PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 94

Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy 2010
Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy

Agnieszka Jagoda
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM PRACOWNICZYM

Streszczenie: Chociaż praca zespołowa od wielu lat cieszy się zainteresowaniem badaczy, rzadko jednak obok rozwiązań organizacyjnych wskazuje się na niematerialne zasoby prowadzące do ułatwienia współpracy ludzi. Wydaje się, że warto rozpatrywać pracę zespołową przez pryzmat kapitału społecznego definiowanego jako umiejętność ludzi do współpracy ze sobą.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo ma przed sobą wiele wyzwań. Musi stawiać czoła komplikującym się stale realiom rynkowym, spełniać rosnące i zmieniające się w czasie oczekiwania klientów. W dobie globalizacji znaczenia nabiera umiejętność szybkiego reagowania na przemiany przez adaptowanie elastycznych procesów produkcyjnych i − co za tym idzie − sposobów organizacji pracy. W poszukiwaniu czynników ułatwiających funkcjonowanie w takich warunkach, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, coraz częściej postrzega się znaczenie zasobów niematerialnych, którymi dysponują organizacje. Zwrócenie uwagi na wpływ ludzi na osiąganie celów przedsiębiorstwa doprowadziło do stworzenia wielu koncepcji, których rdzeniem są zasoby ludzkie, w tym również do powstania koncepcji kapitału społecznego.

Celem artykułu jest ukazanie – w warstwie literaturowej – znaczenia kapitału społecznego w pracy zespołowej. Interesujące i zasadne wydaje się przeniesienie zasad tej koncepcji na zasady funkcjonowania jednostek w zespołach pracowniczych. Ludzie, współżyjąc i współpracując ze sobą, organizują się w struktury, których zadaniem jest specjalizacja i podział pracy. W praktyce gospodarczej to właśnie grupowa organizacja pracy wiedzie prym nad formami indywidualnymi.

2. Kapitał społeczny – istota i pojęcie

Próby związane z rozpoznaniem tematyki kapitału społecznego prowadzą do wniosku, iż z pojęciem tym związanych jest wiele nieścisłości. Wielość definicji pojawiających się w literaturze z obszarów takich nauk, jak ekonomia, zarządzanie, socjolo-

gia i politologia, wpływa w istocie na pogłębienie tego zjawiska, wynika ona bowiem z perspektyw danej nauki.

Koncepcja kapitału społecznego pojawiła się na początku XX w., choć był on wówczas utożsamiany z dzisiejszym pojęciem kapitału ludzkiego. Pomimo wzmianek o kapitale społecznym w pierwszej połowie poprzedniego stulecia uznaje się, iż właściwy termin został użyty po raz pierwszy w socjologii w latach 60., natomiast pierwsze badania empiryczne nad kapitałem społecznym rozpoczęto w latach 80. [Grzanka 2009, s. 78]. Ostatecznie termin i koncepcja kapitału społecznego na poziomie mikro zostały spopularyzowane głównie dzięki pracom J. Colemana, R.D. Putmana oraz F. Fukuyamy.

J. Coleman, wychodząc od badań edukacyjnych, definiuje kapitał społeczny jako zespół różnorodnych zbiorowości, dla których wspólne struktury społeczne ułatwiają działanie osób lub organizacji wewnątrz tych struktur. Autor zauważa, że kapitał społeczny powstaje, gdy relacje między ludźmi zmieniają się w sposób ułatwiający działanie – jednostki tworzą kapitał na zasadzie racjonalnych wyborów, chcą bowiem w ten sposób zwiększyć swoje szanse na osiągnięcie zamierzonych celów [Grzanka 2009, s. 79].

Analiza kapitału społecznego na poziomie mikro przypisywana jest jednak przede wszystkim dorobkowi R.D. Putmana, który definiuje go jako te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci i układy jednostek, oraz powiązane z nimi normy i wartości, które kreują efekty zewnętrzne (zarówno pozytywne, jak i negatywne) dla całej wspólnoty [Pogonowska 2004, s. 16]. A zatem kapitał społeczny jest przez Putmana postrzegany jako umiejętność współpracy między ludźmi. Za jego najważniejszy składnik autor uznaje zaufanie, które postrzega jako klimat współpracy [Theiss 2007, s. 16].

Wskazani autorzy wskazywali, iż umiejętność współpracy w grupie społecznej jest jeszcze bardziej cenna, gdy jej członkowie przejawiają zdolność do łączenia się w mniejsze zespoły w celu realizacji zadań składających się w większą całość. Im więcej jest więc w danej społeczności osób przejawiających zdolność do samoorganizowania się w mniejsze zespoły, tym większy będzie jej kapitał społeczny [Sztumski 2004, s. 55].

Do najnowszych koncepcji należy ujęcie F. Fukuyamy, według którego kapitał społeczny wyraża się w istnieniu zespołu nieformalnych norm i wartości podzielanych przez członków grup i umożliwiających im współpracę. Co istotne, Fukuyama podkreśla, iż kapitał społeczny nie jest gromadzony z inicjatywy jednostki, tylko w oparciu na występowaniu cech społecznych [Fukuyama 1997, s. 39]. Najważniejszą jego funkcją jest tworzenie nowych związków międzyludzkich lub grup społecznych i działanie według norm przez nie ustalonych. Mówiąc o owych normach, Fukuyama nawiązuje do tradycyjnych cnót i wskazuje na uczciwość, zaufanie, zaangażowanie, lojalność i przyjaźń [Fukuyama 2001, s. 7].

Wydaje się, że warto wskazać również na krajowy dorobek literaturowy w omawianej dziedzinie. Kategorią kapitału społecznego zajmują się J. Strużyna i M. Bratnicki postrzegający kapitał jako proces jego powstawania, tj. przez zaangażowanie się jednostek w budowanie sieci powiązań społecznych utrwalających normy wewnątrz sieci, przy czym powiązania te są przyczyną powstawania wzajemności działań w sieci. Ta z kolei jest podłożem do rozwoju zaufania społecznego wpływającego pozytywnie na współpracę jej uczestników [Bratnicki, Strużyna 2001, s. 127]. Rozważania dotyczące koncepcji podejmowane są również przez W. Dyducha, dla którego kapitał społeczny to powiązania i relacje między pracownikami organizacji oraz relacje z otoczeniem, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, głównie na skutek ułatwienia współdziałania [Dyduch 2003, s. 122].

Reasumując powyższe rozważania, warto zauważyć, że w przytoczonych definicjach wskazuje się najczęściej na składniki kapitału społecznego, takie jak sieć powiązań (więzi) społecznych, zaufanie, oraz na normy społeczne. Zostaną one omówione w dalszej części artykułu w kontekście kategorii pracy w zespole pracowniczym.

3. Więź społeczna – zwartość zespołu

Istnienie więzi społecznej jest jednym z kryteriów wiążących jednostki w grupy i zapewniających ich trwanie. J. Turowski stwierdza, że więź społeczna oznacza w każdym przypadku więź grupową, albowiem zespala, łączy jednostki w jedną całość społeczną jakiegoś rodzaju [Turowski 2001, s. 87]. Wydaje się, iż samo istnienie więzi społecznej nie spełnia warunku utożsamiania jej ze składnikiem kapitału społecznego – należy się bowiem trzymać jego kategorii definicyjnej sprowadzającej się do współpracy ludzi. A zatem istnienie więzi społecznej przyczyniającej się do współpracy w danej grupie będzie budować kapitał społeczny tej grupy. Przyglądając się pracy zespołowej, warto spojrzeć na kwestie dotyczące zwartości zespołu.

Definiuje się ją właśnie jako poziom rozwoju więzi między członkami zespołu [Kożusznik 2007, s. 78]. Im jest on większy, tym współpraca członków zespołu jest łatwiejsza i bardziej efektywna. Zwartość zespołu jest istotnym czynnikiem wpływu wywieranego przez zespół na jego członków: im poziom rozwoju więzi społecznej w zespole jest większy, tym większy jego wpływ na jednostki. Subiektywna identyfikacja z grupą, do której się należy, stanowi o tym, że istnieje w niej wysokie morale. Silne poczucie więzi, bliskość stosunków z innymi członkami zespołu, duma z jego osiągnięć, przywiązanie do emblematów i symboli – wszystko to nawzajem się wzmacnia. Morale ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania i efektywności zespołu [Sztompka 2002, s. 214]. Członkowie zespołu, którzy czują się z nim silnie związani, nie będą naruszali jego norm. Jak wskazują badania, napięcia i wrogość

występują rzadziej w zwartych zespołach, ich wyniki pracy są bardziej wyrównane, a problemów komunikacyjnych i dotyczących współdziałania jest tu relatywnie mało w porównaniu z zespołami mniej zwartymi [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 491]. Reasumując, zwartość jest najczęściej wymienianą cechą określającą i scalającą wszystkie procesy grupowe [Kożusznik 2007, s. 79]. Z jednej strony zwiększa atrakcyjność grupy dla jej członków, ponieważ przynosi satysfakcję z uczestnictwa, daje poczucie wsparcia, zakorzenienia i bezpieczeństwa. Z drugiej zaś silne więzi społeczne w zespole sprzyjają mobilizacji do działania, ułatwiają koordynację, a tym samym zwiększają efektywność zespołu [Sztompka 2002, s. 304].

W tabeli 1 wskazane zostały cechy charakterystyczne dla pracy w zespole mające – jak się wydaje − wpływ na stopień jego zwartości.

Tabela 1. Cechy wpływające na zwartość zespołu

Charakterystyka pracy w zespole	Stopień zwartości zespołu	
	niski ⟷ wysoki	
Rodzaj komunikacji w zespole	komunikacja pośrednia (e-mail, telefon, faks, komunikator)	komunikacja bezpośrednia (spotkania bezpośrednie)
Zawodność stosowanych technologii	zawodne	niezawodne
Różnorodność stosowanych technologii	mała	duża
Umiejętność obsługi technologii	brak umiejętności	rozwinięte umiejętności
Dotychczasowe doświadczenie w pracy zespołowej	brak doświadczenia	duże doświadczenie
Rozmiar zespołu	duży	mały
Skład zespołu	zmienny	stały
Czas trwania zadania lub projektu	krótki	długi
Zróżnicowanie kulturowe (narodowość, język, mentalność)	duże	małe
Geograficzne rozproszenie (fizyczne sąsiedztwo)	globalne	lokalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dube, Pare 2002, s. 14].

Podsumowując, można stwierdzić, że różnorodność stosowanych narzędzi, ich niezawodność i umiejętności oraz cechy pracowników będą miały wpływ na zwartość zespołu. Jednocześnie – jak widać w tab. 1 − cechą, która będzie wpływać na zwartość, jest jego liczebność. Wyniki badań potwierdzają, że większe zespoły napotykają trudności w sprawnym komunikowaniu się, w wieloaspektowości poglądów i w koordynacji działań [West 2000, s. 69]. Mniejsze zespoły z kolei charakteryzują się dużą spójnością i sprzyjają pełniejszej partycypacji. Można je również łatwiej kontrolować [Kożusznik 2007, s. 20]. W kontekście rozważań dotyczących więzi społecznej między członkami zespołu pracowniczego warto zauważyć, że

w trakcie procesu osiągania celu skład tego zespołu może być stały lub też może ulegać zmianom w kolejnych etapach pracy. Niektórzy członkowie po wykonaniu określonych zadań odchodzą z zespołu, a ich miejsce zajmują inni. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, zmienność strukturalna zespołu decyduje o braku możliwości nawiązania dostatecznie bliskich wzajemnych relacji. Na kwestię zwartości zespołu będzie wpływał również czas, na który zespół zostaje zawiązany. Im okres ten będzie dłuższy, tym więzi łączące członków będą bliższe.

Kolejną kategorią wskazaną w tab. 1 i wpływającą na poziom rozwoju więzi społecznej między członkami zespołu pracowniczego jest zróżnicowanie kulturowe. Nieznajomość kultury, obyczajów, tradycji i języka współpracownika wpływa negatywnie na zwartość zespołu – prowadzić może do niedoboru informacji lub do niezrozumienia między członkami zespołu. Na tym tle między współpracownikami może dochodzić do niedomówień, w ich konsekwencji − do konfliktów, a jakość wykonanej pracy może się okazać gorsza. Dodatkowo na ograniczanie zwartości zespołu mogą wpływać zyskujące coraz większą popularność formy organizacji pracy zespołowej (praca zdalna, praca w zespole wirtualnym). Odległość geograficzna, różnice czasowe oraz zastąpienie więzi bezpośrednich więziami pośrednimi będą negatywnie wpływać na zwartość zespołu.

Na podstawie przedstawionych rozważań literaturowych można zauważyć że, istnieją narzędzia, których zastosowanie – jak się wydaje − ma wpływ na budowanie więzi społecznej w zespole prowadzącej do zwiększania kapitału społecznego, a zatem − również do współpracy jego członków.

4. Zaufanie w zespole pracowniczym

Można przyjąć za F. Fukuyamą, że zaufanie to mechanizm opierający się na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie bazujące na wyznawanych normach [Fukuyama 1997, s. 38]. Wśród polskich autorów zajmujących się tą problematyką na uwagę zasługuje P. Sztompka definiujący zaufanie jako zasób, który w zależności od posiadanego przez siebie wymiaru pozwala na przyjęcie określonego rodzaju zakładu co do przyszłych, niepewnych działań innych ludzi [Sztompka 1999, s. 96]. A zatem zaufanie w tej kategorii polega na posiadaniu określonych oczekiwań względem uczynków innej osoby (instytucji). Wskazane ujęcie bliskie jest definicji *Słownika języka polskiego*, w którym zaufanie postrzegane jest jako całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś.

Element zaufania jest coraz wyraźniej widoczny w naukach o zarządzaniu, chociaż wciąż bardziej w teorii niż w praktyce, w której zauważany jest głównie przez prorozwojowych menedżerów dostrzegających, że wysoki poziom zaufania przynosi profity nie tylko natury etyczno-moralnej, nie tylko może wpływać na wzrost zadowolenia z pracy, ale także jest w stanie generować wymierne korzyści ekonomiczne. [Palka, Winkler 2006, s. 33].

Rozpatrując zaufanie w kontekście pracy zespołowej, wyróżnia się jego trzy wymiary organizacyjne [Nemiro 2001, s. 97-98]:

- zaufanie pracodawcy do członków zespołu,
- zaufanie członków zespołu do pracodawcy,
- wzajemne zaufanie członków zespołu.

Szczególnie istotny z punku widzenia kapitału społecznego wydaje się ostatni ze wskazanych wymiar zaufania. Jednym z problemów w obszarze funkcjonowania zespołów jest trudność sprawowania kontroli nad pracownikiem przejawiająca się w braku wglądu do sposobu wykonania przez niego pracy oraz do czasu pracy poświęconego na wykonanie zleconych zadań. W opinii M. Maccoby'ego wskazane jest przestrzeganie następujących zasad ułatwiających budowanie zaufania w zespole [Maccoby 2003, s. 60]:

- każdy członek zespołu musi znać precyzyjny cel działań oraz sposoby jego osiągania,
- każdy powinien znać zasady oceniania i nagradzania osiągnięć zarówno indywidualnych, jak i zespołowych,
- każdy w zespole powinien znać zasady i wytyczne operacyjne i ma prawo kwestionować zgodność z nimi wszelkich poleceń oraz decyzji,
- pracownicy muszą czuć, że są traktowani sprawiedliwie, a jeżeli zaistniałaby sytuacja, w której niektóre jednostki byłyby traktowane w indywidualny sposób, zasady oraz powody takiego postępowania muszą być klarowne i postrzegane jako usprawiedliwione.

W razie braku zaufania do pracownika lider zespołu najprawdopodobniej będzie wymagał od pracowników raportowania, co może doprowadzić do paradoksu raportowania i niechęci do pracy, nie zaś do właściwego wykonywania zadań. W takim przypadku członkowie zespołu nie będą gotowi do narażenia się na ryzyko w dążeniu do uzyskania najlepszych wyników przez całą grupę.

5. Normy zespołowe

Wszystkie grupy ustalają określone standardy norm społecznych i pracowniczych dla swoich członków – tym samym określają zasady współdziałania. W literaturze dotyczącej kapitału społecznego często podkreśla się znaczenie normy wzajemności i solidarności. Norma solidarności mówi o tym, iż każdy człowiek będący członkiem jakiejś wspólnoty jest związany z jej losem, co oznacza m.in. angażowanie się w osiągnięcie wspólnego dobra – w kontekście pracy zespołowej: dążenie do osiągnięcia wspólnego celu. Norma wzajemności z kolei to założenie, że inni będą traktować nas w taki sposób, w jaki my traktujemy innych. Jest to norma charakterystyczna dla pracy zespołowej – nowy członek zespołu postępuje tak jak jego współpracownicy, powiela ich postępowanie, jego zachowanie jest bowiem uzależnione od zachowań pozostałych członków zespołu. Co więcej, dając swój wkład pracy i uczestnicząc

w rozwoju zespołu, oczekuje od niego i od jego członków tego samego. Warto w tym miejscu również przypomnieć akcentowanie przez Fukuyamę definiującego kapitał społeczny takich norm, jak: lojalność, uczciwość, rzetelność, zaangażowanie i przyjaźń. Standardy te powstają w zespole w dłuższym okresie jako odpowiedź na wpływ jednostek odgrywających kluczowe role w organizacji, styl kierowania, rodzaj procedur organizacyjnych itp. − kiedy normy już powstaną istnieje tendencja do ich podtrzymywania i umacniania [Kożusznik 2007, s. 81-82].

6. Zakończenie

Podejmując próbę identyfikacji składników kapitału społecznego w pracy zespołowej, autorka utwierdziła się w przekonaniu, iż w dostępnej literaturze nie ma zbyt wielu informacji poświęconych temu zagadnieniu. Stanowi to jedną z głównych przesłanek skłaniającą autorkę do podjęcia badań empirycznych we wskazanym zakresie. Można bowiem, jak się wydaje, postawić tezę, iż istnieje możliwość pomiaru kapitału społecznego w zespołach pracowniczych – a jego poziom będzie wpływać zarówno na aktywność i determinację grupy zmierzającej do osiągnięcia celu zespołu, jak i na jej efektywność. Jakość współpracy ludzi w pracy zespołowej wynika wszak nie tylko z rozwiązań organizacyjnych, ale również z ich postaw i umiejętności do nawiązywania kooperacji.

Literatura

Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001.

Dube L., Pare G., *The Multi-faced nature of virtual teams*, "Cahier du GreSI" 2002, no 02-11.

Fukuyama F., *Social capital, civil society and development*, "Third World Quarterly" 2001, no 1, vol. 22.

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

Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny wymiar przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Maccoby M., *To build trust, ethics are not enough*, „Research Technology Management" 2003, no 5, vol. 46, za: J. Palka, R. Winkler, *Bariery budowy kultury zaufania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 715, AE, Kraków 2006.

Nemiro J.E., *Connection in creative virtual teams, the journal of behavioral and applied management*, 2001, vol. 2(2), za: J. Palka, R. Winkler, *Bariery budowy kultury zaufania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 715, AE, Kraków 2006.

Palka J., Winkler R., *Bariery budowy kultury zaufania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 715, AE, Kraków 2006.

Pogonowska B., *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, AE, Poznań 2004.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Sztompka P., *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2002.
Sztumski J., *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, AE, Poznań 2004.
Theiss M., *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, TN KUL, Lublin 2001.
West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

IMPORTANCE OF SOCIAL CAPITAL IN WORKERS' TEAM MANAGEMENT PROCESS

Summary: Although teamwork has been popular with researchers for many years, besides organizational solutions non-material resources which facilitate cooperation are rarely showed. It seems that it is worth looking into teamwork through the perspective of social capital defined generally as people ability for mutual cooperation.