# Felicjan Bylok

---

## Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu

---

Problemy Zarządzania 9/1, 134-154

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu

Felicjan Byłok

*Opracowanie omawia rolę kapitału społecznego w procesie wychodzenia przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej. Autor przedstawia różne podejścia do definiowania kapitału społecznego organizacji oraz krótko opisuje jego strukturę. Analizuje elementy kapitału społecznego w przedsiębiorstwie i wskazuje na konieczność ich rozwoju. Zwłaszcza na rolę kultury partnerskiej, która jest oparta na wzajemnej współpracy kierownictwa z pracownikami. Kultura ta opiera się na poczuciu zaangażowania, solidarności, zaufania, współzależności. Wzajemne stosunki partnerskie są podstawą sukcesu przedsiębiorstwa. W celu ukazania rezultatów wpływu kultury partnerskiej na proces wychodzenia organizacji z kryzysu przedstawiono analizę przypadku. Na przykładzie opisu niemieckiej firmy Farben GmbH przedstawiono proces wychodzenia przedsiębiorstwa z kryzysu w sytuacji dekonunktury gospodarczej. Sukces przedsiębiorstwa możliwy był dzięki implementacji wartości kultury partnerskiej przez kierownictwo i pracowników.*

## 1. Wstęp

W gospodarce wolnorynkowej kryzys jest zjawiskiem nieuchronnym. Każde przedsiębiorstwo może znaleźć się w sytuacji kryzysu. Najogólniej mówiąc, kryzys przedsiębiorstwa jest to sytuacja, w której zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do jej zlikwidowania (Grądzki i Zakrzewska-Bielawska 2009: 12). Kryzys w przedsiębiorstwie najczęściej cechuje się tym, że występuje trwale zakłócona jego działalność, zagrożona jest realizacja celów strategicznych, ma miejsce pogorszenie kondycji finansowej, pojawia się zaburzenie równowagi wewnętrznej, występuje wysoki stopień niepewności skutkujący wzrostem obaw o zatrudnienie pracowników, rośnie bardzo szybko zadłużenie itd. (Zelek 2003: 40).

Zaistnienie sytuacji kryzysu wymaga wyboru i wdrożenia działań, które by pozwoliły wyeliminować symptomy kryzysu. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne warianty strategii wyjścia z kryzysu. Większość z nich kładzie nacisk na aspekt finansowy i zarządczy (Slatter i Lovett 2002: 67;

Zelek 2003: 148–150; Pasieczny 2009: 83–92). Działania proponowane przez badaczy w dużym stopniu odnoszą się do konieczności wzrostu produkcji lub jej dywersyfikacji, zwiększenia wydajności, redukcji kosztów, często poprzez zmniejszenie zatrudnienia. Natomiast nie szuka się potencjalnych możliwości tkwiących w elementach systemu społecznego przedsiębiorstwa.

Jednym z takich elementów jest kapitał społeczny, szczególnie rozwinięte sieci społeczne oraz kultura partnerska, która opiera się na wzajemnej współpracy między kierownictwem firmy a pracownikami. Rozwinięte sieci społeczne powiązane więziami społecznymi pozwolą pracownikom na przetrwanie najtrudniejszych momentów w przedsiębiorstwie i mogą stać się fundamentem przeprowadzanych działań naprawczych. Odpowiednio ukształtowane więzi społeczne wpływają bowiem na nabywanie umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup pracowniczych i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Owa umiejętność zależy od stopnia, w jakim dana organizacja uznaje i podziela zbiór norm i wartości społecznych. Podzielanie wspólnych wartości i norm sprzyja budowie zaufania między kierownictwem a pracownikami, które jest istotną wartością kulturową i ekonomiczną.

Celem niniejszym opracowania jest ukazanie znaczenia kapitału społecznego i jego elementu, tj. kapitału kultury organizacyjnej, w podejmowanych działaniach na rzecz wychodzenia przedsiębiorstwa z kryzysu.

## **2. Kapitał społeczny – kontekst definicyjny**

Tradycyjne postrzeganie determinant sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, takich jak kapitał produkcji (tj. maszyny, urządzenia, wyposażenie materialne) i kapitał finansowy coraz częściej ulega zmianie. Tracą one dotychczasowe znaczenie jako siły kreujące sukces organizacji przemysłowej. Jest to wynikiem przejścia od gospodarki opartej na produkcji przemysłowej do gospodarki opartej na usługach. W „nowej” gospodarce coraz ważniejsze miejsce zajmują czynniki niematerialne jak wiedza i kwalifikacje pracowników tzw. kapitał ludzki. Możemy jeszcze wyróżnić dalszą grupę niematerialnych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa: kapitał społeczny oraz kulturę organizacyjną. Wpływają one na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Dematerializacja czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa pociągnęła za sobą dematerializację stosunków pracy. Kapitał społeczny odgrywa ważną rolę w tym procesie. Sieci społeczne, wartości, zaufanie stają się istotną częścią stosunków pracy. Badacze wskazują na wieloaspektowość kapitału społecznego tj. na sieci społeczne, wiarygodność, zaufanie, wzajemność, podzielenie wspólnej wizji, itd. Istotne miejsce zajmuje również kwestia potencjału zdrowotnego pracowników. Dzięki rozwinięciu koncepcji kapitału społecznego występuje możliwość identyfikacji ryzyka związanego z obniżeniem potencjału zdrowotnego pracowników uczestniczących w funk-

cjonalnych zespołach pracowniczych, które coraz intensywniej pracują (Badura i in. 2008: 14).

Czym jest zatem kapitał społeczny? W literaturze spotykamy wiele różnych ujęć tego terminu. W tabeli 1 prezentowane są różne sposoby definiowania tego pojęcia. Tabela ta została opracowana na podstawie P.S. Adlera i S. Kwona i uzupełniona dodatkowymi definicjami z literatury przedmiotu. We wszystkich ujęciach centralne miejsce zajmuje termin „zasoby społeczne”, które w powiązaniu z zaufaniem, normami i wartościami oraz więziami społecznymi stanowią podstawę funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Nazwiska autorów	Definicje
Bourdieu	„Łączna wysokość rzeczywistych i potencjalnych zasobów, które są związane z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnych znajomości lub poznania”; „złożony z obowiązku społecznego, który jest wymienialny w niektórych warunkach na kapitał ekonomiczny i może być zinstytucjonalizowany w postaci tytułu nobilitującego” (1986: 243)
Baker	„Zasób, który podmioty czerpią ze szczególnych struktur społecznych, a następnie używają do realizacji swoich interesów. Jest on tworzony przez zmiany w relacjach między podmiotami” (1990: 619)
Coleman	„Kapitał społeczny jest definiowany przez jego funkcje. Nie jest pojedynczą jednostką, ale szeregiem różnych podmiotów mających dwie cechy wspólne: wszystkie one składają się z niektórych aspektów struktury społecznej i ułatwiają niektóre działania dotyczące osób, które są elementami struktury. Podobnie jak inne formy kapitału, kapitał społeczny jest produkcyjny, co umożliwia osiągnięcie niektórych założeń, które nie będą osiągalne w przypadku jego braku” (1990: 302)
Loury	“Powstające naturalnie społeczne relacje między osobami, które promują lub wspierają pozyskanie umiejętności i cech cenionych na rynku. (...) własność, która może być tak znacząca jak zapis finansowy w księgowości dla utrzymania nierówności w naszym społeczeństwie” (1992: 100)
Schiff	“Zestawy elementów struktury społecznej, które mają wpływ na stosunki między osobami i są nakładami lub argumentami funkcji produkcji i/lub funkcji użytkowych” (1992: 160)
Burt	„Przyjaciele, koledzy i bardziej ogólne kontakty, dzięki którym otrzyma się możliwości skorzystania ze swojego ludzkiego i finansowego kapitału” (1992: 52)
Portes/ Sensenbrenner	“Te oczekiwania działań w ramach społeczności, które wpływają na cele gospodarcze i zachowania związane z poszukiwaniem celów przez ich członków, nawet jeśli te oczekiwania nie są zorientowane w kierunku sfery gospodarczej” (1993: 1323)
Belliveau, Reilly/ Wade	„Osobista sieć jednostki i elitarne instytucje przynależności” (1996: 1572)

cd. tab. 1

Nazwiska autorów	Definicje
Thomas	„Te dobrowolne środki i procesy opracowane w ramach społeczeństwa obywatelskiego, które wspierają rozwój całego zbiorowego przedsięwzięcia” (1996: 111)
Brehm/Rahn	„Sieć kooperacyjnych relacji między obywatelami, które ułatwiają rozwiązywanie problemów działań zbiorowych” (1997: 999)
Fukuyama	„Zdolność ludzi do pracy dla wspólnych celów w grupach i organizacjach” (1995: 10). „Kapitał społeczny może być określony po prostu jako istnienie pewnego zbioru bezpośrednich wartości albo norm dzielonych przez członków grupy, który pozwala na współpracę wśród nich” (1997)
Inglehart	„Kultura zaufania i tolerancji, w której pojawiają się rozległe sieci dobrowolnych stowarzyszeń” (1997: 188)
Woolcock	„Informacje, zaufanie i normy wzajemności stanowiące część jakiejś sieci społecznej” (1998: 153)
Nahapiet/Ghoshal	„Suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów osadzonych wewnątrz, dostępnych za pośrednictwem i pochodzących z sieci powiązań będących w posiadaniu przez podmiot indywidualny lub jednostkę społeczną. Kapitał społeczny obejmuje zatem zarówno sieci, jak i aktywa, które mogą zostać uruchomione przy użyciu tej sieci” (1998: 243)
Portes	„Zdolność podmiotów do zapewnienia korzyści z członkostwa w sieciach społecznych lub innych strukturach społecznych” (1998: 6)
Putnam	„Cechy organizacji społecznych takie jak sieci, normy i społeczne zaufanie, które ułatwiają koordynację i współpracę na rzecz wzajemnej korzyści” (1995: 67) „Podczas gdy kapitał materialny odnosi się do fizycznych przedmiotów, a kapitał ludzki odnosi się do własności jednostek, kapitał społeczny nawiązuje do związków wśród jednostek – społeczne sieci i normy wzajemności i wiarygodności, które wśród nich powstały. W tym sensie kapitał społeczny jest ściśle związany z tym, co niektórzy określają jako postawa obywatelska. Różnica jest taka, że kapitał społeczny zwraca uwagę na fakt, że postawa obywatelska jest najsilniejsza, gdy jest osadzona w sensie sieci wzajemnych stosunków społecznych. Związek wielu cnotliwych, ale izolowanych jednostek niekoniecznie jest bogaty w kapitał społeczny” (2000: 19)
Stoll/Lewis	„Kapitał społeczny charakteryzuje się zestawem szeroko pojętych oczekiwań, które inni będą chcieli odwzajemniać. Innymi słowy kiedy kapitał społeczny istnieje w grupie, wiosce, regionie czy państwie, sami zainteresowani uczestnicy będą chcieli współpracować, ponieważ zinstytucjonalizowane oczekiwania wskazują na fakt, że jest to najkorzystniejsze rozwiązanie dla nich. Wynika to z tego, że współpraca, zaufanie odwzajemnianie są uogólniane i rozpowszechnione, stając się normami wpływającymi na decyzje związane z codziennym życiem” (2002: 4)

cd. tab. 1

Nazwiska autorów	Definicje
Grootaert/van Bastelaer	„Kapitał społeczny w społeczeństwie obejmuje instytucje, związki, postawy i wartości, które rządzą interakcjami, jakie zachodzą między ludźmi i mają ekonomiczny i społeczny wpływ na rozwój gospodarczy” (2002: 4)
Adler/Kwon	„Kapitał społeczny jest dostępny dla osób indywidualnych lub grup. Źródło leży w strukturze i zawartości stosunków społecznych podmiotów. Jego efekty wynikają z informacji, wpływu i solidarności, co czyni go dostępnym dla podmiotów” (2002: 23)
Fuchs	„Kapitał społeczny jest zasobem, który dzięki stosunkom społecznym utrwala społeczne struktury i członkowie mają ograniczone możliwości kontaktów w sieci, które są do ich dyspozycji w realizacji swoich interesów. Wartością jest to, że pojedynczy członek organizacji z kapitałem społecznym może realizować swoje interesy, natomiast bez dostępu i możliwości użytkowania zasobów w sieci interesy jednostki nie będą realizowane” (2006: 105)
Iseke	„Kapitał społeczny oznacza zasoby innych aktorów, z których pojedynczy aktor może korzystać dla swoich celów. Kapitał społeczny wpływa na stosunki społeczne i opiera się na zobowiązaniu lub gotowości powiązanych aktorów do udostępniania swoich zasobów innym aktorom” (2007: 58)

Tab. 1 Zestawienie wybranych fragmentów definicji kapitału społecznego. Źródło: opracowanie na podstawie PS. Adler i S-W. Kwon 2002. *Social Capital: Prospects for a New Concept*. *Academy of Management Review*, nr 27, s. 20, 23; D. Stolle i J. Lewis 2002. *Social Capital – An Emerging Concept*, w: B. Hobson, J. Lewis i B. Siim (red.) *Key Concepts in Gender and European Social Politics*, s. 1–34. Cheltenham: Edward Elgar Press, s.4; Ch. Grootaert i T. van Bastelaer 2002. *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*, Cambridge University Press, s. 4; M. Fuchs 2006. *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universität Verlag, s. 105; A. Iseke 2007. *Sozialkapitalbildung in Organisationen, München und Merig: Rainer Hampp Verlag*, s. 58.

Przedstawione w tabeli ujęcia kapitału społecznego wskazują na różnorodność w jego definiowaniu. Jednakże szczegółowa analiza poszczególnych ujęć pozwala wyróżnić trzy podejścia do definiowania kapitału społecznego. W pierwszym występuje on pod postacią zasobów, które jednostka posiada w wyniku uczestnictwa w zróżnicowanych sieciach społecznych. Społeczne kontakty nie są publicznym dobrem, które jednostka nabywa automatycznie, ale staną się one dla niej zasobem, dopiero wtedy, gdy będzie uczestniczyła w sieciach społecznych. Uczestnictwo to jest półprywatnym dobrem, gdyż z jednej strony jest zależne od inicjatywy jednostki, z drugiej strony jest zasobem grupy, organizacji. Według Colemana kapitał społeczny występuje w strukturze stosunków między osobami i wśród osób (Coleman 1990: 302). Osadzenie jednostki w sieciach relacji społecznych z innym osobami tworzy sytuację, w której powstają więzi kooperacyjne oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Stałość i przewidywalność partnera w sieci są ważnymi



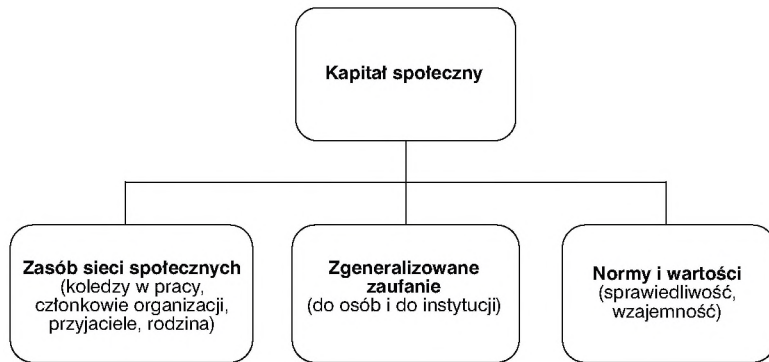
przesłankami w nawiązywaniu długookresowych stosunków kooperacyjnych. Podmioty działające w takim układzie często rezygnują z natychmiastowych korzyści ekonomicznych na rzecz podtrzymywania długookresowych więzi kooperacyjnych. Na przykład K.D. Opp stawia tezę, że im silniejsze są więzi kooperacyjne, tym większe szanse mają partnerzy na korzyści wynikające z tej kooperacji. Stanowi to zatem przesłankę do budowy sieci jednostek powiązanych silną więzią kooperacyjną, która jest ich ważnym zasobem pozwalającym osiągać korzyści społeczne i ekonomiczne (Opp 1997: 208–299).

Zatem generalnie jednostka musi inwestować w budowę sieci społecznych, aby osiągnąć określone korzyści materialne lub niematerialne. Na przykład rozbudowana sieć wzajemnych kontaktów pomiędzy przyjaciółmi staje się rzeczywistym kapitałem społecznym wtedy, gdy mogą oni liczyć na wzajemność. Jednostka, która pomaga wiele przyjaciołom podczas ich przeprowadzek, może oczekiwać pomocy z ich strony, gdy zajdzie taka potrzeba, dzięki temu zaoszczędzi pieniądze, które wydałaby na zatrudnienie specjalistycznej firmy zajmującej się przeprowadzkami. Ujęcie kapitału społecznego jako zasobu, który jednostka posiada w wyniku uczestnictwa w sieciach społecznych, pozwala na sformułowanie tezy, że kapitał społeczny w postaci sieci społecznych jest takim samym rodzajem kapitału na rynku jak kapitał finansowy czy kapitał ludzki (Kriesi 2007: 23–42).

W drugim rozumieniu kapitał społeczny jest utożsamiany generalnie z zaufaniem ludzi i instytucji do siebie. Wzajemne zaufanie jest podstawowym warunkiem oraz efektem grupowej współpracy. Na związek między zaufaniem a kapitałem społecznym zwraca uwagę R.D. Putman. Jego zdaniem pomiędzy kapitałem społecznym a zaufaniem występuje związek przyczynowo-skutkowy. Im bardziej ludzie ufają sobie i są godni zaufania, tym częściej angażują się w życie społeczne. Przeciwnie – ludzie nieaktywni jako obywatele wierzą, że otoczeni są przez niegodziwców i czują się mniej zobligowani do uczciwego postępowania (Putman 2000: 137). Zaufanie ustanawia podstawy dla nowych typów relacji społecznych. Obdarzenie zaufaniem przynosi czasowe zawieszenie normalnych ograniczeń działania. Osoby, które otrzymują „kredyt zaufania”, nie są permanentnie kontrolowane, uzyskują w związku z tym szerszą możliwość działań innowacyjnych, nietypowych. W skali społecznej poszczególne przypadki zagregowanego zaufania prowadzą do rosnącej mobilizacji, aktywności, innowacyjności (Sztompka 2005: 321).

W trzecim ujęciu o kapitale będziemy mówić wtedy, gdy relacje społeczne regulują normy wzajemności i sprawiedliwości. Na problem wzajemności w relacjach społecznych przyjmujących postać stosunków wymiany zwraca uwagę P.M. Blau, według którego wymianą rządzi „fundamentalna i wszechobecna norma wzajemności” (Turner 2006: 312). Wzajemność jest stosunkiem społecznym, który stanowi główną regułę wymiany społecznej, zabezpiecza wypełnienie społecznego zobowiązania wobec partnera wymiany w postaci przyrzeczenia dobra, usługi czy rekompensaty. Normy wzajemno-

ści są wewnętrznie wypełnione i konkretyzowane ze względu na specyfikę sytuacji, w której zachodzi proces wymiany, a więc ze względu na konkretne osoby i charakter stosunków między nimi (Heinemann 1997: 48). Stanowią ważny element mechanizmu kontroli w sieciach społecznych. W skład norm wzajemności wchodzi norma zaufania, które opierają się na „zasadzie przyrzeczenia wykonania zobowiązania” i na zasadzie „nieoszukiwania partnerów wymiany” (Vanberg 1997: 270). Normy te zabezpieczają prawidłowe funkcjonowanie sieci społecznych. Schematycznie te trzy ujęcia zostały przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Zróżnicowane wymiary kapitału społecznego. Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przegląd głównych podejść teoretycznych związanych z kapitałem społecznym, można stwierdzić, że kapitał społeczny wynika ze społecznego stosunku i opiera się na zobowiązaniu lub gotowości powiązanych ze sobą aktorów do udostępnienia własnych zasobów do realizacji wspólnych celów. Umiejętne wykorzystanie kapitału społecznego, czyli zwartej, ucieleśnionej w jednostkach, grupach pracowniczych, organizacji, wiedzy, umiejętności i energii ma wymiar makroorganizacyjny, sprzyja bowiem rozwojowi organizacji, jak i mikrospołeczny, przejawiający się we wzroście satysfakcji, zarobków i świadczenia wydajnej pracy przez jednostki. Zatem kapitał społeczny będzie oznaczać komponent umiejętności współdziałania i współpracy jednostek ludzkich w ramach grup społecznych, organizacji i instytucji społecznych różnego typu dla realizacji wspólnych celów (Januszek 2005: 6). To ujęcie kapitału społecznego pozwala widzieć w nim ważny czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu. Sieci społeczne tworzone wewnątrz organizacji, budowa zaufania między kierownictwem i pracownikami oraz spójny system norm i wartości mogą wspomagać zarządzanie w kryzysie. Z tego względu warto szerzej omówić kapitał społeczny w organizacji.



### 3. Kapitał społeczny w organizacji i jego efekty

Problematyka kapitału społecznego w organizacji coraz częściej jest podejmowana przez badaczy. Tematem tym zajmowali się np. tacy autorzy, jak (Halpern 2005; Iseke 2007; Maurer 2003; Fuchs 2006; Taube 2002). Wskazywali oni na ważność kapitału społecznego jako zmiennej pozwalającej pełniej opisać i wyjaśnić procesy zachodzące we współczesnych organizacjach.

Kapitał społeczny organizacji można ujmować w dwojaki sposób (Sławecki 2005: 321):

- jako cechę współczesnej gospodarki (zewnętrzne ujęcie kapitału),
- jako cechę organizacji (wewnętrzne ujęcie kapitału).

W pierwszym podejściu pojęcie kapitału społecznego organizacji jest związane z siecią połączeń, które dana organizacja utrzymuje ze swoim otoczeniem, tj. z klientami, dostawcami, konkurentami i innymi podmiotami. Sieć powiązań, w których uczestniczy dane przedsiębiorstwo, wpływa na jej potencjał konkurencyjny. To ujęcie jest niekiedy nazywane kapitałem relacyjnym. Na przykład A. Pietruszka-Ortyl w skład kapitału relacyjnego zalicza związki przedsiębiorstwa z klientami i interesariuszami oraz jego powiązania z innymi organizacjami (Pietruszka-Ortyl 2007: 80–81).

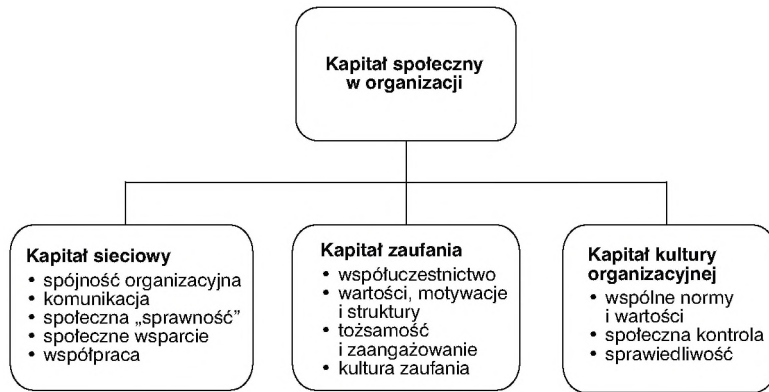
Ze względu na relacje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem kapitał społeczny można rozpatrywać w trzech płaszczyznach: strukturalnym, relacyjnym i poznawczym. Płaszczyzna strukturalna pozwala ujmować kapitał społeczny jako sieć relacji łączących organizację z innymi podmiotami, które kooperują z nią. W płaszczyźnie relacyjnej zwraca się uwagę na aspekt normatywny regulujący zachowania uczestników sieci. Zbudowany jest z reguł stanowiących standardy zachowania oraz z norm moralnych kształtujących poziom zaufania. Natomiast płaszczyzna poznawcza obejmuje wspólne zrozumienie konieczności współdziałania.

Drugie ujęcie kapitału społecznego organizacji odnosi się do charakterystyki relacji społecznych łączących pracowników danego przedsiębiorstwa, które wpływają na tworzenie się klimatu współpracy oraz umożliwiają osiągnięcie wspólnych celów pracowników i przedsiębiorstwa. Fundamentalnym założeniem tego podejścia jest przeświadczenie, że zaangażowanie i uczestnictwo w organizacji może przynieść korzyści zarówno organizacji, jak i jej uczestnikom. Zatem można się zgodzić ze stanowiskiem J.S. Colemana, który uważa, że umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji umożliwi realizację wspólnych celów (Coleman 1988: 95–120). Umiejętność tę współtworzą takie cechy organizacji, jak: sieci, normy i zaufanie, wzajemne zrozumienie, wspólnie podzielane wartości. Podobnie ujmują kapitał społeczny organizacji C. Lean i H.J. Buren, według których przejawia się on na poziomie orientacji uczestników organizacji na wspólny cel i podzielane zaufanie tworzące wartości wspierające skuteczne działania zbiorowe. Kapitał społeczny w organizacji jest zasobem, który przynosi

korzyść zarówno organizacji (tworząc wartości dla udziałowców), jak i dla jej uczestników (np. zwiększając kwalifikacje pracowników) (Pawłowska i Kubczak 2005: 273).

Wymienione podejścia wzajemnie się uzupełniają, tworząc całościowy obraz kapitału społecznego w organizacji, gdyż wpływ na nią mają zarówno jej zewnętrzne powiązania z otoczeniem zewnętrznym, jak i struktura i charakter wewnętrznych więzi. Można powiedzieć, że jej zdolność do konkurencji z innymi organizacjami jest funkcją obu rodzajów powiązań (Adler i Kwon 2002: 21).

Analizując budowę kapitału społecznego w organizacji, możemy wyróżnić jego elementy składowe, tj. kapitał sieci społecznych, kapitał zaufania i kapitał kultury organizacyjnej (rysunek 2).



Rys. 2. Elementy i wskaźniki kapitału społecznego w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Wielu badaczy opisujących kapitał społeczny w organizacji wskazuje na sieci społeczne jako najważniejszy element kapitału społecznego w organizacji. Przy czym często pojawia się pytanie o to, czy analiza sieci społecznych w organizacji pozwoli określić zakres występowania kapitału społecznego. P.S. Adler i S. Kwon wskazują, że „teoria kapitału społecznego zdolna wyjaśniać i przewidywać równowagę ryzyk i korzyści, prawdopodobnie nie będzie polegać wyłącznie na analizie formalnych powiązań struktury (...) prawdopodobne jest rozważenie zawartości łączących je związków społecznych” (Adler i Kwon 2002: 32). Zatem ważne jest nie tyle badanie występowania sieci opartych na formalnych powiązaniach między pracownikami w przedsiębiorstwie, ile ich wewnętrzna budowa. Podobnego zdania jest W. Matiaske, który uważa, że z punktu widzenia teorii wymiany społecznej ważność sieci zależy tylko od jej znaczenia. Kiedy jednostka jest powiązana „właś-

ciwymi” stosunkami z innymi osobami, wtedy te więzi są przepustką do zdobycia ważnych dóbr z punktu widzenia jednostki (Matiaske 1999: 182). Zatem ważność sieci społecznych wynika z roli, jaką pełnią wobec jednostki i organizacji. Stosunki oparte na współpracy z innymi pracownikami wpływają pozytywnie na jednostkę, na jej motywację, emocje, jak i myślowe procesy oraz na jej jakość życia, zdrowie i długość życia. Natomiast społeczne stosunki oparte na rywalizacji czy też na konflikcie mają negatywny wpływ na sferę życia organizacyjnego poprzez ograniczanie podejmowania inicjatyw społecznych oraz na sferę osobistą pracownika, obniżając jego jakość i długość życia.

W badaniu stopnia występowania sieci społecznych w organizacji ważne jest określenie wskaźników ich występowania. Za W. Matiaske możemy do najważniejszych z nich zaliczyć: spójność organizacyjną, komunikację formalną i nieformalną oraz wsparcie grupowe (Matiaske 1999: 182). Spójność organizacyjna przejawiająca się w poczuciu przynależności organizacyjnej jest wynikiem społecznego klimatu wewnątrz organizacji, integracji wszystkich członków organizacji, a także wspólnego rozwiązywania problemów. Kolejnym wskaźnikiem jest komunikacja formalna i nieformalna między pracownikami oraz grupami pracowniczymi. Im częściej pracownicy ze sobą rozmawiają w sposób nieformalny, tym silniejsza jest sieć społeczna. Również społeczne wsparcie pracownika przez grupę pracowniczą lub dział jest wskaźnikiem stopnia występowania sieci społecznych. Wsparcie grupowe dla pracownika jest ważną zmienną dobrze funkcjonującej organizacji, oznacza bowiem dopasowanie pracowników do siebie, czyli z perspektywy ludzkich cech występuje harmonia. Dalszym wskaźnikiem kapitału sieci jest społeczna sprawność charakteryzująca się wykorzystaniem umiejętności interpersonalnych do budowy kolektywu pracowniczego w organizacji.

Analizując sieci społeczne w organizacji, można wskazać na ich pozytywną rolę w rozwoju indywidualnym pracowników i w poprawie funkcjonowania organizacji. Dzięki sieci społecznej zwiększa się i poprawia produktywność pracowników oraz wzrasta ich poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem.

W przedsiębiorstwie oprócz sieci społecznych ważną funkcję pełni kapitał zaufania. Zaufanie społeczne w organizacji oznacza, zgodnie z rozumieniem N. Lin, przekonanie o tym, że partner weźmie pod uwagę nasze interesy w toku wymiany wtedy, gdy wcześniej uwzględniłszy jego interesy w toku naszych działań (Sztompka 2007: 70). Stanowi ono system uzupełniający kontrolę organizacyjną. Czynniki kształtującymi to zaufanie są wiarygodność, kompetencje, uczciwość i jakość informacji. W przedsiębiorstwie wskaźnikami zaufania są: współuczestnictwo; wartości, motywacje i struktury; tożsamość i zaangażowanie oraz kultura zaufania. Współuczestnictwo polega na tym, że relacje pracownika z kierownictwem przyjmują postać stosunków partycypacyjnych, cechujących się współuczestnictwem w podejmowaniu decyzji przez wszystkie podmioty uczestniczące w przedsiębiorstwie gospodarczym. Szczególne znaczenie odgrywa proces informo-

wania o aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Współuczestnictwo wpływa na tworzenie się wśród pracowników postaw identyfikacji z wykonywanymi zadaniami.

W rozwoju zaufania w organizacji ważne miejsce zajmują wartości, motywacje i struktury. Wpływają one na znajomość celów, misji i strategii przedsiębiorstwa przez pracowników. Wartości tworzące misję organizacji stają się drogowskazem dla zachowań pracowniczych. Chodzi tutaj przede wszystkim o takie wartości, jak sprawiedliwość, lojalność, oddanie na rzecz organizacji. Na stopień zaufania wobec organizacji wpływa również stabilność jej struktury i używanych procedur. Wymiar kulturowy i etyczny organizacji jest podstawowym czynnikiem tworzącym zręby zaufania między uczestnikami organizacji.

Innym wskaźnikiem kapitału zaufania jest stopień identyfikacji z przedsiębiorstwem i zaangażowaniem w jego funkcjonowanie. Wpływ na poziom identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem mają postawy współodpowiedzialności za losy firmy, poczucie wspólnoty celów i wzajemnej zależności. Na wzrost zaufania ma wpływ kalkulacja członków organizacji. R.J. Lewicki i B.B. Bunkier sugerują, że w zaufaniu opartym na czynniku kalkulacyjnym najważniejsza jest wielkość nagrody za wypełnienie swoich zobowiązań (Grudzewski i in. 2007). Zaufanie jest zatem w dużej części wynikiem rachunku ekonomicznego w konkretnej sytuacji.

Wskaźnikiem występowania zaufania w organizacji jest kultura zaufania. O jej rozwoju świadczy stopień, w jakim zaufanie stało się normą kulturową w organizacji. W związku z tym można się zgodzić z twierdzeniem P. Sztompki, że zaufanie jako norma ma miejsce wtedy, gdy „uogólnione zaufanie przenika całą zbiorowość i traktowane jest jako obowiązująca reguła postępowania: (Sztompka 2007: 314). Poziom zaufania do członków danej organizacji oraz ocena, w jakim stopniu mogą polegać na osobach, z którymi wspólnie pracują, stanowi ważny parametryczny wskaźnik występowania kultury zaufania.

Trzecim elementem kapitału społecznego organizacji jest kapitał kultury organizacyjnej. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania występuje wiele definicji kultury organizacyjnej o różnym stopniu ogólności. Możemy mówić o kulturze w szerszym i węższym rozumieniu. W szerszym znaczeniu przez kulturę organizacji możemy rozumieć zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej (Hofstede 2000: 267). Umiejętność odróżniania „swojej” organizacji od „innych” jest wynikiem podzielenia tych samych przekonań, wartości, zasad, które stanowią fundament wzorów zachowania się wewnątrz organizacji. W rozumieniu węższym kultura organizacyjna to system wartości, norm zachowań, sposobów postępowania i myślenia, który został wyartykułowany i wyodrębniony przez załogę firmy i który powoduje wyraźne wyróżnienie jej od innych (Kobi i Watrich 1986: 28–31). W tym ujęciu kultura organizacyjna jest elementem porządku organizacyjnego, określającym normy zachowań indywidualnych i społecznych, sposoby kontroli, systemy wartości i symboli.

Kapitał kultury organizacyjnej, tworząc zespół identycznych schematów percepcji, myślenia, oceniania i działania, wpływa na zdolność pracowników do wykonywania określonych prac, do uruchamiania i wytwarzania określonych środków materialnych i niematerialnych. Zdaniem M. Kostery znaczenie kultury organizacyjnej przejawia się w rozwiniętym poczuciu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, co ułatwia im współdziałanie i zaangażowanie się w realizowanie celów, które przyjmują za wspólne. Kultura rozwija pozytywne postawy pracowników wobec przedsiębiorstwa i kierownictwa (Kostera 1994: 18). Czynnikiem, które sprzyjają procesom identyfikacji, są cele, strategie i misja organizacji.

Kultura wpływa na kształt stosunków społecznych w przedsiębiorstwie, tworząc emocjonalne związki między personelem, zadaniami, wizją organizacji. Pełni ona ważne psychiczne i społeczne funkcje w przedsiębiorstwie. Dzięki niej tworzy się emocjonalne poczucie „my”, które wpływa na indywidualne i kolektywne zachowania organizacyjne. W przedsiębiorstwie kultura organizacyjna służy strukturalizowaniu intrapersonalnych i interpersonalnych procesów, takich jak psychiczne nastawienie, motywacja, kooperacja, komunikacja między stanowiskami pracy. Jej zasoby przejawiają się we wspólnotowym myśleniu, emocjach i wartościach, co zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia nieporozumień, kontrowersji i konfliktów oraz wpływa na ograniczenia kosztów związanych z kontrolą pracowników. Można się zatem zgodzić ze stwierdzeniem B. Badury, że kultura przedsiębiorstwa jest kolektywnym fenomenem, który siedzi „w głowach i sercach” pracowników przedsiębiorstwa (Badura i in. 2008: 16).

Spośród wielu klasyfikacji kultury organizacyjnej występujących w literaturze przedmiotu (m.in. Hofstede 2000; Cameron i Quinn 2003) na uwagę badawczą zasługuje typologia L. Zbiegień-Maciąg i W. Pawnika, którzy (przywołując badania C. Handy’ego) wyróżnili jej cztery typy, mianowicie: zorientowaną na władzę, zorientowaną na pełnienie roli, zorientowaną na zadania i zorientowaną na pracowników (Zbiegień-Maciąg i Pawnik 1995: 78.).

Z perspektywy kapitału społecznego warto skupić się na opisie kultury organizacyjnej zorientowanej na pracowników. Cechami tej kultury są: budowa przyjaznych kontaktów międzyludzkich, koleżeńskich w grupach pracowniczych i w całej organizacji oraz dbanie o stwarzanie warunków do zaspakajania potrzeb przez pracowników przy zachowaniu prymatu ustalonych celów organizacji. Specyficznym typem kultury zorientowanej na pracowników jest kultura partnerska, która opiera się na kooperacji i zaufaniu w relacjach między pracownikami i kierownictwem przedsiębiorstwa oraz na kreowaniu zaangażowania w rozwój przedsiębiorstwa. Podstawą tych stosunków są wartości moralne, takie jak odpowiedzialność, solidarność, wsparcie. Mogą one stanowić fundament porozumienia społecznego między kierownictwem a pracownikami co do celów i zaangażowania pracowników w proces wychodzenia z kryzysu. M. Bratnicki (1998: 32) wskazuje, że porozumienie i zaangażowanie jest rezultatem inwestowania w komunikowanie.



Szczególne znaczenie ma udział pracowników w wewnętrznych procesach informacji, komunikacji i podejmowania decyzji (Beyer, Fehr i Nutzinger 1994: 19). Z uwagi na swoje cechy kultury partnerskiej może stać się użytecznym narzędziem wspomagającym strategię wyjścia z sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa. Ten aspekt kultury organizacyjnej szerzej omówię w kolejnym punkcie artykułu.

Kapitał społeczny przynosi wiele korzyści organizacji. Z perspektywy organizacji może być wykorzystany do budowy kooperacji opartej na zaufaniu, do szybszego przepływu informacji i tworzenia wiedzy i kreatywności, co skutkuje redukcją kosztów związanych z koordynacją i kontrolą pracowników. Kapitał społeczny przynosi również korzyści pracownikom w postaci budowy więzi z przedsiębiorstwem jako instytucją i z pracownikami oraz poprawy psychicznego poczucia bycia potrzebnym innym. Te efekty mogą wpłynąć na zwiększenie wydajności, mniejszą liczbę błędów oraz ograniczenie fluktuacji pracowników. Kolektywny sukces ma pozytywny wpływ również na psychiczne poczucie zadowolenia i motywację pracowników.

Kapitał społeczny może być użyteczny w przedsiębiorstwie, które jest w sytuacji kryzysu. Zależy to od umiejętności kierownictwa wykorzystania jego elementów do działań na rzecz przezwyciężenia kryzysu. Szczególne znaczenie mają sieci kontaktów organizacji z otoczeniem, tj. z klientami, dostawcami i innymi podmiotami, które powinny być oparte na stosunkach kooperacji. Dzięki nim organizacja może lepiej dopasować się do oczekiwań rynku poprzez pozyskanie wiedzy i informacji o sytuacji rynkowej. Sieć relacji formalnych i nieformalnych z otoczeniem może pomóc również w rozpoznaniu zagrożeń i w koordynowaniu właściwych reakcji na nie. Rozbudowana sieć relacji z klientami może stać się podstawą do odbudowania wartości przedsiębiorstwa. Również ważne są sieci społeczne wewnątrz organizacji, które tworzą pozytywne uczucia, emocje, postawy i zachowania proefektywne wśród pracowników, co może zmniejszać ich niepewność związaną z trudną sytuacją przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem przeżywającym kryzys warto budować zaufanie między pracownikami i kierownictwem. W sytuacji kryzysu niezbędne jest zaufanie oparte na tożsamości i zaangażowaniu, które wpływa na stopień identyfikacji z przedsiębiorstwem i zaangażowanie w jego funkcjonowanie. Dzięki temu tworzą się wśród pracowników postawy współodpowiedzialności za losy firmy, poczucie wspólnoty celów i wzajemnej zależności. Jednakże, aby ten czynnik mógł wspomagać wyjście z kryzysu musi wystąpić wzajemne zaufanie kierownictwa i pracowników oparte na ustalonych regułach gry, umożliwiających realizację grupowych interesów bez narażania całej organizacji na straty.

Spośród omówionych elementów kapitału społecznego w organizacji, które potencjalnie mogą wspomóc wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu do najważniejszych zalicza się kapitał kultury organizacyjnej, a szczególnie kulturę partnerską, która przyczynia się do podejmowania otwartych, innowacyjnych



i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmacnia więzi społeczne i wpływa na kształtowanie się stosunków pracowniczych o charakterze partycypacyjnym. Jedyne bowiem współdziałanie kierownictwa z pracownikami gwarantuje możliwość stosunkowo szybkiego wyjścia z kryzysu.

#### **4. Partnerska kultura organizacji jako element kapitału społecznego wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu**

W kontekście rozważań o kryzysie w przedsiębiorstwie warto zwrócić uwagę na rolę kapitału społecznego, a zwłaszcza jego elementu, tj. kapitału kultury organizacyjnej w procesie przezwycięzania kryzysu. Może on stanowić ważny czynnik wspomagający strategię przedsiębiorstw dokonujących sanacji. Pomocne może być model partnerskiej kultury organizacji oparty na partnerskich stosunkach pracodawca–pracobiorecy (szerzej w: Byłok 2008: 139–155). Stosunki te między pracodawcą z jednej strony, a pracobiorcami z drugiej wymagają budowy zaufania, kooperacji i wspólnoty interesów (zagadnienie zaufania i stosunków kooperacji w organizacji omówiono wcześniej). Od pracobiorców oczekuje się, że swoją kreatywność i swoje osobiste zaangażowanie oddadzą na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Równocześnie pracodawca wnosi swój wkład w budowę stosunków partnerskich poprzez dopuszczenie pracowników do uczestnictwa w procesach informacyjnych, komunikacyjnych i decyzyjnych.

Pracodawca zdecyduje się delegować część swojej władzy na rzecz pracowników wtedy, kiedy będzie pewny, że jest to najlepsze rozwiązanie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Od pracowników oczekuje się zatem zaangażowania i odpowiedzialności. Natomiast pracownik będzie wtedy uczestniczył w procesach decyzyjnych, kiedy będzie miał z tego korzyści, tj. nie straci swojego miejsca pracy w wyniku procesu restrukturyzacji, ale dodatkowo uzyska szansę indywidualnego rozwoju. W obu przypadkach działania są determinowane wzajemnym zaufaniem i zobowiązaniami. Gdy warunki te są spełnione, występuje wspólność interesów i kształtuje się partnerska kultura organizacyjna.

Można stwierdzić, że włączenie pracowników w proces decyzyjny jest działaniem mającym na celu lepsze informowanie pracowników o organizacji i zwiększenie ich zaangażowania w rozwój przedsiębiorstwa. Inicjatywa należy tu do pracodawcy, który może ich włączyć w proces zarządzania, dając im szansę aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji. Włączenie to zakłada uznanie, że pracownicy mają wielki, niewykorzystany potencjał, ale menedżerowie zachowują prawo do zarządzania (Armstrong 2000: 636).

Proces wdrażania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem może przyjąć postać partycypacji, który jest określany jako wpływ pracowników na szeroki zakres spraw związanych z organizacją, pracą oraz zasadami i warunkami pracy, które podlegają rokowaniu i negocjacom (Armstrong

2000: 636). Partycypacja pracownicza wynika głównie z motywów instrumentalnych. Kierownictwo uważa, że jest to bardzo dobry środek do wzmocnienia zaangażowania i motywacji pracowników, aby realizowali jego politykę (Moerel 1995: 15–53). Należy podkreślić, że partnerska kultura organizacji – w odróżnieniu od partycypacji pracowniczej – nie wynika tylko z przesłanek ekonomicznych, ale również z przesłanek moralnych opartych na podstawowych wartościach: sprawiedliwości i równości. Stanowią one ważny składnik kapitału społecznego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa w następstwie gospodarczych trudności niekiedy podejmują decyzje o znacznej redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. W wyniku tego ma miejsce utrata personalnego know-how i doświadczenia pracowniczego. Wśród pozostałych pracowników występuje stosunkowo duża niepewność co do dalszego ich zatrudnienia. Kultura partnerska pozwala minimalizować te obawy. W założeniach tej kultury jest wzajemny dialog między różnymi grupami interesu w przedsiębiorstwie. W związku z tym kierownictwo powinno rozpocząć otwarte rozmowy z wszystkimi grupami pracowników o możliwych rozwiązaniach sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. W tym dialogu ważny jest sąd nie tylko kierownictwa, ale również innych grup interesu. Dopiero kiedy strony dialogu w wyniku negocjacji wypracują rozwiązanie, wtedy będzie ono zaakceptowane przez wszystkich pracowników.

Dialog ten może się zakończyć zawarciem pisemnej umowy między stronami. H. Beyer proponuje, aby w tym dokumencie były umieszczone szczegółowe warunki porozumienia, które wiązałyby obie strony. Pisemna umowa tworzy ramy wspólnego działania i wpływa na jej przestrzeganie przez obie strony poprzez transparentność podejmowanych przedsięwzięć (Beyer, Fehr i Nutzinger 1994: 24). W umowie tej można zawrzeć ustalenia związane z procesem decentralizacji decyzji oraz przekazania uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble organizacji, co może wpłynąć na zmiany postępowania pracowników. Można przyjąć, że w im większym stopniu pracownicy będą akceptowali zawarte porozumienie, w tym większym stopniu wpływ na ich zachowania pracownicze będą miały ustalone cele organizacji i będą efektywniej wykorzystywać zasoby organizacyjne do ich realizacji.

Wzajemna współpraca między pracownikami uczestniczącymi w procesach decyzyjnych i informacyjnych a przedsiębiorczym kierownictwem organizacji w ramach zdecentralizowanej struktury organizacyjnej umożliwia realizację wizji przedsiębiorstwa opartej na współpracy różnych grup interesu. Rolą wizji jest określenie celu możliwego do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w przyszłości, a jednocześnie wizja powinna stanowić pomost między teraźniejszością a przyszłością organizacji. W przypadku konieczności przeprowadzenia działań naprawczych w przedsiębiorstwie będącym w sytuacji kryzysowej użyteczność wizji zawierającej wartości kultury partnerskiej polega na zachęcaniu pracowników do podejmowania ryzyka, do wprowadzania zmian, co może być istotnym czynnikiem wspomagającym proces przezwycięzania kryzysu i powrotu na ścieżkę sukcesu rynkowego.

## 5. Przypadek zastosowania partnerskiej kultury organizacyjnej jako sposobu wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu

Analizę wpływu kultury partnerskiej na proces wychodzenia organizacji z kryzysu najlepiej prześledzić na konkretnym przykładzie empirycznym. Przypadkiem obrazującym ten proces jest Firma Farben GmbH, która działa w branży chemicznej na rynku krajowym w Niemczech i rynkach międzynarodowych (*Systematisches Beschäftigungs-Management In Praxis* 1999: 147–161).

Firma ta, pomimo długiej tradycji działalności rynkowej na rynku farb i lakierów, osiągała coraz mniejsze zysk. Było to konsekwencją spadku rentowności inwestycji branży farb i braku długookresowej strategii rozwoju. Koszty personalne i socjalne w porównaniu z konkurencją były zbyt wysokie i utrudniały dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Również słaba motywacja i ambiwalentne nastawienie do przedsiębiorstwa wielu pracowników były czynnikiem hamującym rozwój przedsiębiorstwa. W konsekwencji menedżerowie, aby zmniejszyć straty finansowe, dokonali redukcji personelu pracowniczego o 800 pracowników. Utrata części rynku i zwolnienie dużej grupy pracowników zmusiła kierownictwo do przeprowadzenia restrukturyzacji. Oznaczało to proces sanacji w firmie na rzecz polityki nastawionej na rynek i konkurencję.

Czynnikiem pomocnym w przeprowadzeniu działań naprawczych była kultura partnerska, którą stopniowo wdrażano w praktykę przedsiębiorstwa. Proces ten został podzielony na kilka etapów. Celem pierwszego etapu była zmiana postaw pracowników i relacji między kierownictwem a pracownikami. Koncepcja zmiany zakładała oparcie się na partnerskich stosunkach między pracodawcą i pracobiorcą. Fundamentem partnerskiej kultury organizacyjnej stał się dialog kierownictwa z pracownikami, w wyniku którego podpisano porozumienie zawierające zobowiązania obu stron. Założono, że zarówno przedsiębiorca, jak i pracownicy mają wnieść swój indywidualny wkład w to przedsięwzięcie. Wkład pracowników dotyczył rezygnacji z dodatkowej zapłaty za urlop, rezygnacji z dodatkowej rocznej premii, częściowej zmiany wysokości taryf płacowych. Natomiast wkład władz przedsiębiorstwa obejmował racjonalizację inwestycji, rozwijanie usług zgodnych z oczekiwaniami rynku ze zwróceniem uwagi na ich zakres, jakość i cenę oraz stabilność uzgodnień socjalnych. Kierownictwo zobowiązało się do stabilizacji stanu zatrudnienia, co zmniejszyło poziom niepewności wśród pracowników. Na tym etapie nastąpiło wdrożenie partnerskiej kultury w życie organizacyjne. Założone efekty zmian osiągnięto po dwóch latach. W następnym etapie zaplanowano budowę „bezpieczeństwa konkurencji”, które opierało się na strategii konkurencyjności kosztów pracy jako celu działania. Rezultatem wprowadzenia w życie tej strategii było obniżenie o 19,6% kosztów pracy w trzecim roku procesu sanacji. Jednocześnie założono budowę bez-

pieczeństwa zatrudnienia poprzez takie instrumenty zarządzania personalnego, jak: umowy pracy zawierające elastyczny czas pracy, wewnętrzny rynek pracy, optymalizację obsady stanowisk pracy i elastyczny plan zapotrzebowania personalnego w okresie od trzech do siedmiu lat.

Po siedmiu latach od momentu wprowadzania zmian organizacyjnych osiągnięto konkretne sukcesy w postaci zdobycia nowych rynków w krajach Europy Zachodniej i Europy Środkowo-Wschodniej. Rentowność firmy wzrosła o 12%. Te sukcesy wpłynęły na zmianę polityki płacowej. W wyniku dialogu kierownictwa z pracownikami ustalono nowe zasady nagradzania. Pracownicy będący filarem nowej strategii konkurowania zostali nagrodzeni za wkład w osiągnięty sukces poprzez podwyższenie taryf płacowych oraz udział w grupowych i indywidualnych premiach za wyniki. Zastosowano dynamiczny system premiowania dla stałych pracowników, tj. premie za innowacje, specjalny bonus pieniężny uzależniony od sukcesu przedsiębiorstwa, dodatkową premię za stuprocentową obecność w pracy w ciągu dwunastu miesięcy, premie za poprawę jakości pracy. Te instrumenty motywacyjne wpłynęły na wzrost wydajności pracowników i na ich poczucie ważności.

Osiągnięty sukces był możliwy dzięki praktycznej realizacji partnerskiej kultury organizacji. Jednym z najważniejszych elementów była otwartość w informowaniu o celach sanacji i o kolejnych etapach reorganizacji. Aktywnie uczestniczyli w tym procesie mężowie zaufania i zarząd firmy, którzy poprzez bezpośredni kontakt z pracownikami zmniejszali ich obawy o przyszłość i wskazywali na korzyści związane z tymi zmianami, tj. na szanse przedsiębiorstwa i pracowników na rozwój. Innym elementem partnerskiej kultury organizacji była partnerska komunikacja między menedżerami a pracownikami, która przybrała postać partnerskiej rozmowy. Dzięki niej rozwijało się zaufanie pracowników do kierownictwa i wzrastała wartość kapitału społecznego. Ten model komunikacji był praktykowany od robotników aż do menedżera głównego i stał się elementem osiągnięcia wspólnych celów.

Zinstytucjonalizowaną formą komunikacji pracowników z kierownictwem firmy było utworzenie stanowiska co-managera, które objął przedstawiciel pracowników reprezentujący ich interesy. Zrozumienie i kooperatywne nastawienie zarządu przedsiębiorstwa oraz konstruktywne wzmocnienie interesów pracowników stało się podstawą sukcesu firmy Farben GmbH.

Dzięki tym zabiegom pracownicy zmienili swój stosunek do przedsiębiorstwa. Powszechne stało się myślenie o przedsiębiorstwie jako miejscu, gdzie można odnosić sukcesy. Pracownicy osobisty sukces w pracy postrzegali jako część własnej samorealizacji. Dostrzeżenie znaczenia wkładu pracy w poprawę sytuacji przedsiębiorstwa wpłynęło na wzrost ich poczucia wartości i uznania sukcesu firmy jako sukcesu osobistego o dużym znaczeniu. Wśród pracowników zaczęło dominować myślenie o przedsiębiorstwie jako o dobrym miejscu pracy z dużymi perspektywami rozwoju. Pracownicy stali

się jego ambasadorami w środowisku lokalnym, co było dla wielu pracowników nowym, pozytywnym doświadczeniem.

Podsumowując, można powiedzieć, że sukces omawianego przedsiębiorstwa w wychodzeniu z sytuacji kryzysu był możliwy w dużej mierze dzięki wdrożeniu w praktykę gospodarczą założeń kultury partnerskiej. Kooperatywne i nastawione na partnerstwo kierownictwo wpłynęło na zmianę nastawienia pracowników do organizacji i wzrost zaufania, co z kolei skutkowało wzrostem efektywności.

Obecnie przedsiębiorstwo to jest wskazywane jako pozytywny przykład osiągnięcia sukcesu poprzez realizację procesu sankcji firmy w porozumieniu i we współdziałaniu z pracownikami. Dzięki rozwiniętemu kapitałowi społecznemu menedżerowie w stosunkowo krótkim czasie wyprowadzili przedsiębiorstwo z kryzysu.

## 6. Wnioski

W gospodarce rynkowej kryzys jest permanentną cechą funkcjonowania przedsiębiorstwa i stanowi element zarządzania. Wobec tego kierownictwo przedsiębiorstwa powinno mieć wypracowane metody identyfikacji jego źródeł i sposoby wychodzenia z tego stanu. Różnorodność działań podejmowanych w celu wyjścia z kryzysu przez kierownictwa przedsiębiorstw dowodzi, że nie ma jednej, najlepszej drogi pokonania kryzysu. W praktyce najskuteczniejsze są te, które łączą elementy różnych działań. Warto pamiętać, że strategia wyjścia z kryzysu powinna łączyć elementy zarządcze ze społecznymi. Czynnikiem wspomagającym działania naprawcze i redukującym sytuacje konfliktowe wywołane procesem naprawczym może stać się kapitał społeczny. Rozwój sieci społecznych, zaufania i dostosowanie wizji organizacji jako zbioru wartości do zmienionych warunków może stać się ważnym czynnikiem wspomagającym działania naprawcze. Menedżerowie powinni zatem większą uwagę skupić na jego kształtowaniu. Warto zwłaszcza rozwijać jeden z jego elementów, a mianowicie kapitał kultury partnerskiej. Ważność dla organizacji wynika z jej wartości tj. współdziałania, otwartości w komunikowaniu, zdolności do dialogu, upodmiotowienia pracowników. Równie istotna jest budowa zaufania między kierownictwem a pracownikami. W przedsiębiorstwie w sytuacji kryzysu w pierwszym rzędzie można dążyć do stworzenia warunków dla rozwoju zaufania racjonalnego, czyli stworzyć przejrzysty układ strukturalny organizacji, w którym obowiązywałyby przejrzyste warunki współpracy. Następnym krokiem może być budowa zaufania moralnego, opartego na przestrzeganiu standardów moralnych w relacjach między pracownikami a menedżerami.

Analizowany przykład wykorzystania kultury partnerskiej w przedsiębiorstwie realizującym program wyjścia z sytuacji kryzysowej wskazuje na jej dużą rolę w zmianie nastawienia pracowników do pracy i do przedsiębiorstwa. Buduje poczucie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo i innych



pracowników oraz rozwija poczucie identyfikacji z organizacją. Rozwinięty kapitał społeczny jest czynnikiem bardzo pomocnym w przewyżczeniu sytuacji kryzysowych przez przedsiębiorstwo.

Omawiana propozycja wykorzystania kapitału społecznego jako ważnego czynnika wspomagającego strategię wyjścia z kryzysu może się stać inspiracją dla wielu polskich menedżerów, którzy zarządzają przedsiębiorstwami w sytuacji kryzysu.

### Informacje o autorze

**Prof. nadzw. dr hab. Felicjan Bylok** – Politechnika Częstochowska. E-mail: bylokfelicjan@gmail.com.

### Bibliografia

- Adler, P.S. i S. Kwon 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, nr 1 (27), s. 14–40.
- Armstrong, M. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Badura, B, Greiner, W, Rixgens, P, Ueberle, M. i M. Behr 2008. *Sozialkapital. Grundlage von Gesundheit und Unternehmenserfolg*, Berlin–Heilderberg: Springer-Verlag.
- Baker, W. 1990. Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, nr 96, s. 589–625.
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. i J.B. Wade 1996. Social Capital at the Top. Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, nr 39, s. 1568–1593.
- Beyer, H., Fehr U. i H.G. Nutzinger 1994. *Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlichen handeln – den Erfolg mitbestimmen*, Gütersloh: Betelsmann Stiftung.
- Bourdieu, P. 1986. The form of capital, w: Richardson J. (red.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, s.241–258. Westport: Greenwood Press.
- Bratnicki, M. 1998. *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Brehm, J. i W. Rahn 1997. Individual-level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital. *American Journal of Political Science*, nr 41, s. 999–1023.
- Burt, R.S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, nr 42, s. 339–365.
- Bylok, F. 2008. Zaufanie jako element kultury partnerskiej, w: D. Walczak-Duraj i J. Sikora (red.) *Praca w perspektywie humanistycznej*, s. 139–155. Poznań, Płock: Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica.
- Cameron, K.S. i R.E. Quinn 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Coleman, J.S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, nr 94, s. 95–120.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundation of Social Theory*, Cambridge: Belknap Press.
- Frykowski, M. 2005. *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Fuchs, M. 2006. *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universität.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.



- Fukuyama, F. 1997. *Social Capital and the Modern Capitalist Economy. Creating a high trust work place*, New York: Stern Business School.
- Grądzki, R. i A. Zakrzewska-Bielawska 2009. Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach. *Przedsiębiorstwo w warunkach rynkowych. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 3/2, s. 11–23.
- Grootaert, Ch. i T. van Bastelaer 2002, *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Grudzewski, W., Hejduk, I.K., Sankowska, A. i M. Wańtuchowicz 2007. *Zarządzanie zaufaniem w organizacji wirtualnej*, Warszawa: Difin.
- Halpern, D. 2005. *Social Capital*, Malden: Policy Press.
- Heinemann, K. 1997. Soziologie des Marktes, w: G. Reihold (red.) *Wirtschaftssoziologie*, s. 45–59. München: Oldenbourg Verlag.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Inglehart, R. 1997. *Modernization and Post-modernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, New York: Princeton University Press.
- Iseke, A. 2007. *Sozialkapitalbildung in Organisationen*, München und Merig: Rainer Hampp Verlag.
- Januszek, H. (red.) 2005. *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kobi, J.M. i H.A. Watrich 1986. *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, München: Verlag Moderne Industrie.
- Kostera, M. 1994. *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kriesi, H. 2007. Sozialkapital. Eine Einführung, w: A. Franzen i M. Freitag (red.) *Sozialkapital. Grundlage und Anwendungen*, s. 22–45. Sonderheft 47/2007 der KZfSS, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Loury, G. 1992. The Economics of Discrimination: Getting to the Core of the Problem. *Harvard Journal of African Public Policy*, nr 1, s. 95–110.
- Matiaske, W. 1999. *Soziales Kapital In Organization: Eine tauchtheoretische Studie*, München und Mering: Rainer Hamp Verlag.
- Mauer, I. 2003. *Soziales Kapital als Erfolgsfaktor junger Unternehmen*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Moerel, H. (red.) 1995. *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Nahapiet, J. i S. Ghoshal 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, nr 2 (23), s. 242–269.
- Opp, K.D. 1997. Marktstrukturen, soziale Strukturen und Kooperation im Markt, w: K. Heinemann (red.) *Soziologie wirtschaftlichen Handels*, s. 208–299. Opladen: West Deutschland Verlag.
- Pasieczny, J. 2009. Strategie zmian w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorstwo w warunkach rynkowych. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 3/2, s. 83–92.
- Pawłowska, B. i A. Kubczak 2005. Rola kapitału społecznego w opinii menedżerów, w: H. Januszek (red.) *Kapitał społeczny we wspólnotach*, s. 272–283. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Pietruszka-Ortyl, A. 2007. Kapitał intelektualny organizacji, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki (red.) *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej o wiedzę*, Warszawa: Difin.
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *American Review of Sociology*, nr 24, s. 1–24.

- Portes, A. i J. Sensenbrenner 1993. Embeddedness and Immigration. Notes on the Social Determinants of Economic Action. *American Journal of Sociology*, nr 98, s. 1320–1350.
- Putman, R.D. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Survival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
- Schiff, M. 1992. Social Capital, Labor Mobility, and Welfare. The Impact of Uniting States. *Rationality and Society*, nr 4, s. 157–175.
- Slatter, S. i D. Lovett 2002. *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: WIG-Press.
- Sławecki, B. 2005. Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne, w: H. Januszek (red.) *Kapitał społeczny we wspólnotach*, s. 320–331. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Stolle, D. i J. Lewis 2002. Social Capital – An Emerging Concept (forthcoming), w: B. Hobson, J. Lewis i B. Siim (red.) *Key Concepts in Gender and European Social Politics*, s. 1–34. Cheltenham: Edward Elgar Press.
- Systematische Beschäftigungs – Management in der Praxis: Kosten senken – Beschäftigung sichern* 2000. Gütersloh: Bertelmann Stiftung.
- Sztompka, P. 2005. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Sztompka, P. 2007. *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Taube, V.G. 2002. *Zur Messung des Sozialkapitals von Akteuren mit Einfluss in empirischen Netzwerken*, Berlin: Europäische Verlag für Wissenschaften.
- Thomas, C.Y. 1996. Capital Markets, Financial Markets and Social Capital. *Social and Economic Studies*, nr 2/3 (45), s. 1–12.
- Turner, J.H. 2006. *Struktura teorii socjologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vanberg, P. 1997. Macht. Organization und Reziprozität, w: K. Heinemann (red.) *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*, s. 263–279. 28. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Woolcock, M. 1998. Social Capital and Economic Development. Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, nr 2 (27), s. 151–208.
- Zbigniew-Maciąg, L. i W. Pawnik 1995. *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Zelek, A. 2003. *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle.