Łukasz Sułkowski

PROBLEM WIĘZI FAMILIJNYCH W GOSPODARCE

W rozumieniu socjobiologów ludzie są wehikułami dla genów. Prawdopodobieństwo zachowań altruistycznych jest wprost proporcjonalne do liczby wspólnych genów. Zatem ludzie mają naturalną, biologiczną skłonność do wspomagania krewnych, a stopień zaangażowania w tę pomoc jest ściśle związany z bliskością pokrewieństwa[1]. Oczywiście nie znaczy to, że zachowania altruistyczne dotyczą jedynie krewnych. Współpraca, zawiązywanie koalicji jest prawdopodobnie odziedziczonym po naczelnych zachowaniem, które pozwalało im na wspólne polowania i wygrywanie konkurencji o dominację w grupie pierwotnej. Jest to rodzaj altruizmu odwzajemnionego, gdy udzielający pomocy liczy na wzajemność w przyszłości[2]. Stan natury nie jawi się jako „wojna wszystkich ze wszystkimi", ale raczej jako konkurencja, w której naturalnymi sprzymierzeńcami są krewni, a z pozostałymi członkami grupy często warto współpracować dla własnej korzyści. Na te biologiczne korzenie nakłada się bogata i zróżnicowana warstwa kulturowa w różny sposób regulująca stosunki społeczne. Jednak podstawowe zobowiązanie do kooperacji w obrębie grupy krewniaczej zdaje się być uniwersalne. Można zasadnie oczekiwać, że fundamentalne zobowiązanie człowieka wobec krewnych będzie wywierało wpływ na wszystkie stosunki społeczne, w tym na organizacje i życie gospodarcze. Niezależnie od poglądu na socjobiologię, kwestia znaczenia więzi krwi w społeczeństwie jest niepodważalna.

Rodzina stanowi podstawowy składnik struktury społecznej. Jest starsza od państwa, szkoły czy przedsiębiorstwa. Występuje w różnych formach we wszystkich rodzajach społeczeństw. Jesteśmy ukształtowani przez rodzinę, zarówno w sferze psychicznej, jak i społecznej. Proces socjalizacji pierwotnej wywiera swoje piętno na całe nasze życie. Właściwie nigdy nie uwalniamy się od wpływu rodziny, staje się ona niezbywalnym elementem kondycji ludzkiej. A jednak w różnych społeczeństwach przybiera rozmaite formy i wpływa na uczestników tych kultur na wiele różnych sposobów. Badania rodzin koncentrują się na dwóch perspektywach. Pierwsza to analiza relacji między poszcze-

[1] R. Dawkins, *Samolubny gen*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1996.
[2] R. Trivers, *The Evolution of Reciprocal Altruism*, „Quarterly Review of Biology" 1971, no. 46.

gólnymi członkami rodziny, natomiast druga skupia się na relacjach między rodziną a społeczeństwem[3]. Organizacje są współcześnie dominującymi formami funkcjonowania grup społecznych. A. Etzioni zaproponował precyzyjną, społeczną definicję organizacji jako grup społecznych rozmyślnie tworzonych i przekształcanych dla realizacji określonych celów. Obejmują one przedsiębiorstwa, armie, szkoły, szpitale, kościoły, więzienia, natomiast nie zalicza się do nich: plemion, klas, grup etnicznych, grup przyjacielskich i rodzin. Organizacje odznaczają się podziałem pracy, władzy i przepływu informacji, który nie jest przypadkowy ani tradycyjny, lecz rozmyślnie zaplanowany, aby służył realizacji określonych celów, obecnością jednego lub więcej ośrodków władzy, które kontrolują zgodne wysiłki organizacji i skierowują je na ich cele, substytucyjnością personelu, która oznacza, że osoby nie spełniające zadań mogą być usunięte z organizacji, a ich funkcje powierzone innym[4]. Organizacje pełnią fundamentalne role konstytuowania, podtrzymywania i zmiany porządku społecznego w większych grupach społecznych. Ich wpływ na nasze życie jest współcześnie równie ważny jak wpływ rodziny. Jeśli przyjąć, że organizacje i rodziny to odrębne byty społeczne, to trudno zakładać, że w ramach całości społecznej rodziny i organizacje nie wywierają na siebie wpływu. Wręcz przeciwnie, powinny pozostawać w silnej zależności. Podejście wiążące problematykę rodziny z rozwojem gospodarczym nie jest zbyt bogato opisane w literaturze, choć wśród najważniejszych teoretyków znajdziemy zarówno klasyków – M. Webera, F. Znanieckiego, jak i współczesnych myślicieli – F. Fukuyamę czy R. Putnama.

W Polsce wartości rodzinne odgrywają znaczącą rolę. Przyjmując za podstawę analizy koncepcję przejścia krajów kapitalistycznych od wartości materialistycznych do postmaterialistycznych[5], M. Ziółkowski z zespołem zbadał wartości społeczeństwa polskiego. Podobnie jak w pozostałych krajach postkomunistycznych, w Europie Środkowo-Wschodniej dominują „wartości niedostatku", charakterystyczne dla etapu materializmu[6]. Zgodnie z analizami E. Banfielda, ubóstwo sprzyja „amoralnemu familizmowi"[7]. System socjalizmu realnego był niewątpliwie systemem niedostatku dóbr, w którym zdobycie elementarnych dóbr wymagało swoistego „przechytrzania" systemu i innych uczestników życia społecznego. Taki system koncentrował troski ludzi na bieżącej egzystencji ro-

[3] Z. Tyszka, *Socjologia rodziny*, PWN, Warszawa 1979.

[4] A. Etzioni, *Modern Organisations*, Prentince Hall, Englewood Cliffs, 1964.

[5] R. Inglehart, *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Preston University Press, Princeton 1990.

[6] M. Ziółkowski, *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2000, s. 118.

[7] Por. J. K. Galbraith, *Istota masowego ubóstwa*, Warszawa 1987; P. Gliński, *Ekonomiczne uwarunkowania stylu życia. Rodziny miejskie w Polsce w latach siedemdziesiątych*, IFiS PAN, pr. doktorska, maszynopis, Warszawa 1983.

dziny, tworząc swoistą, promującą arogancję, „kolejkową mentalność". Etap transformacji systemowej i tworzenia podstaw gospodarki rynkowej wzmógł społeczne przekonanie o konieczności wykorzystywania nieformalnych powiązań dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Brak instytucji społeczeństwa obywatelskiego i familizm w sferze wartości wzmacniają znaczenie rodziny w gospodarce i życiu społecznym.

W Polsce charakterystyczne jest przywiązanie do wartości tradycyjnych, tj. do rodziny, narodu i religii. Jednocześnie bardzo niski jest stopień przywiązania do państwa[8]. Polska jest w tej analizie bliższa krajom Ameryki Łacińskiej, i jak zauważył M. Ziółkowski, odrzucenie wartości „realnego socjalizmu" odbyło się na podstawie wartości tradycyjnych (religia, rodzina, naród), a nie modernistycznych. Potwierdzenie znaczenia wartości rodzinnych w Polsce znajduje się także w badaniach J. Koralewicz i M. Ziółkowskiego przeprowadzonych w 1990 roku[9]. Wiele negatywnych przejawów familizmu, tj. nepotyzm, dualizm standardów moralnych w życiu publicznym i w życiu prywatnym czy prywatyzacja więzi społecznych ograniczanych jedynie do wspólnoty rodzinnej, związnych jest z totalitarną destrukcją więzi w okresie „socjalizmu realnego" w Polsce[10]. Zanik „społeczeństwa obywatelskiego", tworzenie się „próżni socjologicznej", wreszcie oportunizm i działania fasadowe w życiu publicznym stworzyły grunt dla umacniania się więzi rodzinnych kosztem innych więzi społecznych[11]. Identyfikacja jednostek buduje się na poziomie rodziny oraz na poziomie całego narodu, natomiast na szczeblu struktur społecznych „średniego" poziomu, do których należą organizacje, jest słaba. Zatem familizm był silny już w okresie „socjalizmu realnego" w Polsce, jednak wtedy ograniczał się do kamuflowanego nepotyzmu i kumoterstwa w przedsiębiorstwach i instytucjach państwowych. Mechanizmy kontroli administracyjnej nastawione na zwalczanie przejawów nepotyzmu ograniczały jego ujawnianie. Początek transformacji systemowej ujawnił siłę familizmu w Polsce. Większość powstających przedsiębiorstw miało charakter rodzinny. W okresie transformacji systemowej rozpowszechniły się inne przejawy familizmu, np. „dziedziczenie" kontroli i władzy w przedsiębiorstwach, „dziedziczenie" karier zawodowych czy rozwój firm rodzinnych. Jednocześnie utrzymały się, a nawet uległy wzmocnieniu, praktyki nepotystyczne

[8] M. Ziółkowski, op.cit., s. 118, 119.

[9] J. Koralewicz, M. Ziółkowski, *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*, PAN, Instytut Psychologii, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1990, s. 74–86.

[10] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 274–275.

[11] S. Nowak, *Postawy, wartości i aspiracje społeczeństwa polskiego*, w: *Społeczeństwo polskie czasu kryzysu. Przeobrażenia świadomości i warianty kryzysu*, red. S. Nowak, IS UW, Warszawa, 1984; J. Lutyński, *Metody badań społecznych*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2000.

i amoralny familizm w instytucjach państwowych i samorządowych, a także w przedsiębiorstwach, których właścicielem jest Skarb Państwa.

Przyczyn silnej rodziny można również doszukiwać się zarówno w chłopskich, jak i szlacheckich korzeniach społeczeństwa, które wzmacniały samowystarczalną, wielopokoleniową rodzinę. Wysoki poziom familizmu organizacyjnego w społeczeństwie polskim może wynikać również z faktu, że polska do lat czterdziestych pozostawała społeczeństwem wiejskim, w którym dominowały tradycyjne wzory. Industrializacja, która nastąpiła stosunkowo niedawno, zmieniła gospodarkę i strukturę społeczną, ale zmiany w kulturze następują wolniej. Nadal poziom zaufania do członków rodziny w porównaniu z obcymi jest relatywnie wyższy niż w społeczeństwach, które wcześniej przeszły proces industrializacji. Charakteryzując chłopską mentalność będącą doskonałą pożywką dla „amoralnego familizmu", G. M. Foster stwierdza, że „chłopi postrzegają swój świat społeczny i ekonomiczny, jak i naturę – całe swoje środowisko – jako świat, w którym wszystkie pożądane rzeczy, takie jak ziemia, bogactwo, zdrowie, przyjaźń i miłość, męskość i honor, szacunek i status, władza i wpływ, bezpieczeństwo i pewność, istnieją, jeśli chodzi o chłopów, zawsze w skończonych i za małych ilościach. Nie tylko te i inne pożądane dobra istnieją w skończonych i ograniczonych ilościach, ale w dodatku nie istnieje żaden znany sposób aby ilość tych dóbr zwiększać"[12]. Zatem skutkuje to występowaniem ostrej konkurencji pomiędzy rodzinami i grupami nieformalnymi zarówno o dobra materialne, jak i symboliczne. Trwałość niedoborów i korzenie chłopskiej mentalności mogą skutkować „amoralnym familizmem", przejawiającym się rodzinnym egoizmem, zawiścią, niechęcią wobec „obcych", ksenofobią, agresją i frustracją społeczną. Socjologowie piszą o procesie „ruralizacji miast", gdy następuje podobna do tej w Polsce powojennej, szybka migracja ze wsi do miast. Pierwsze, a czasem i kolejne pokolenia pochodzenia wiejskiego przenoszą do miast charakterystyczną dla społeczności wiejskiej kumoterską metodę załatwiania spraw. L. Stomma, opisując wspomniane „chłopienie miast", wskazuje na syndrom izolacji świadomości sprzyjający swoistemu manicheizmowi postrzegania świata społecznego w kategoriach „swoich" i „obcych"[13]. Jest to czynnik wzmacniający rolę rodziny i familizmu w organizacjach i w procesach gospodarczych. Często niestety sprzyjający również „amoralnemu familizmowi" i stosowaniu podwójnych standardów moralnych.

Inną przyczyną silnego familizmu organizacyjnego może być fakt, że rodzina była jedyną trwałą instytucją społeczną, do jakiej Polacy mogli mieć zaufanie. Zarówno w okresie zaborów, jak i PRL zaufanie do państwa było bardzo ograni-

[12] G. M. Foster, *Peasant Society and the Image of Limited Good*, w: *Peasant Society*, red. G. M. Foster, Boston 1967, s. 304.

[13] L. Stomma, *Antropologia kultury wsi polskiej XIX wieku*, Warszawa 1986.

czone i praktycznie nie istniały instytucje obywatelskie. Współcześnie w Polsce, wg J. Czapińskiego, ludzie rozmijają się z instytucjami, ponieważ nauczyli się grać z państwem. Wyraża się to w podejmowaniu działań nastawionymi na wzmocnienie standardu materialnego rodziny za wszelką cenę, często kosztem instytucji państwowych i obywatelskich[14]. Spowodowało to wzmocnienie znaczenia rodziny, która stała się jedynym bezpiecznym miejscem. Identyfikacja pracowników w Polsce z przedsiębiorstwami państwowymi była również niska, gdyż pomimo komunistycznej frazeologii uznawano, że nie są one wspólną własnością, lecz stanowią domenę władzy. Nieliczne przedsiębiorstwa prywatne, które działały w PRL, miały zwykle charakter rodzinny (np. rzemiosło). Dodatkową rolę we wzmacnianiu znaczenia rodziny odgrywał Kościół i rozpowszechniana doktryna katolicka. Polska kultura organizacyjna, zgodnie z wynikami tego badania porównawczego, wykazuje najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów. Poszukiwanie przyczyn występowania tej orientacji można oprzeć na hipotezie, że wspólnotowość była odbiciem mentalności polskiej – narodu bez państwa. W sytuacji braku struktur państwowych i obywatelskich, z którymi Polacy chcieliby się utożsamiać, identyfikacja społeczna jednostek skupiła się na poziomie rodziny. To jedna z przyczyn, dlaczego polska wspólnotowość przejawia się przede wszystkim familizmem. Inną może być rola Kościoła, który zarówno w okresie zaborów, jak i PRL wzmacniał rodzinę, uznając, że jej siła wiąże się z religijnością społeczeństwa. G. C. Dealy uważa, że tradycja katolicka może sprzyjać dymorfizmowi wartości i nieobecności orientacji zadaniowej[15].

Wśród interpretacji syndromu polskiego familizmu pojawiła się również interesująca interpretacja wskazująca, że polski „amoralny familizm" nie ogranicza się jedynie do rodziny, ale odnosi się w ogóle do małych grup społecznych, w których dominują kontakty bezpośrednie, interpersonalne. E. Tarkowska i J. Tarkowski wskazują, że małe grupy społeczne, takie jak grupa przyjaciół czy grupa sąsiedzka, stają się często rodzajem poszerzonej rodziny, na którą przekładane są zasady zaufania społecznego. Warto zauważyć zatem, że amoralny familizm, w tej interpretacji, będzie sprzyjał nie tylko nepotyzmowi, ale i kumoterstwu, ponieważ w kręgu zaufania znajdą się nie tylko krewni, ale również np. przyjaciele i znajomi[16].

Reasumując, można sprawdzić kryteria „amoralnego familizmu" pojawiające się w badaniu E. Banfielda w odniesieniu do Polski. Jako najważniejsze wskaź-

[14] J. Czapiński, *Premier nie zastąpi żony*, „Przegląd", 22.06.2003.

[15] G. C. Dealy, *The Public Man. An Interpretation of Latin Amenican and other Catholic Countries*, Amherst 1977.

[16] J. Tarkowski, E. Tarkowska, *„Amoralny familizm" czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych*, w: *Socjologia świata polityki. Władza i społeczeństwo w systemie autorytarnym*, t. 1, Instytut Stosunków Politycznych PAN, Warszawa 1994.

niki „amoralnego familizmu" można wyróżnić: (1) społeczność o mentalności chłopskiej, (2) wzmocnienie znaczenia rodziny nuklearnej kosztem rodziny poszerzonej, (3) społeczeństwo ubóstwa, (4) brak struktur społecznych i obywatelskich lokujących się pomiędzy rodziną a państwem, (5) brak lokalnych liderów społecznych, (6) słabnięcie więzi społecznych, (7) rosnąca nieufnością do instytucji politycznych i polityków. Może to skutkować swoistym preferowaniem więzi rodzinnych kosztem deprecjacji innych więzi społecznych (np. organizacyjnych czy obywatelskich). W Polsce można wskazać na występowanie wszystkich tych wskaźników, zatem zasadne byłoby mówienie o syndromie polskiego „amoralnego familizmu". Przy czym powstaje pytanie, czy familizm będzie ograniczał się jedynie do więzi rodzinnych.

Rodzina i mała grupa mogą działać integrująco na poziomie mikrospołecznym, a jednocześnie dezintegrująco na poziomie makrospołecznym. Na poziomie mezospołecznym (organizacji) familizm może odgrywać zarówno rolę integracyjną, jak i dezintegracyjną. W organizacjach rodzinnych i małych organizacjach, w których dominują kontakty bezpośrednie, „amoralny familizm" działa afiliacyjnie. Wzmacnia spójność tego typu organizacji poprzez wysokie zaangażowanie pracowników, poczucie silnej identyfikacji z grupą, przeciwstawienie się otoczeniu. Powstaje tożsamość organizacji jako „oblężonej twierdzy". W organizacjach dużych pracownicy nie mają poczucia silnego związku i są gotowi do czerpania indywidualnych bądź grupowych korzyści kosztem organizacji.

Familizm należy do sfery kultury społeczeństwa, zatem jest nabywany nawykowo, nieświadomie. Zatem możliwości przeciwdziałania bądź ograniczania negatywnych efektów familizmu i wzmacniania pozytywnych są dość ograniczone. Jedną z form jest uświadomienie aktorom społecznym, jakie jest znaczenie i wpływ więzi rodzinnych na życie społeczne i gospodarcze. Taka wiedza pozwala na świadome kontrolowanie praktyk familistycznych w życiu gospodarczym i społecznym.

W wielu organizacjach bierze górę familizm mogący nawet prowadzić do nepotyzmu. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje jednostki. W organizacjach polskich często wspólnotowość wyraża się w utożsamianiu pracowników bardziej z określoną grupą wewnątrz organizacji niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która np. w dużych przedsiębiorstwach państwowych prowadziła do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość objawia się również w przekonaniach pracowników, że motywy indywidualne w organizacjach prowadzą jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie wyraża się często w wywieraniu wpływu na decyzje i interesy zespołowe. Częściej relacje międzyludzkie biorą górę w organizacji nad osiągnięciem ekonomicznych i rynkowych celów.

W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależniane od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych w organizacjach i może być przyczyną klikowości. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania na zewnątrz pozornej jednomyślności („nie należy prać brudów poza domem"). Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, co oznacza, że przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego personalnego zaufania partnerów. W polskich organizacjach często nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność technik zarządzania przez cele czy indywidualnego premiowania może być ograniczana przez interesy grupowe czy związki personalne, np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii w zależności od wydajności pracy. Wielu pracowników nie stawia sobie najwyżej celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż społeczny. Życie zawodowe silnie zazębia się z życiem prywatnym. Życie prywatne jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki silnie zależy od grupy interesu, do której pracownicy należą („punkt widzenia zależy od punktu siedzenia"). Ideologie solidarności społecznej czy zawodowej na ogół przeważają nad ideologiami wolności jednostek. Pracownicy mają przekonanie, że państwo powinno im gwarantować „godziwe" warunki pracy. Można przypuszczać, że polska gościnność wiąże się też ze wspólnotowością i znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej.

Familizm można poddać ocenie z kilku punktów widzenia. Po pierwsze, będzie to ocena z punktu widzenia etycznego, który dodatkowo należy zrelatywizować kulturowo, by uniknąć etnocentryzmu. Silna i spójna rodzina ma w większości kultur ocenę pozytywną, jednak problemem mogą być normy i praktyki, które z tej wartości są wysnuwane. Wartości rodzinne mogą skutkować pozytywnie ocenianą przedsiębiorczością rodzinną, wzajemną pomocą, zaangażowaniem na rzecz rodziny, jednak mogą również przeradzać się w nepotyzm przejawiający się wyraźnym i nieuprawnionym dyskryminowaniem osób nie należących do kręgu rodzinnego. Po drugie, familizm może być wartościowany z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i społecznego. Z jednej strony siła rodziny sprzyja tworzeniu firm rodzinnych i przyczynia się do budowania harmonii społecznej (przeciwdziała anomii). Z drugiej jednak zbyt wysoki poziom familizmu może ograniczać możliwości konsolidacji gospodarczej, a więc upośledzać konkurencyjność przedsiębiorstw, rodzić napięcia sukcesyjne w przedsiębiorstwach, a także obniżać poziom kapitału społecznego przez ograniczanie powszechności norm zaufania społecznego. Zatem wpływ więzi społecznych można ocenić jako bardzo złożony i wieloaspektowy. Skutki wpływu gospodarczego wartości rodzinnych są zatem dodatnie i ujemne. Ujemne to: zaburzenie konkurencyjności na rynku pracy, klikowość, korupcja, brak równości szans, zmniej-

szenie mobilności społecznej, przemoc symboliczna, konserwacja status quo, osłabienie lojalności wobec organizacji. Dodatnie to z kolei: rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, większe zaangażowanie w pracę i poziom lojalności w organizacjach rodzinnych, ciągłość wartości, wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa społecznego, budowanie tradycji zawodowych w rodzinach.

Bibliografia

Czapiński J. [2003], *Premier nie zastąpi żony*, „Przegląd", 22.06.

Dawkins R. [1996], *Samolubny gen*, Prószyński i s-ka, Warszawa 1996.

Dealy G. C. [1977], *The Public man. An Interpretation of Latin American and other Catholic Countries*, Amherst.

Etzioni A. [1964], *Modern Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Foster G.M. [1967], *Peasant Society and the Image of Limited Good*, w: *Peasant Society*, red. G. M. Foster, Boston.

Galbraith J. K. [1987], *Istota masowego ubóstwa*, Warszawa.

Gliński P. [1983], *Ekonomiczne uwarunkowania stylu życia. Rodziny miejskie w Polsce w latach siedemdziesiątych*, IFiS PAN, praca doktorska w maszynopisie, Warszawa.

Inglehart R. [1990], *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Preston University Press, Princeton.

Koralewicz J., Ziółkowski M. [1990], *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*, PAN, Instytut Psychologii, Wydawnictwo Nakom, Poznań.

Lutyński J. [2000], *Metody badań społecznych*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

Nowak S., *Postawy, wartości i aspiracje społeczeństwa polskiego*, w: *Społeczeństwo polskie czasu kryzysu. Przeobrażenia świadomości i warianty kryzysu*, red. S. Nowak, IS UW, Warszawa.

Stomma L. [1986], *Antropologia kultury wsi polskiej XIX wieku*, Warszawa.

Sztompka P. [2002], *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Tarkowski J., Tarkowska E. [1994], *„Amoralny familizm" czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych*, w: *Socjologia świata polityki. Władza i społeczeństwo w systemie autorytarnym*, t. 1, Instytut Stosunków Politycznych PAN, Warzsawa.

Trivers R. [1971], *The Evolution of Reciprocal Altruism*, „Quarterly Review of Biology", 46.

Tyszka Z. [1979], *Socjologia rodziny*, PWN, Warszawa.

Ziółkowski M. [2000], *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Łukasz Sułkowski

THE PROBLEM OF FAMILY TIES IN THE ECONOMY
Summary

If one considers organizations and families to be separate social entities, it is difficult to assume that they do not exert any influence on each other within the society. On the contrary, they should largely depend on each other. The approach which connects family related problems with economic growth is not too widely discussed in the literature although among the most important theoreticians we can find both classics – M.Weber, F. Znaniecki and contemporary thinkers – F. Fukuyama or R. Putman. Family values play a significant role in Poland. A family and a small group can take up integrating activities at the micro-social level and , at the same time – disintegrating activities at the macro-social level. In families and in small groups where direct contacts dominate "immoral familiarity" is of affiliating character. It strengthens coherence of such organizations through high involvement of employees, a sense of strong identification with the group, opposition to the environment. There emerges identity of an organization as a " besieged bastion". In large organizations the employees do not have a sense of strong links and are ready to derive individual or group advantages by exploiting these organizations.

(Tłum. Ewa Kotkowska)

Bartosz Sławecki

KAPITAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI A KOSZTY TRANSAKCYJNE

1. Wprowadzenie

Jednym z podstawowych zadań gospodarowania czynnikiem ludzkim we współczesnym przedsiębiorstwie jest optymalna alokacja i umiejętne wykorzystanie ogółu kompetencji jego pracowników oraz zapewnienie swobodnego przepływu wiedzy i wymiany doświadczeń wewnątrz organizacji. Ekonomiczną wartość wiedzy i umiejętności ludzkich unaoczniła rozwinięta w latach 60. teoria kapitału ludzkiego[1]. Krytykowana jest dziś ona m.in. za redukowanie pracownika do wiązki technicznych umiejętności i analizowanie pracy w izolacji od relacji społecznych[2]. Dopełnieniem obrazu działań ludzkich, wykreowanego przez teoretyków kapitału ludzkiego, jest lansowana w ostatnich latach koncepcja tzw. kapitału społecznego, która lokalizuje źródła dodatkowej wartości ekonomicznej w więziach międzyludzkich. O ile pojęcie kapitału ludzkiego jest raczej jednoznaczne i już na stałe zadomowiło się w światowej i polskiej literaturze ekonomicznej[3], to pojęcie kapitału społecznego rozumiane jest w różny, czasem zasadniczo odmienny sposób.

---

[1] Koncepcja kapitału ludzkiego została rozwinięta i spopularyzowana przez amerykańskich noblistów w dziedzinie ekonomii Theodora W. Schultza i Garego S. Beckera. Por. T. W. Schultz, *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review" 1961, no. 1(2); G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, 1993.

Kapitał ludzki definiowany jest jako ogół wiedzy, umiejętności, kompetencji, zdrowia i energii witalnej ucieleśniony w ludziach. Podstawowa teza teorii kapitału ludzkiego głosi, że ludzie inwestują w siebie pieniądze poprzez edukację, rozmaitego rodzaju szkolenia oraz inne działania, licząc na zwrot tych inwestycji w przyszłości, m.in. w postaci wyższych zarobków. Por. M. Woodhall, *Human Capital Concepts, Economics of Education: Research and Studies* w: *Economics of Education: Research and Studies*, red. G. Psacharopoulos, Pergamon, Oxford 1987, s. 21–24, cyt. za: S. Wells, *Education. Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, 2001, s. 219.

[2] P. Brown, A. Green, H. Lauder, *High Skills. Globalization, Competitiveness and Skill Formation*, Oxford University Press, 2001, s. 13.

[3] Por. S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993; J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób kapitał społeczny organizacji wpływa na koszty jej funkcjonowania, zwane kosztami transakcyjnymi. W pierwszej części artykułu przedstawiono sposoby podejścia do definiowania kapitału społecznego organizacji oraz krótko opisano jego strukturę. Druga część koncentruje się na prezentacji podstawowych założeń ekonomii kosztów transakcyjnych i ukazaniu roli kapitału społecznego organizacji w redukcji kosztów transakcyjnych. Ostatnia część jest refleksją na temat niektórych negatywnych konsekwencji zbyt wysokiego poziomu kapitału społecznego organizacji. Rozważaniom autora przyświeca teza, że istnieje pewien optymalny poziom kapitału społecznego organizacji, przy którym funkcjonuje ona najefektywniej.

2. *Ujęcia kapitału społecznego organizacji*

Idea koncepcji kapitału społecznego wyraża się w tym, że uczestnictwo w sięci relacji społecznych może być źródłem dodatkowych korzyści zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji, którą reprezentują. Pomimo zasadniczej zgody co do tego założenia, w literaturze przedmiotu istnieją wyjątkowe rozbieżności, jeśli chodzi o sposoby definiowania kapitału społecznego. Owe rozbieżności mają wiele źródeł. Z jednej strony wynikają one ze stosowania pojęcia kapitału społecznego na gruncie różnych dyscyplin naukowych, a z drugiej z analizowania go na różnych poziomach zjawisk społeczno-ekonomicznych[4]. Ponadto definicje kapitału społecznego różnią się między sobą w zależności od tego, czy ich autorzy skupiają się na istocie, źródłach czy efektach kapitału społecznego oraz w zależności od tego, czy opowiadają się oni za wewnętrznym, czy też zewnętrznym ujęciem kapitału społecznego[5]. Istniejący „bałagan pojęciowy" wyznacza dyrektywę dla wszystkich, którzy podejmują się analizy omawianej problematyki, by za każdym razem wyraźnie i jednoznacznie określić, co rozumie się pod pojęciem kapitału społecznego.

Kapitał społeczny organizacji może być analizowany co najmniej w dwojaki sposób: 1) jako atrybut współczesnej gospodarki lub 2) jako atrybut organizacji. W pierwszym (zewnątrzorganizacyjnym) ujęciu pojęcie kapitału społecznego organizacji związane jest z siecią relacji, które dana organizacja utrzymuje z klientami, dostawcami, inwestorami i innymi podmiotami. Taki punkt widzenia umiejscawia źródła dodatkowej wartości i zdolności do budowania przewagi

[4] Por. *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital*, OECD 2001, s. 40.

[5] Por. P. S. Adler, S. Kwon, *Social Capital: Prospects For a New Concept*, „Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 1, s. 19.

konkurencyjnej w zewnętrznych powiązaniach przedsiębiorstwa z jego partnerami gospodarczymi. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest w tym wypadku funkcją nie tylko jego zasobów materialnych i niematerialnych pojmowanych w sposób tradycyjny, ale także zasobów zgromadzonych w sieci powiązań, w których uczestniczy dane przedsiębiorstwo, miejsca, jakie zajmuje ono w tej sieci oraz jego zdolności do mobilizacji tychże zasobów.

Ujęcie to bliskie jest koncepcji tzw. wiązki ekonomicznej M. Bratnickiego. Autor definiuje ją jako geograficzną koncentrację wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw oraz instytucji w danym polu działania, która reprezentuje sobą nowy rodzaj organizacji przestrzennej ulokowanej pomiędzy rynkiem a hierarchią[6]. Wiązka ekonomiczna jest specyficzną formą powiązania różnych podmiotów gospodarki, w wyniku której przedsiębiorstwo, będące jej częścią, uzyskuje przewagę w elastyczności działań, dzięki czemu osiąga większy potencjał konkurencyjności. Z kolei amerykański badacz B. Uzzi posługuje się w swych pracach rozróżnieniem na dwie przeciwstawne względem siebie formy życia gospodarczego – rynek (market) oraz „osadzenie" w sieciach relacji (embeddedness)[7]. Podstawą wyróżnienia tych dwóch form jest struktura i charakterystyka istniejących więzi wymiany, kształtujących wzajemne oczekiwania i możliwości. Rynek charakteryzuje się brakiem trwałych zależności pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Głównym motorem działań na rynku jest własny interes, a warunki wymiany określa cena – jedyny parametr niezbędny do podjęcia optymalnej decyzji. Relacje pomiędzy partnerami wymiany są chłodne, a jeśli dochodzi do zawarcia kontraktu, który ma charakter okresowej bądź nawet stałej współpracy, przyjmuje się, że jest on wynikiem egoistycznych pobudek. Zupełnie inny obraz przedstawia wizja „osadzenia" przedsiębiorstwa w sieciach relacji społecznych. Tworzą one trwałą strukturę wzajemnych i bliskich powiązań. Podmioty działające w takim układzie rezygnują z natychmiastowych i szybkich korzyści ekonomicznych na rzecz podtrzymywania długookresowych więzi, opartych przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Tak ukształtowane więzi wpływają na działania ekonomiczne przez kreowanie wyjątkowych okazji i umożliwianie dostępu do nich. Typ sieci, w której funkcjonuje organizacja, określa potencjalnie dostępne możliwości, a jej pozycja w struktu-

[6] Por. M. Bratnicki, *Rola kapitału społecznego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Humanizacja Pracy" 1999, nr 2–3, s. 22.

[7] Por. B. Uzzi, *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect*, „American Sociological Review" 1996, vol. 61, sierpień, s. 674–698; B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, no. 1, marzec, s. 35–67; B. Uzzi, *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*, „American Sociological Review" 1999, vol. 64, sierpień, s. 481–505.

rze i rodzaj relacji, które utrzymuje z innymi organizacjami określa dostęp do tych możliwości[8].

Drugie (wewnątrzorganizacyjne) ujęcie kapitału społecznego organizacji odnosi się do charakterystyki relacji społecznych łączących pracowników danego przedsiębiorstwa, które sprzyjają pojawieniu się i rozwojowi współpracy oraz umożliwiają osiąganie wspólnych celów i zaspokajanie potrzeb poszczególnych pracowników. W podejściu tym kapitał społeczny organizacji jest definiowany przy pomocy takich pojęć, jak sieci, zaufanie, wzajemne zrozumienie, wspólnie podzielane wartości, normy wzajemności, czy nawet wzory zachowań, które wiążą członków organizacji i ułatwiają ich współdziałanie[9]. W rozważaniach na temat kapitału społecznego wyłania się jedna z jego podstawowych cech, którą jest jego wewnętrzna złożoność. W niemalże już klasycznym tekście J. Coleman pisze, że „kapitał społeczny nie jest [...] pojedynczym bytem, lecz zbiorem różnych bytów, które łączą dwa wspólne elementy: wszystkie one składają się z jakiegoś aspektu struktur społecznych oraz ułatwiają określone działania jednostek czy grup w obrębie danej struktury"[10].

Zewnętrzne i wewnętrzne ujęcia kapitału społecznego nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz przeciwnie, ich połączenie pozwala wyróżnić całkowity kapitał społeczny organizacji. Idea ta jest zgodna z powszechnie podzielanym poglądem, że na przedsiębiorstwo wpływ wywierają zarówno zewnętrzne powiązania z innymi firmami i instytucjami, jak i struktura i charakter jego wewnętrznych więzi. Zdolność organizacji do efektywnych działań jest zwykle funkcją obydwu rodzajów powiązań[11].

---

[8] B. Uzzi, *The Sources and Consequences of Embeddedness...*, op.cit., s. 675.

[9] Por. D. Cohen, L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001, cyt. za: I. Cunningham, *Developing Human and Social Capital in Organizations*, „Industrial and Commercial Training" 2002, vol. 34, no. 3, s. 89, por. także: D. Cohen, L. Prusak, *How to Invest in Social Capital*, „Harvard Business Review" 2001, czerwiec, s. 86–93.

Definicje kapitału społecznego skonstruowane przy pomocy wspomnianych w tekście pojęć są często pochodną bądź niemalże identycznym odwzorowaniem definicji Roberta Putnama. Kapitałem społecznym nazywa on „takie cechy społecznych organizacji, jak sieci, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację działań i współpracę w celu osiągania wzajemnych korzyści". R. Putnam, *Social Capital. Measurement and Consequences*, ISUMA, „Canadian Journal of Policy Research" 2001, vol. 2, no. 1. Definicje tego typu mogą być krytykowane za brak jednoznaczności i chęć ujęcia przez ich autorów całej złożoności struktury i reguł życia społecznego za pomocą jednego pojęcia. W konsekwencji operacjonalizacja pojęcia kapitału społecznego jest zadaniem niezwykle skomplikowanym, a jego pomiar i empiryczna weryfikacja jego efektów znacznie utrudnione.

[10] Por. J. S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, w: A. H. Halsey H. Lauder, P. Brown, A. S. Wells, *Education. Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, 2001, s. 81.

[11] P. S. Adler, S. Kwon, op.cit., s. 21.

3. Definicja kapitału społecznego organizacji i jego struktura

Na potrzeby dalszej części artykułu przyjęto wewnątrz-organizacyjne ujęcie kapitału społecznego. Modyfikując nieco definicję C. Leana i H. Van Buren[12], kapitał społeczny organizacji można określić jako sumę niematerialnych zasobów organizacji, odzwierciedlających charakter relacji społecznych wiążących jej członków. Charakter relacji urzeczywistniany jest przez poziom orientacji pracowników na podejmowanie wspólnych działań i realizację wspólnych celów oraz wzajemne zaufanie[13]. Innymi słowy, kapitał społeczny organizacji to taka struktura relacji społecznych w organizacji, której kryterium wyróżnienia jest wzajemne zaufanie jej członków, a ich działania regulują wspólnie podzielane i przestrzegane normy. Kapitał społeczny organizacji tworzą sieci powiązań pomiędzy pracownikami i jednostkami organizacyjnymi nacechowane wzajemnością i zaufaniem.

Z przyjętej koncepcji kapitału społecznego organizacji wynika, że wyróżnić można jego wymiar strukturalny oraz relacyjny[14]. Wymiar strukturalny kapitału społecznego odzwierciedla sieć istniejących powiązań pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. Istnienie owej sieci ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż zapewnia ona dostęp do określonych osób czy jednostek organizacyjnych, a pośrednio do ich wiedzy i umiejętności. Sieć powiązań pomiędzy pracownikami gromadzi materialne i niematerialne zasoby rozproszone w całej organizacji, udostępnia je wszystkim członkom sieci oraz pozwala na ich swobodny przepływ i wymianę.

Wymiar relacyjny odzwierciedla przede wszystkim wzajemne zaufanie członków organizacji. Kluczowa rola zaufania w działaniach gospodarczych została dostrzeżona m.in. przez F. Fukuyamę. W swojej książce pt. Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, komentując jedną z najbardziej znanych koncepcji kapitału społecznego, pisze: „Coleman twierdzi, że oprócz wiedzy i umiejętności znaczną część potencjału ludzkiego stanowi zdolność łączenia się w grupy dla realizacji założonego celu. [...] Zdolność łączenia się w grupy zależy z kolei od stopnia, w jakim dana społeczność uznaje i podziela zbiór norm i wartości oraz od tego, na ile członkowie tej społeczności potrafią poświęcić indywidualne dobro dla dobra grupy. Z faktu podzielania poglądów i wartości wywodzi się zaufanie, które stanowi [...] istotną i wymierną wartość ekonomiczną”[15].

---

[12] Por. C. R. Leana, H. J. van Buren, *Organizational Social Capital and Employment Practices*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, s. 538–555.

[13] Tamże, s. 540.

[14] Więcej na temat wymiarów kapitału społecznego w J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 2, s. 242–266.

[15] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 20.

Czym jest zaufanie? Posługując się słowami A. Matysiaka, można powiedzieć, że „osobnik X ufa osobnikowi Y wtedy, gdy będąc przekonany, iż może wobec niego postąpić gorzej, jest przekonany, iż tak nie postąpi"[16]. W przedsiębiorstwie wzajemne zaufanie pracowników względem siebie jest jednym z głównych warunków efektywnej współpracy i podstawą funkcjonowania zespołów pracowniczych. Wysoki poziom zaufania przełożonych względem swoich podwładnych powinien przejawiać się nie tylko w proponowaniu pracownikom większego udziału w decyzjach dotyczących podziału zysku, lecz raczej w zmianie sposobu, czy wręcz strategii zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji. Strategia ta powinna obejmować takie elementy, jak: zwiększenie możliwości inicjatywy poszczególnych pracowników, czynny udział pracowników w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa, wspieranie kreatywności, promowanie pracy zespołowej, zachęcanie do innowacji[17]. Dla powodzenia takich działań niezbędna jest rola zarówno jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jak i poszczególnych menedżerów.

4. Rola kapitału społecznego organizacji w redukcji kosztów transakcyjnych

Pojęcie kosztów transakcyjnych związane jest z instytucjonalnym podejściem do badania organizacji gospodarczych, zaproponowanym i rozwiniętym przez O. E. Williamsona. Za podstawową jednostkę analizy przyjmuje się w nim pojedynczą transakcję, a szczególny nacisk kładzie się na kwestię oszczędności tzw. kosztów transakcyjnych. Poszczególne „[...] transakcje różniące się atrybutami są powiązane ze strukturami zarządzania, które różnią się kosztami organizacyjnymi i kompetencjami i w ten sposób powstaje związek ekskluzywny – przede wszystkim w sensie oszczędzania kosztów transakcyjnych"[18].

Koszty transakcyjne można najogólniej określić jako „odpowiednik tarcia w systemach fizycznych"[19]. Są to koszty związane z funkcjonowaniem organizacji gospodarczej, które odróżnia się od kosztów produkcji. Obejmują one m.in.

---

[16] A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 53.

[17] Por. P. Brown, A. Green, H. Lauder, *High Skills. Globalization, Competitiveness and Skill Formation*, Oxford University Press, 2001, s. 47.

[18] Por. O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 390.

[19] Por. tamże, 33.

takie kategorie, jak: koszty projektowania, przygotowywania, negocjowania i zabezpieczania umów oraz koszty związane z tworzeniem struktur zarządzania i ich działaniem, z którymi to strukturami związany jest stały nadzór nad prawidłowym przebiegiem różnych rodzajów transakcji, koszty niedostosowania, targowania się i renegocjacji umów, a także koszty założenia i bieżące, związane z prowadzeniem i rozwiązywaniem konfliktów w przedsiębiorstwie[20].

W przedsiębiorstwie koszty transakcyjne powstają w wyniku nieprzestrzegania bądź braku zasad ograniczających lub powstrzymujących oportunistyczne zachowania członków organizacji. Lekceważenie lub niedostatek określonych norm pociąga za sobą potrzebę ciągłego monitorowania przebiegu transakcji pomiędzy pracownikami i rozwiązywania ewentualnych problemów. W efekcie powiązania oportunizmu i ograniczonej racjonalności, różne struktury zarządzania różnią się między sobą zdolnością do efektywnej reakcji na wewnętrzne zakłócenia. Można byłoby tego uniknąć jedynie wtedy, gdyby możliwe było wcześniejsze przewidzenie i opracowanie szczegółowej strategii przezwyciężania wszelkich problemów w funkcjonowaniu organizacji[21].

Oportunizm rozumiany jest jako „postawa moralna człowieka kierującego się w swym postępowaniu nie powszechnie przyjętymi zasadami, lecz tym, co w danej sytuacji jest dla niego korzystne"[22]. Jej upowszechnienie w organizacji może sprzyjać obniżeniu sprawności funkcjonowania i wydajności pracowników, a także prowadzić do trudności w zarządzaniu nimi. Oportunizm odnosi się bowiem do „niekompletnego lub zniekształconego ujawnienia informacji, zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób"[23]. Wysoki poziom oportunizmu w organizacji może powodować, że wymiana i dzielenie się wiedzą będą mocno ograniczone, a ewentualne wystąpienie takich zachowań podyktowane jest przede wszystkim chęcią realizacji egoistycznych celów.

Najogólniej rzecz ujmując, wysoki poziom kapitału społecznego organizacji ogranicza zachowania oportunistyczne jej członków, zmniejsza potrzebę interwencji kierownictwa i zaangażowanie struktur zarządzania w przebieg transakcji, co prowadzi do redukcji kosztów transakcyjnych. Z punktu widzenia poszczególnych pracowników, „kapitał społeczny zastępuje indywidualne nakłady niezbędne do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej"[24]. Kapitał społeczny organizacji wpływa na pojawianie się okazji współ-

[20] Por. tamże, s. 33–35 i s. 390.

[21] Por. tamże, s. 69.

[22] *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. II, PWN, Warszawa 1996, hasło: oportunizm.

[23] O. E. Williamson, op.cit., s. 60.

[24] A. Matysiak, op.cit., s. 62.

pracy w danym miejscu i czasie, umożliwia ich wykorzystanie i motywuje pracowników do wzajemnej pomocy i wspólnych działań. Szanse przeprowadzenia pomyślnych i tanich transakcji, czyli takich, które nie wymagają angażowania formalnych i zinstytucjonalizowanych środków, będą wyższe w organizacjach bogatych w kapitał społeczny. Niedostatek kapitału społecznego wiąże się z potrzebą dodatkowych działań zaradczych polegających na ustaleniu i wprowadzeniu procedur organizacyjnych i prawnych, których funkcją jest wypełnienie luki powstałej w wyniku nieefektywności organizacji nieformalnej. Brak zasad regulujących wzajemne zachowania członków organizacji ogranicza skuteczność kontroli społecznej i naraża kierownictwo na dodatkowy wysiłek, co pociąga za sobą określone koszty.

5. Granice wzrostu kapitału społecznego organizacji

Wnioskiem z dotychczasowych rozważań mogłoby być twierdzenie, że im wyższy kapitał społeczny, tym niższe koszty transakcyjne. Wysoki poziom tego niematerialnego zasobu organizacji jest, jak to wynika z wcześniejszych rozważań, jak najbardziej pożądany, jednakże jego przerost może pociągać za sobą wzrost kosztów funkcjonowania organizacji[25].

Gęste i mocne sieci powiązań oraz silna identyfikacja pracowników z organizacją może ograniczać ich otwartość na nowe informacje oraz alternatywne sposoby działania i myślenia, wytwarzając formę kolektywnego zaślepienia[26]. Długotrwałe relacje i utrwalone sposoby działania mogą być przyczyną rutyny i konserwatywnych zachowań, blokując skłonność do innowacji i powodując opór wobec zmian[27]. Silne więzi mogą z kolei w dużym stopniu ograniczać kreatywność pracowników[28]. Możliwa jest także przeciwna sytuacja. Poczucie zaufania sprawia, że pracownicy poczują się bezpiecznie i będą bardziej skłonni do podejmowania ryzykownych działań w imieniu organizacji, co może narazić ją na nieprzewidziane straty[29].

Zbyt wysoki poziom kapitału społecznego na poziomie określonych grup pracowników wewnątrz jednej organizacji może prowadzić do wielu negatyw-

[25] Por. P. S. Adler, S. Kwon, op.cit., s. 30-32; oraz C. R. Leana, H. J. van Buren, op.cit., s. 550–551.

[26] Por. J. Nahapiet, S. Ghoshal, op.cit., s. 245; C. R. Leana, H. J. van Buren, op.cit., s. 551.

[27] Por. C. R. Leana, H. J. van Buren, op.cit., s. 551.

[28] Por. J. E. Perry-Smith, *The Social Side of Creativity: A Static And Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review" 2003, vol. 28, no. 1, s. 89–106.

[29] Por. C. R. Leana, H. J. van Buren, op.cit., s. 551.

nych mechanizmów psychospołecznych, np. syndromu myślenia grupowego, lansowania przede wszystkim własnych i najbardziej korzystnych dla danej grupy rozwiązań, choć niekoniecznie najlepszych z punktu widzenia celów organizacji, polaryzacji poglądów wewnątrz organizacji, promowania własnych członków kosztem najlepszych pracowników w firmie, antagonistycznych postaw względem nowo zatrudnionych, deindywidualizacji jednostek wewnątrz organizacji, pojawianiu się postaw konformistycznych. Jednostka organizacyjna, czy też zespół pracowniczy o zbyt wysokim poziomie kapitału społecznego, byłyby raczej skłonne do konkurowania aniżeli współpracy z innymi członkami organizacji. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo jawiłoby się jako teren walczących ze sobą plemion, wyznających odmienne, możliwe nawet że zwalczające się wzajemnie kultury, nie zaś jako wspólnota norm i wartości. Rola osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi sprowadzałaby się w tym wypadku przede wszystkim do przeciwdziałania ewentualnym konfliktom oraz do ich rozwiązywania, gdy już wystąpią. Koncentracja sił na zwalczaniu antagonizmów i łagodzeniu konfliktów może doprowadzić do zaniedbywania podstawowych działań kierownictwa.

Wszystkie opisane konsekwencje zbyt wysokiego poziomu kapitału społecznego organizacji narażają ją na obniżenie sprawności i spadek efektywności funkcjonowania. Negatywne efekty kapitału społecznego pociągają za sobą konieczność dodatkowych działań usprawniających, co prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych. W takiej sytuacji poszkodowani są zarówno menedżerowie, jak i pracownicy oraz kandydaci do pracy. Wszyscy oni ponoszą bowiem dodatkowe wydatki, które obejmują m.in. nakłady na ochronę własnych zasobów i dóbr, nakłady na gromadzenie informacji niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania ich samych wewnątrz przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa jako całości, nakłady na sygnalizację własnych cech budzących zaufanie[30]. W związku z powyższym należałoby dążyć nie do możliwie najwyższego, lecz raczej do optymalnego poziomu kapitału społecznego organizacji. Jego wyznaczenie jest empirycznie niezwykle trudne, jeśli w ogóle jest możliwe. Świadomość granicy wzrostu kapitału społecznego pomaga jednak zrozumieć pewne zachowania pracowników przedsiębiorstwa i podjąć określone środki zaradcze. Z drugiej strony wyznacza strategię tworzenia i umacniania kapitału społecznego przedsiębiorstwa, w której nie może zabraknąć takich inicjatyw, jak rozwijanie bezpośrednich kontaktów, komunikacji i współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, promowanie i wspieranie kreatywności i innowacyjności oraz umożliwianie dzielenia się wiedzą na różnych poziomach organizacji.

[30] Por. A. Matysiak, op.cit., s. 62.

6. Zakończenie

Kapitał społeczny organizacji jest źródłem dodatkowej wartości przedsiębiorstwa. Z powyższych ustaleń wynika, że wspiera on działania zarówno kadry zarządzającej, jak i pozostałych pracowników organizacji. Z punktu widzenia ekonomii kosztów transakcyjnych, kapitał społeczny przyczynia się do obniżania kosztów funkcjonowania organizacji gospodarczej. Pozytywne efekty kapitału społecznego skłaniają do wpisania działań na rzecz jego rozwoju w codzienne praktyki kadry menedżerskiej współczesnych przedsiębiorstw. Upowszechnienie modelu stosunków społecznych opartego na wzajemnym zaufaniu i rozumne wspieranie budowy więzi między pracownikami jest w stanie wyzwolić dodatkową wartość, której źródło nie tkwi bezpośrednio w ludziach, lecz znajduje się gdzieś pomiędzy nimi.

Bibliografia

Adler P.S., Kwon, S. [2002], *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review", vol. 27, no. 1.

Becker G. S. [1993], *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press.

Bratnicki M. [1999], *Rola kapitału społecznego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, „Humanizacja Pracy", nr 2–3.

Brown P., Green A., Lauder H. [2001], *High Skills. Globalization, Competitiveness and Skill Formation*, Oxford University Press.

Cohen D., Prusak L. [2001], *How to Invest in Social Capital*, „Harvard Business Review", czerwiec.

Coleman J. S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, w: A. H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A. S. Wells [2001], *Education. Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, s. 81.

Cunningham I. [2002], *Developing Human and Social Capital in Organizations*, „Industrial and Commercial Training", vol. 34, no. 3.

Domański S.R. [1993], *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.

Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa.

Grodziski J. [2003], *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Leana C. R., van Buren, H. J. [1999], *Organizational Social Capital and Employment Practices*, „Academy of Management Review", vol. 24.

Matysiak, A. [1999], *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Nahapiet J., Ghoshal, S. [1998], *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review", vol. 23, no. 2.

Perry-Smith J. E. [2003], *The Social Side of Creativity: A Static And Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review" 2003, vol. 28, no. 1.

Putnam, R. [2001], *Social Capital. Measurement and Consequences*, ISUMA, „Canadian Journal of Policy Research", vol. 2, no. 1.

Słownik języka polskiego [1996], red. M. Szymczak, t. 2, PWN, Warszawa.

Schultz T.W. [1961], *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review", no. 1(2).

The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital, [2001], OECD.

Uzzi B. [1999], *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*, „American Sociological Review", vol. 64, sierpień.

Uzzi B. [1997], *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly", vol. 42, no. 1, marzec.

Uzzi B. [1996], *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect*, „American Sociological Review", vol. 61, sierpień.

Williamson O. E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.

Woodhall M. [1987], *Human Capital Concepts*, w: *Economics of Education: Research and Studies*, red. G. Psacharopoulos, Pergamon, Oxford.

Bartosz Sławecki

SOCIAL CAPITAL OF AN ORGANIZATION VS TRANSACTION COSTS

Summary

The article aims at showing the influence of organizational social capital on transactional costs. The author presents different approaches to defining organizational social capital, analyses its structure and identifies the role of some elements of social capital in reducing transactional costs. It is also argued that too much social capital can be a source of many negative employers' behaviors affecting the firm's effectiveness.