Anetta Ostaszewska

ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE TWORZENIA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI

1. Wstęp

W rozważaniach nad przyczynami sukcesów organizacji można zaobserwować przywiązywanie coraz większej wagi do zagadnień związanych z czynnikiem ludzkim. Częstokroć następuje wzajemne przenikanie ekonomicznego i socjologicznego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną. Przykładem tego są koncepcje kapitału społecznego i kultury organizacyjnej. Koncepcje te rozwinęły się początkowo na gruncie takich dyscyplin, jak antropologia, socjologia, psychologia czy nauki polityczne, a dopiero po jakimś czasie znalazły zastosowanie w ekonomii.

Wyjściowym założeniem dla rozważań w tym opracowaniu jest twierdzenie, że dwie omawiane kategorie nie pozostają wobec siebie rozłączne. Zamierzeniem autorki jest próba bardziej precyzyjnego określenia tej relacji. W tym celu dokonane zostanie porównanie koncepcji kapitału społecznego i kultury organizacyjnej poprzez zestawienie ich głównych założeń. Celem opracowania jest również próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie kultury organizacyjne sprzyjają, a jakie utrudniają tworzenie kapitału społecznego w organizacji.

2. Kultura organizacyjna a kapitał społeczny

Cechą obydwu omawianych pojęć jest wieloznaczność i różnorodność interpretacji. Traktuje się je często jak „czarne skrzynki", które wyjaśniają wszystko, co do tej pory jeszcze nie wyjaśnione w rzeczywistości organizacyjnej. Dlatego na początku rozważań tak istotne jest przyjęcie określonych sposobów rozumienia obydwu kategorii i ukazanie cech, które z nich wynikają i które będą istotne dla przedstawienia relacji między nimi.

Kultura jest kategorią, która analizowana była na różnych poziomach. Początkowo rozpatrywana szeroko, jako kultura narodowa, w latach 80. zdefinio-

wana została również na poziomie organizacji. Pojawiły się wówczas określenia „kultura przedsiębiorstwa" i „kultura organizacyjna". Podobnie koncepcja kapitału społecznego powstała w odniesieniu do poziomu makro, niemniej jednak wskazuje się jej szerokie zastosowanie w studiach nad organizacją[1]. W sposób trafny i wyczerpujący definiuje kulturę Edgar H. Schein, twierdząc że jest to zbiór podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub wykształciła, ucząc się stawiać czoła problemom związanym z adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją[2]. Istotne dla porównania kultury organizacyjnej z kapitałem społecznym jest odróżnienie istoty kultury organizacyjnej od jej zewnętrznych przejawów. Zdaniem Scheina, założenia są najgłębszym poziomem kultury, która może przejawiać się także na wyższych poziomach wartości i artefaktów[3]. Założenia są poziomem ukrytym i nieuświadomionym. To poglądy dotyczące natury człowieka, jego działań, stosunków międzyludzkich, stosunku do prawdy i fałszu oraz stosunków z otoczeniem[4]. Z założeń wynikają wartości i normy – wskazania odnośnie do działań i zachowań. Wartości stanowią rodzaj miary, jaką przykładamy do poszczególnych rzeczy i spraw. Zdaniem C. Hodgkinsona, stanowią one preferowany stan rzeczy, jaki uważamy, że „powinien być"[5]. Artefakty stanowią ten najbardziej widoczny i całkowicie uświadomiony wierzchołek „góry lodowej", jaką jest kultura. To wszelkie obserwowalne przejawy wyznawanych wartości, takie jak wierzenia, sposób odnoszenia się, formalizacja języka, rytuały, schematy zachowań, ceremonie, a także architektura, technologia, wystrój wnętrz, sposób ubierania się, dokumentacja organizacji[6]. Istotne dla rozważań cechy kultury organizacyjnej wnosi propozycja E. Jacquesa, w myśl której „kultura organizacji jest sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy"[7]. Zgodnie z tą definicją

[1] Zob. P. S. Adler, S. Kwon, *Social Capital: The Good, The Bad and The Ugly*, an expended and modified version of a paper presented at the 1999 Academy of Management meeting in Chicago; wersja: 14 sierpnia 1999.

[2] Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, red. Hanna Ferens, PWE, Warszawa 1995, s. 512.

[3] E. H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review", 25. Jg. no. 2, Winter, s.4.

[4] Tamże, s. 6.

[5] H. Beare, B. J. Caldwell, R. H. Millikan, *Jak podnosić poziom kultury szkoły?* w: *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, red. D. Elsner, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 1999, s. 92–93.

[6] H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 59–60.

[7] E. Jacques, *The Changing Cyulture of a Factory*, London 1951, cyt. za L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

kultura posiada aspekt niematerialny i materialny oraz jest niezależna od oficjalnych reguł, ale przestrzegana z powodu istnienia sankcji społecznych.

Fundamentalnym założeniem koncepcji kapitału społecznego jest przeświadczenie, że zaangażowanie i uczestnictwo grupy może przynieść korzyści zarówno grupie, jak i jednostkom[8]. To przekonanie o możliwości przynoszenia pewnych wymiernych ekonomicznych korzyści uzasadnia używanie pojęcia „kapitał". Kapitał społeczny definiowany bywa rozmaicie. Raz jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów[9]. Innym razem jako „suma obecnych i potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci bardziej lub mniej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnych znajomości i uznania"[10]. To znowuż jako pewne właściwości struktur społecznych, które ułatwiają działania[11]. Ogólnie, jak stwierdził Coleman, „na kapitał społeczny składa się szereg różnych bytów, które charakteryzują się dwiema cechami: wszystkie składają się z pewnych aspektów struktur społecznych, oraz ułatwiają pewne działania osobom lub grupom, w ramach struktury"[12]. Wobec tej różnorodności interpretacji wydaje się zatem zasadnym rozpatrywać kapitał społeczny w kilku wymiarach. Na wielowymiarowość kapitału zwraca uwagę m.in. Nahapiet i Ghoshal. Wyróżniają one trzy wymiary kapitału społecznego: strukturalny, poznawczy i relacyjny. Wymiar strukturalny obejmuje sieć relacji, powiązań między członkami organizacji. Wymiar poznawczy dotyczy treści tych relacji, którymi są pewne normy i wartości. Podstawą wymiaru relacyjnego jest zaś zaufanie[13]. Należy przy tym zaznaczyć, że jakkolwiek kapitał społeczny może być postrzegany nie tylko jako sieć relacji między jednostkami w ramach organizacji ale także jako powiązania między wydziałami organizacji lub nawet między organizacjami[14], opracowanie niniejsze skupia się na analizie kapitału wewnątrz organizacji.

Na podstawie dotychczasowych rozważań, można wyróżnić następujące cechy wspólne obydwu pojęć:

---

[8] A. Portes, *Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology", 1998, vol. 22, cyt. za V. Hazleton, W. Kennan, *Social capital: Reconceptualizing the Bottom Line*, „Corporate Communications: An International Journal", 2000, vol. 5, no. 2, s. 81.

[9] J. S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology" 1988 no. 94, s. 95–120, cyt. za F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 20.

[10] P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. G. Richardson, Greenwood, New York, NY 1985, cyt. za V. Hazleton, W. Kennan, op.cit., s. 81.

[11] P. S. Adler, S. Kwon, op.cit., s. 2.

[12] Por. J. S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology", 1988, no. 94, s. 95–120, cyt. za A. H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A. S. Wells, *Education. Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, 2001, s. 81.

[13] Por. V. Hazleton, W. Kennan, op.cit., s. 82–84.

[14] P. S. Adler, S. Kwon, op.cit., s. 4.

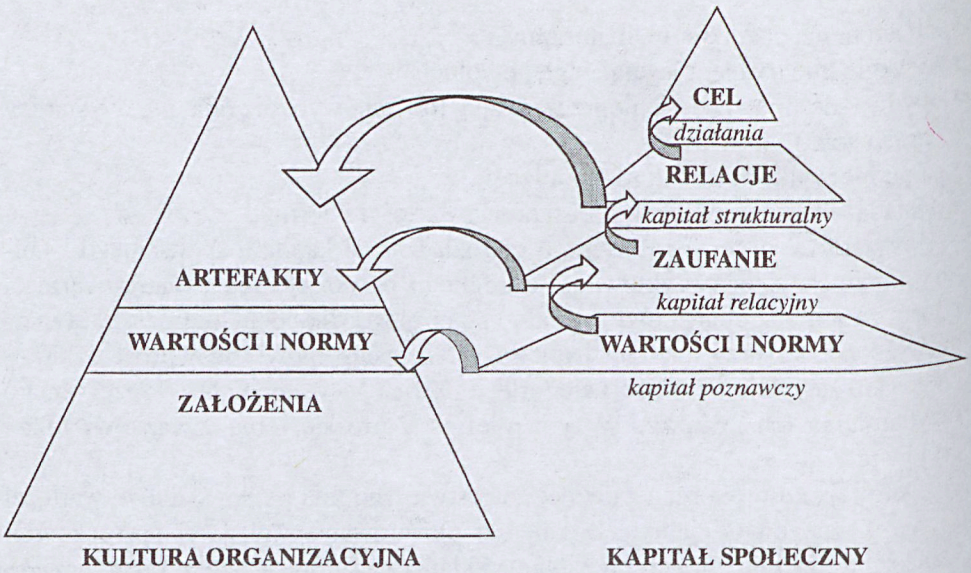
- ich istota ma charakter niematerialny,
- są względnie trwałe, ulegają ciągłej ewolucji,
- obydwa definiowane są poprzez grupę (do ich wytworzenia nie wystarczy jedna osoba),
- są podporządkowane celom organizacji,
- posiadają część wspólną, którą stanowią wartości i normy.

Przyjęte we wstępie założenie o nierozłączności kapitału społecznego i kultury organizacyjnej podyktowane jest faktem powszechnego uznania wartości i norm za jeden z elementów kapitału społecznego. Jednocześnie należy stwierdzić, że rzadko przy analizie kapitału społecznego mówi się wprost o kulturze organizacyjnej. Te dwie kategorie omawia się osobno, bez szczególnego uwydatniania ich związku. W tym miejscu warto się temu związkowi bliżej przyjrzeć.

Definicja kultury organizacyjnej autorstwa Jacquesa podkreślała, że wartości są niezależne od oficjalnych reguł, ale obwarowane sankcjami społecznymi. Oznacza to, że ludzi do ich podzielania skłania świadomość, że w razie nieprzestrzegania wartości spotkać ich może ostracyzm społeczny. Okazuje się, że ten mechanizm może stanowić doskonałą motywację do pojawienia się w organizacji zaufania, czyli kapitału relacyjnego. Ludzie ufają innym wtedy, kiedy mają świadomość pewnej wspólnoty, wyrażającej się w zgodzie na przestrzeganie pewnych wartości istotnych dla realizacji celu organizacji. Wartości kulturowe mogą być zatem źródłem kapitału społecznego. Wniosek ten zauważył Fukuyama, twierdząc, iż „zdolność łączenia się w grupy dla realizacji celu [...] zależy od stopnia, w jakim społeczność uznaje i podziela zbiór norm i wartości, oraz od tego, w jakim stopniu członkowie społeczności potrafią poświęcić dobro indywidualne dla dobra grupy. Z faktu podzielania norm i wartości wywodzi się zaufanie"[15]. Biorąc pod uwagę możliwość identyfikowania kultury organizacyjnej na trzech poziomach oraz występowania kapitału społecznego w trzech wymiarach, można w następujący sposób przedstawić relacje zachodzące między nimi (patrz rysunek 1).

Jak wynika z rysunku, wymiary kapitału społecznego można rozpatrywać w określonej sekwencji. Kapitał poznawczy jest podstawą do powstania zaufania, którego obecność lub brak decyduje o nawiązaniu relacji między ludźmi. Obecność relacji tworzy zaś potencjał, który może być wykorzystany do ułatwienia działań w dążeniu do osiągnięcia celów organizacyjnych. Jeden poziom kultury organizacyjnej, wartości i normy jest jednocześnie jednym z wymiarów kapitału społecznego. Pozostałe wymiary kapitału społecznego mieszczą się w sferze artefaktów. Zatem związek pomiędzy obydwiema omawianymi kategoriami

[15] F. Fukuyama, op.cit., s. 20.



Rysunek 1. Kultura organizacyjna a kapitał społeczny
Źródło: opracowanie własne

można sprowadzić do wniosku, że kapitał społeczny jest zakorzeniony w kulturze organizacyjnej, wyrasta z niej. Kultura jest podłożem tak dla rozwoju innych zasobów i form kapitału, jak i dla rozwoju kapitału społecznego.

3. Proces tworzenia kapitału społecznego i jego determinanty

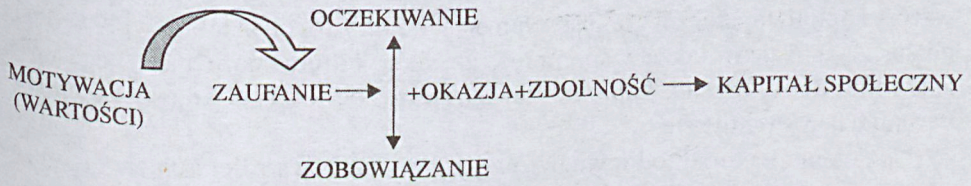
Nie ma jednego modelu tworzenia kapitału społecznego, są jedynie ogólne schematy, zasady. Taki prosty, ogólny mechanizm powstawania kapitału społecznego został już częściowo zaprezentowany. Może się on jednak okazać niewystarczający dla zrozumienia istoty procesu. Istnieje bowiem wiele czynników wynikających ze struktury kapitału społecznego, których wpływ na jego powstawanie jest ważny, czasem nawet decydujący. W dalszej części omawia się kilka z nich.

Po pierwsze, przyglądając się wymiarom kapitału społecznego, nasuwa się pytanie, czy każda nowa nawiązana między członkami organizacji relacja będzie tworzyć potencjalny kapitał społeczny, czyli ułatwiać działania i przynosić ekonomiczną korzyść. Istotę relacji składających się na kapitał społeczny wyjaśnił następująco Coleman: „Jeśli A zrobi coś dla B i ufa mu, to A zostanie z oczekiwaniem, zaś B ze zobowiązaniem. Jeśli A nawiąże wiele takich relacji, to, pod warunkiem, że zaufał właściwym osobom, będzie wiele razy mógł „domagać

się" realizacji tych zobowiązań"[16]. A zatem wynika z tego, że jedynie relacje o charakterze Oczekiwanie – Zobowiązanie mogą być źródłem kapitału społecznego.

Kolejne istotne aspekty procesu powstawania kapitału społecznego zauważają P. S. Adler i S. Kwon, którzy proponują wyjaśnienie go za pomocą schematu „motywacja – okazja – zdolność". Ich zdaniem są to trzy determinanty tworzenia się kapitału społecznego. Autorzy zauważają, że źródłem zaufania, poza wartościami i normami (które nazywają motywacją konsumpcyjną, głęboko zakorzenioną w procesie socjalizacji), może być także motywacja instrumentalna, która opiera się na normach słabiej zinternalizowanych, jest bardziej racjonalna, wykalkulowana, może nawet wynikać ze zobowiązań powstałych w procesie „wymiany społecznej"[17]. Drugą determinantę stanowi okazja, czyli sieć relacji umożliwiająca transakcje kapitału społecznego. Autorzy zwracają przy tym uwagę na jakość, częstotliwość, intensywność, stopień złożoności powiązań. Coleman uważa, że im większa gęstość struktury sieci, tym łatwiej pojawiają się skuteczne normy i utrzymuje się zaufanie innych, a zatem wzmacnia się kapitał społeczny. W strukturach otwartych jest większe prawdopodobieństwo, że pogwałcenie norm nie spotka się z karą, dlatego ludzie będą sobie mniej ufali, osłabiając kapitał społeczny[18]. W końcu trzecia determinanta, zdolność, oznacza predyspozycje jednostki do spełnienia zobowiązania. Spełnienie niektórych zobowiązań nie jest bowiem możliwe bez zaistnienia określonych warunków, np. posiadania specjalistycznej wiedzy.

Reasumując, można stwierdzić, że aby powstał kapitał społeczny, konieczne są: odpowiednie przesłanki działania (motywacja), relacje typu Oczekiwanie – Zobowiązanie, możliwości zrealizowania działania (okazja) oraz predyspozycje do wykonania działania (zdolność). Wymienione determinanty układają się w następujący schemat:



Rysunek 2. Proces tworzenia kapitału społecznego organizacji
Źródło: opracowanie własne

[16] J. S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology", 1988 no. 94, s. 95–120, cyt. za A. H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A. S. Wells, op.cit., s. 84.
[17] P. S. Adler, S. Kwon, op.cit., s. 8–13.
[18] Tamże, s. 10.

Kultura organizacyjna, rozumiana w swej istocie jako wyznawane przez członków organizacji wartości, może zatem warunkować powstanie zaufania będącego podstawą relacji. Może też wpływać na pojawienie się okazji, którymi są występujące w organizacji sieci powiązań. Przy ich wykorzystaniu realizowane być mogą zobowiązania. Nie wydaje się natomiast, by miała ona znaczenie dla istnienia lub nie zdolności do zrealizowania zobowiązania.

4. Rola kultury w tworzeniu kapitału społecznego organizacji

Z dotychczasowych rozważań wynika, że kultura warunkuje proces tworzenia kapitału społecznego poprzez wpływ na zaufanie. Powstaje zatem pytanie, jakiej kultury potrzeba, aby w organizacji wytworzyło się zaufanie, okazje, a zatem i kapitał społeczny? Pytanie to można doprecyzować dwojako:

1. Czy i w jaki sposób tworzenie się kapitału społecznego warunkowane jest siłą kultury organizacyjnej?
2. Jakie elementy/wartości kultur organizacyjnych tworzą dobre warunki dla powstania kapitału społecznego?

Na siłę kultury organizacyjnej składa się stopień rozpowszechnienia (liczba członków organizacji podzielająca wspólne wartości), głębokość zakorzenienia (skłonność do zmiany wyznawanych wartości) i wyrazistość (stopień, w jakim wyznawane wartości przejawiają się w codziennych działaniach)[19]. Poglądy na temat silnej kultury są zróżnicowane. Jej krytycy zwracają głównie uwagę na niską elastyczność i otwartość organizacji silnych kulturowo. W relacji z kapitałem społecznym siła kultury wydaje się kwestią drugorzędną. W sytuacji gdy istotę kultury tworzą wartości, które nie sprzyjają zaufaniu, siła kultury będzie potęgować efekt negatywny. A zatem siła kultury może pozytywnie wpływać na wzrost kapitału społecznego, jeśli elementy kultury również takim wpływem się odznaczają. Należy także wspomnieć, że silna kultura może mieć negatywne znaczenie dla tworzenia kapitału zewnętrznego, od którego jednak w tych rozważaniach abstrahuje się.

Udzielenie rzetelnej odpowiedzi na pytanie, jakie wartości kultury organizacyjnej sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego organizacji, wymagałoby prawdopodobnie przeprowadzenia wielu badań. Z całą świadomością złożoności problemu, autorka ogranicza się jedynie do zasugerowania pewnego sposobu analizowania kultur organizacyjnych, podkreślając jednocześnie przydatność takiej analizy w kontekście rozważań nad kapitałem społecznym. Do zilustro-

[19] V. Sathe, *Implications of Corporate Culture*, „Organizational Dynamics" 1983, no. 12, cyt. za Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 13.

wania proponowanego sposobu analizy posłuży przykład typologii stworzonej przez Rogera Harrisona[20], który wyróżnił cztery typy kultur organizacyjnych: kulturę władzy, roli, zadania i osoby. Spośród tych czterech rodzajów najbardziej sprzyjającą dla kapitału społecznego wydaje się kultura „władzy". Jej podstawą jest zaufanie i telepatyczna więź. Przypomina ona pajęczą sieć, której centrum stanowi osoba stojąca na czele organizacji. Pracownicy dobierani są na podobieństwo własne. Podobnie myślący członkowie organizacji porozumiewają się niemalże bez słów[21]. Wadą takiej kultury jest fakt, iż organizacja jest zbyt zamknięta, nieufna, aby nawiązać relacje z otoczeniem, dlatego trudne może się w tym przypadku okazać wykształcenie zewnętrznego kapitału społecznego. Kultura „zadania" w mniejszym stopniu, ale również, wydaje się sprzyjać rozwojowi kapitału społecznego. Właściwa jest ona organizacjom, w których, gdy pojawia się zadanie, tworzy się zespół i zbiera się zasoby do jego wykonania, istnieje tu zatem doraźna, silna potrzeba nawiązania relacji. Kultura „osoby" nacisk kładzie na jednostkę, jej talent, rozwój, a to raczej nie motywuje do poszukiwania relacji z innymi, może być wręcz barierą dla tworzenia wspomnianych wcześniej okazji, czyli sieci powiązań umożliwiających wykorzystywanie relacji Oczekiwanie – Zobowiązanie. W większości sytuacji problemowych członkowie organizacji polegają na sobie, własnej wiedzy, ekspertyzie. Ostatni typ kultury, kultura „ról", także nie będzie sprzyjać tworzeniu kapitału społecznego. Ścisły podział ról, traktowanie ludzi jak stanowisk pracy nie daje pola dla nawiązywania relacji opartych na zaufaniu, zażyłości, kontaktów nieformalnych.

Należy zaznaczyć, że sugerowany sposób analizy nie jest zasadny w przypadku wszystkich typologii kultur. Nie wszystkie bowiem wartości mogą mieć istotny wpływ na proces tworzenia kapitału społecznego wewnątrz organizacji. Najbardziej zasadną w tym względzie będzie prawdopodobnie analiza typologii stworzonych na podstawie kryteriów, które dotyczą samej organizacji, nie zaś jej stosunków z otoczeniem, i w związku z tym diagnoza kultury według nich dokonana użyteczna będzie z punktu widzenia poprawy stosunków wewnątrz organizacji. Zaletą przedstawionej propozycji analizowania kultur organizacyjnych jest fakt, iż świadomość tego, jakie kultury sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego, pozwala przewidzieć możliwe skutki uboczne istnienia czy też kształtowania pewnych typów kultur w organizacjach. Określone kultury mogą być lansowane przez kierownictwo, a tworzenie ich stymulowane z przeświadczeniem, że będą one sprzyjały lub też nie przyrostowi kapitału społecznego. Niestety, proponowana analiza ma również swoje słabości. Sporządzane charakterystyki kultur skupiają się bowiem najczęściej w dużej mierze na sferze

[20] Bardziej precyzyjny opis wyróżnionych przez autora typów kultur znajduje się w: Ch. Handy, *Kultura szkoły i jej znaczenie*, w: *Współczesne trendy...*, op.cit., s. 70–77.

[21] Tamże, s. 72.

artefaktów. Wnioskowanie czegokolwiek na podstawie tej warstwy kultury jest ryzykowne, gdyż te same artefakty mogą często świadczyć o istnieniu zgoła odmiennych wartości, nie są zatem rzetelnym wskaźnikiem kultury organizacyjnej.

5. Zakończenie

W rozważaniach poruszono najważniejsze kwestie związane z kapitałem społecznym i kulturą organizacyjną, istotne dla zrozumienia relacji pomiędzy tymi pojęciami. Nie są to z pewnością wszystkie determinanty procesu tworzenia kapitału społecznego. Dokonana w niewielkim zakresie próba oceny poszczególnych rodzajów kultur, ze względu na ich sprzyjanie powstawaniu kapitału społecznego, może stanowić inspirację czy nawet zaczyn do sporządzenia pełnej charakterystyki kultury organizacyjnej stymulującej ten proces. Jako że kwestia kapitału społecznego rozważana jest najczęściej w kontekście jego wpływu na poprawę wyników ekonomicznych organizacji, pole dla analogicznej analizy stwarza również i sfera efektywnego wykorzystania kapitału.

Bibliografia

Adler P. S., Kwon S. [1999], *Social Capital: The Good, The Bad and The Ugly*, an expended and modified version of a paper presented at the 1999 Academy of Management meeting in Chicago

Beare H., Caldwell B. J., Millikan R. H. [1999], *Jak podnosić poziom kultury szkoły*? w: *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, red. D. Elsner, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.

Coleman J. S. [1988], *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.

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

Handy Ch. [1999], *Kultura szkoły i jej znaczenie*, w: *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, red. D. Elsner, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.

Hazleton V., Kennan W. [2000], Social Capital: Reconceptualizing the Bottom Line, „Corporate Communications: An International Journal", vol. 5, no. 2.

Januszek H., Sikora J. [1998], *Socjologia pracy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Schein E. H. [1985], *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review", 25. Jg. no. 2, Winter.

Sikorski Cz. [2002], *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
Strategor, [1995], *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, red. Hanna Ferens, PWE, Warszawa.
Zbiegień-Maciąg L. [1999], *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Anetta Ostaszewska

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE PROCESS OF CREATING SOCIAL CAPITAL OF AN ORGANIZATION

Summary

Searching for the reasons of organisational success more and more often leads both scientists and practitioners to the aspects connected with human factor. Organisational culture and social capital are examples that illustrate this tendency. The paper discusses the relationship between these two concepts. After comparing the main aspects of organisational culture and social capital, the author tries to describe the role of cultural values in the process of creating social capital. Finally, the way of analysing different types of cultures in terms of their positive influence on social capital potential is suggested.