



Kapitał społeczny. Koncept naukowy czy dźwignia wzrostu gospodarczego?

Warszawa, październik 2017



Firmy brak komunikacji i deficyt współpracy

Badania „Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego” zrealizowane na zlecenie House of Skills, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Komitetu Dialogu Społecznego na próbie pracowników i menedżerów ujawniają, że aż **95%** przedsiębiorstw ma obawy związane z deficytem kapitału społecznego.



Tyle badanych osób, które zauważają w swoich miejscach pracy trudności, stwierdziło, że do tej pory nie dostrzegło prób podejmowania jakichkolwiek działań naprawczych.



Taki odsetek respondentów wskazuje, że głównym problemem firmy jest brak przepływu informacji.

Kluczowe problemy organizacji

Pracownicy nie chcą dodatkowej odpowiedzialności	42%
Brak przepływu informacji	41%
Pracownicy są bardziej skupieni na własnych celach	40%
Zespoły nie współpracują ze sobą tak, jak powinny	40%
Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań	39%
Dobre praktyki nie są przekazywane	39%



„ Im większa organizacja, tym większe natężenie problemów z komunikacją czy deficytem współpracy. Zarazem widać wyraźnie, że zarządzający w mniejszym stopniu niż zatrudnieni dostrzegają różne wyzwania.

Ewa Kastory | Senior Partner w House of Skills, współtwórca i kierownik merytoryczny m.in. Szkoły Kapitału Społecznego





Kapitał społeczny: konieczność, nie alternatywa

Według socjologa Roberta Putnama kapitał społeczny obejmuje obywatelskie nastawienie członków społeczeństwa, normy wspierające współdziałanie oraz zaufanie interpersonalne i zaufanie obywateli do instytucji publicznych.

To właśnie Putnam wyróżnił **trzy typy kapitału społecznego**:

- **Kapitał wiążący:** typowy dla mocnych więzi społecznych (rodzina, grupa etniczna) lub grup ekskluzywnych, gdzie trzeba spełniać określone kryteria.
- **Kapitał podległościowy:** obejmuje relacje pomiędzy ludźmi mającymi władzę na różnych jej poziomach.
- **Kapitał pomostowy:** występuje w przypadku więzi słabszych, lecz przecinających się (np. znajomości, związki biznesowe).

Różne badania pokazują¹, że ten ostatni typ – kapitał pomostowy, czyli budowanie relacji i zaufania z ludźmi, z którymi nie łączą nas silne więzi – koreluje z wyższym poziomem rozwoju ekonomicznego. I to w znacznie większym stopniu niż z innymi predyktorami wzrostu, takimi jak poziom wykształcenia mieszkańców.

Możemy zatem tworzyć zamożniejsze społeczeństwa, jeśli sobie ufamy, co przekłada się na lepszą współpracę między obywatelem i instytucjami, pracownikiem a firmą czy dwiema nieznającymi się dobrze osobami, które połączył wspólny cel. Uczestnicy warsztatów wskazali wyraźnie, że poziom kapitału społecznego zadecyduje o przyszłości cywilizacyjnego rozwoju Polski.



Można powiedzieć, że znaleźliśmy się w tym punkcie rozwoju, gdzie budowanie kapitału społecznego nie jest już jedną z wielu opcji do wyboru, lecz staje się koniecznością.

Maciej Witucki | przewodniczący Komitetu Dialogu Społecznego KIG



¹ Patrz: Czapiński J. (2008), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” nr 2(4)/2008.

Niski poziom zaufania Polaków

Jeśli traktujemy kapitał społeczny jako predyktor wzrostu gospodarczego, to Polski nie czeka świetlana przyszłość. Już prawie 10 lat temu, bo w 2008 r., badacz kapitału społecznego Janusz Czapiński pisał: „Kapitał społeczny pozostał [...] na bardzo niskim, najniższym w Europie poziomie. [...] Bez inwestycji w kapitał społeczny szanse dalszego rozwoju ekonomicznego Polski są bardzo małe”².

Niestety dziś prof. Czapiński powiedziałby zapewne to samo – realizowana przez niego Diagnoza Społeczna z 2015 r. dowodzi, że jedynie **15%** Polaków, ogólnie rzecz biorąc, ufa innym ludziom, co wydaje się zatrważająco niskim poziomem.

Potwierdzają to badania Europejskiego Sondażu Społecznego – pod względem poziomu zaufania społecznego w rankingach plasujemy się co roku (2014) w końcówce krajów europejskich (a przodują w nich kraje skandynawskie).

Stan ten wyjaśniany był przez uczestników warsztatu tym, że nasze tradycje – czy Rzeczypospolitej Szlacheckiej, czy II Rzeczypospolitej, nie mówiąc już o czasach PRL-u – nie ugruntowywały powszechnego, obejmującego wszystkie grupy społecznego zaufania i współpracy czy postaw obywatelskich.

Przeciwnie – umocniły hierarchizację w każdej dziedzinie życia.



„ Poziom kapitału społecznego na Zachodzie jest wyższy niż w Polsce. Ale przecież w naszym kraju funkcjonują przedsiębiorstwa ze Skandynawii, Kanady, Wielkiej Brytanii, więc na pewno część wzorców od nich też do nas płynie!

Justyna Dźbik-Kluge | dziennikarka Radia ZET



„ Niewątpliwie jego [kapitału społecznego] powiększaniu nie służą zakotwiczone w naszej mentalności korzenie folwarczne, które zawsze przeszkadzały w budowie kultury demokratycznej i były niechętnie powszechnej partycypacji.

prof. dr hab. Krzysztof Jasiński | socjolog Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, ekspert Komitetu Dialogu Społecznego KIG





Kapitał społeczny: szansa i konieczność dla firm

Uczestnicy warsztatu zgodzili się, że firmy w Polsce tkwią nierzadko w modelu hierarchicznym, co odbija się na dobrej komunikacji i zaufaniu w firmie.

Niestety przedsiębiorstwa często tego nie rozumieją i żyją w świecie iluzji.

Prezentowane na kolejnej stronie badania firm dowodzą, że menedżerowie najwyższego szczebla widzą około trzy razy mniejsze natężenie wyzwań i trudności w organizacjach niż szeregowi pracownicy.

Dlatego nie koncentrują się na podnoszeniu zaufania.

Tymczasem przedsiębiorstwa, które cechują się wysokim poziomem zaufania między pracownikami, **generują trzykrotnie wyższe zyski** (według badania firmy Watson Wyatt). Zarazem dla polskich przedsiębiorstw budowanie zaufania to nie tylko szansa, ale być może konieczność.

Tego bowiem oczekują od nich pracownicy, a to oni dziś na rynku pracy mają przewagę nad pracodawcami. Zarazem rodzimym firmom zagraża zagraniczna konkurencja, która od lat skutecznie wykorzystuje kapitał społeczny jako motor wzrostu.



” W rozmowie o kapitale społecznym nie należy w ogóle pytać „czy”, tylko „jak” go budować. Warto inwestować w zaufanie i dawać większą swobodę pracownikom, ale trzeba robić to w taki sposób, by nie zboczyć z kursu wpisanego w charakter firmy.

Jacek Kowalski | członek zarządu ds. zasobów ludzkich w Orange Polska, ekspert Komitetu Dialogu Społecznego KIG ”



” Do budowania kapitału społecznego w firmach konieczna jest dojrzałość właścicieli i kadry zarządzającej, którzy muszą wyjść ze swojej strefy komfortu i zaufać pracownikom. Bez zaufania nie ma kapitału społecznego.

Rafał Sekuła | ekspert Komitetu Dialogu Społecznego KIG ”



Rekomendacje

1. Kraje, które mają wysoki poziom kapitału społecznego, rozwijają się szybciej. Udział w rozwoju cywilizacyjnym Polski mogą mieć przedsiębiorstwa, których właściciele i kadra zarządzająca wspierają budowanie relacji oraz poczucie zaufania pracowników.
2. Sposobem na budowanie kapitału społecznego może być spłaszczanie struktur organizacji, praca na wartościach, zapraszanie pracowników do partycypacji w decyzjach, tworzenie programów wolontariatu pracowniczego, organizowanie współpracy młodych i seniorów czy takie ustawienie pracy, które daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Ważne są też inwestycje w kompetencje i edukację pracowników oraz zachęcanie ich do dzielenia się wiedzą, co mogą wspierać z pozoru błahе działania, takie jak stworzenie biblioteki dla pracowników.
3. Zarazem firmy powinny działać autentycznie – przedsięwzięcia pozorowane, takie jak ostentacyjne akcje PR-owe, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku i spowodować spadek zaufania do przedsiębiorstwa.



” Spadek zaufania do branży finansowej, praca zdalna, digitalizacja środowiska pracy, asymetria w myśleniu kadry zarządzającej i pracowników to zjawiska, które rozbijają kapitał społeczny. Koncepty takie jak akcjonariat pracowniczy, ekonomia współdzielenia, społeczna odpowiedzialność biznesu ”
mogą tu zadziałać jak lekarstwo.

Artur Nowak-Gocławski | założyciel i szef biznesowej Grupy ANG oraz Fundacji Będę Kim Zechcę



” Niezależnie od mentalnych uwarunkowań firmy w Polsce będą musiały i tak wdrożyć działania budujące kapitał społeczny, bo inaczej nie przetrwają. ”

Tadeusz Joniewicz | menedżer projektów z Forum Odpowiedzialnego Biznesu



Materiał opracowany na podstawie warsztatu **Kapitał społeczny. Koncept naukowy czy dźwignia wzrostu gospodarczego?** zorganizowanego przez Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej 11 października 2017 r. w Warszawie.

W dyskusji panelowej udział wzięli (na zdjęciu od lewej):

Prof. dr hab. Krzysztof Jasiecki (Centrum Europejskie UW), **Ewa Kastory** (House of Skills), **Tadeusz Joniewicz** (Forum Odpowiedzialnego Biznesu), **Jacek Kowalski** (Orange Polska), **Artur Nowak-Gocławski** (Grupa ANG, Fundacja Będę Kim Zechcę) i **Justyna Dźbik-Kluge** (dziennikarka Radia ZET).

Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej (KDS) jest centrum myśli, które ma na celu poprawę jakości życia w Polsce, a w szczególności poprawę wzajemnych relacji między pracodawcami, pracownikami oraz administracją rządową i samorządową. Więcej o KDS na stronie: www.dialogkig.pl