



SOCIÁLNÍ KAPITÁL A DŮVĚRA

Prof. PhDr. Jan Keller, CSc.

Fakulta sociálních studií Ostravské univerzity v Ostravě

Úvahy o důležitosti sociálního kapitálu a o významu důvěry pro fungování firem a celé společnosti získávají v ekonomicky vyspělých zemích na intenzitě především od osmdesátých a devadesátých let 20. století.

Není to náhodné. V uvedené době dochází k nové vlně globalizace a v jejím rámci k přechodu především velkých firem na síťovou strukturu. Hovoří se v této souvislosti o duální struktuře korporací. Názory na to, v čem spočívá jejich doslova planetární úspěch, se však liší.

Americký ekonom Robert Reich v knize *Dílo národů* (1991) klade důraz na dynamičnost velkých korporací. Za své komerční úspěchy vděčí podle něho tomu, že opustily strnulé formy průmyslové velkovýroby a zaměřily se na nová a neobvyklá řešení a na poskytování speciálních produktů a služeb připravených přímo na míru zákazníka.

Namísto nehybné pyramidy formálních organizací nastupují pružné sítě schopné navazovat neustále nová a nová spojení ve stejném tempu, v jakém se mění poptávka po jejich službách. Aby byly co nejodlehčenější, nezatažují se starostmi o stabilní zařízení, továrny, sklady a pevné mzdy. Provozní prostory i s vybavením a dalšími službami si pronajímají, většinu pracovníků zaměstnávají na nestandardní, dílčí a jen dočasné pracovní úvazky. Tato pružnost a dynamičnost umožňuje relativně malému počtu kmenových řídicích pracovníků dosahovat obrovských zisků.

Jiný americký ekonom David Korten, autor knihy nazvané *Když korporace řídí svět* (1995), vysvětluje fungování a úspěchy nadnárodních firem zcela odlišně. Také on konstatuje, že korporace stáhly do svých center či jader spolu s finančními zdroji špičkovou technologii, odborníky na marketing a veškeré své know-how, zatímco výrobní úkoly rozptýlily mezi množství dodavatelů a subdodavatelů, s nimiž uzavírají dílčí a časově omezené smlouvy. Úspěch velkých firem však podle Kortena neplyne zdaleka jen z nápaditosti a kombinační pružnosti jejich špičkových odborníků. Je založen především na striktní mocenské asymetrii mezi řídicím centrem a periferními dodavateli. Malé firmy, které slouží jako dodavatelé, nemají nezávislý přístup k trhu. Navzájem soupeří o přežití, soutěží o to, které z nich se podaří alespoň dočasně se prosadit jako přívěsek mocného centra. Dodavatelé jsou tak udržováni v intenzivní kompetici, která je nutí neustále srážet své náklady a především své mzdové požadavky. Zatímco periferní jednotky - a to dokonce i uvnitř téže firmy - spolu neustále soupeří, zatímco jádra velkých firem často kooperují, či dokonce fúzí ve snaze udržet si monopol nad trhy a kontrolu nad technologiemi.

Právě touto duální strukturou, a nikoli větší dynamikou a nápaditostí špičkových odborníků, vysvětluje David Korten rostoucí propast mezi příjmy manažerů v centru a řadových zaměstnanců, periferních dodavatelů a subdodavatelů na organizační periférii. Zatímco v jádru korporací funguje primární trh práce se všemi svými výhodami, na periférii je udržován trh sekundární se všemi svými nevýhodami a riziky. David Korten konstatuje, že

mocenské vztahy mezi jádrem firmy a její periferií jsou velmi podobné vztahům, které se ustavily mezi centrálními a periferními zeměmi v dobách koloniálních impérií. V obou systémech dokáží dominantní hráči pro sebe získat rozhodující část hodnoty vytvořené na periferii. Čím více nákladů periferie absorbuje, tím vyšší bývá profit jádra korporace.

Ať již se přikloníme k Reichově anebo ke Kortenově vysvětlení příčin úspěchů nadnárodních korporací, či přesněji jejich center, jedno je jisté: během poslední třetiny 20. století došlo k výrazné změně organizačního uspořádání nejmocnějších výrobních a distribučních firem. Namísto pevné, trvalé, stabilní a masivní organizační pyramidy nastupuje krajně proměnlivý a zvnějšku jen málo přehledný propletenec dočasných kontraktů a jednorázových smluv mezi pevným centrem a krajně nestálou periferií. Dřívější třístupňová hierarchie organizací tvořená horními manažery, manažery střední úrovně a řadovými zaměstnanci ztrácí v nových podmínkách mnoho ze svého opodstatnění (Keller 2010).

A právě v této souvislosti prudce vzrůstá význam konceptů, jako je sociální kapitál anebo důvěra. Pojem sociální kapitál se používá v řadě různých souvislostí pro označení schopnosti jednotlivců využít pro své vlastní potřeby zdroje druhých lidí, využít tedy svých kontaktů, konexí a známostí. V kontextu fungování firem může být sociální kapitál využit k vyšší efektivitě řízení (Halpern 2005).

Dobrou analýzou možností a mezi využití sociálního kapitálu k řízení firem je práce odborníků na management Dona Cohena a Laurence Prusaka s názvem „V dobré firmě. Jak sociální kapitál umožňuje organizacím fungovat“ (2001).

Hlavním problémem firem, které přešly z pyramidální podoby na duální strukturu, je udržet si loajalitu zaměstnanců, kteří přicházejí o dosavadní organizační jistoty. Neformální sítě propojující jednotlivé členy organizace, domnívají se autoři, mohou přinášet výhody organizaci jako celku. Tento postřeh není příliš nový, teorie řízení s ním pracuje již od třicátých let 20. století. Formalizovaná teorie sítí však umožňuje přesněji zjišťovat, v jaké míře neformální vztahy podporují spolupráci, přispívají k lepší cirkulaci informací, vedou k poklesu fluktuace a celkově snižují transakční náklady. Jistá míra sociálního kapitálu by měla zaručovat, že v případě potřeby získá člověk pomoc od svých kolegů, a měla by přinášet také vědomí, že přínos jednotlivce pro úspěch týmu bude druhými oceněn.

Jako v řadě jiných důležitých věcí také v případě sociálního kapitálu se jedná především o problém správné míry. Sociální kapitál může firmě také škodit. Má tendenci vytvářet až příliš útulné prostředí, které nevybízí k mimořádnému výkonu. Může vést ke tvorbě klanů, či podporovat korupci.

Zatímco důležitou otázkou klasických teorií řízení byl tzv. problém span of control (optimální rozsah kontroly), s proměnou struktury firem zaujímá analogické postavení otázka span of trust (optimální rozsah důvěry). Příliš nízká míra důvěry organizaci rozkládá a zvyšuje transakční náklady. Přílišná koncentrace sociálního kapitálu může naopak působit proti dodržování organizačních pravidel a umožňovat klikám a skupinám propojeným těmi správnými konexemi maximalizovat své vlastní výhody třeba i na úkor organizačních cílů (Keller 2007).

I přes tuto problematičnost je vysoce pravděpodobné, že význam sociálního kapitálu a důvěry pro firmy a jejich řízení bude vzrůstat. Bude se zvyšovat spolu s tím, jak poroste celková nejistota prostředí, jež firmu obklopuje. Vnější tlaky, které vedou častěji než dříve ke změnám partnerů, k restrukturalizacím pracovních týmů, k akvizicím a fúzím, které často ústí do propouštění, mohou snižovat důvěru zaměstnanců ve firmu. V takové situaci se stává zvláště důležité, aby ti, kdo restrukturalizace přežijí, si důvěru ve firmu udrželi. Určitá míra sociálního kapitálu ve firmě je předpokladem jejich ochoty spolupracovat a jejich loajality.

Tato konstelace přináší dva zásadní problémy. Za prvé jde o to, že v podmínkách duální struktury firem je prakticky nemožné využít sociální kapitál ve vztazích mezi centrem organizace a organizační periferií. Periferní dodavatelé a subdodavatelé nemají důvod důvěřovat centru firmy, které je střídavě napojuje a odpojuje od zakázek pouze na základě chladného ekonomického kalkulu. Udržování správné míry důvěry přichází tedy do úvahy spíše jen vzhledem k těm, kdo zůstávají kmenovými zaměstnanci firem či firemních center. A zde narážíme na druhý problém. Dobře víme, nakolik jsou sociální kapitál a důvěra klíčové pro fungování firem. Nevíme však zdaleka již tak dobře, jak obojí vytvářet, udržovat

a posilovat. Účelové vytváření důvěry je sebedestrukční proces, protože pouto důvěry se snadno láme, je-li zjevné, že má být posilováno v první řadě, či dokonce výhradně kvůli vyšší ziskovosti. Existuje riziko, že hra na vzájemnou důvěru bude posilovat pouze míru přetvářky a cynismu u těch, kdo se takové hry účastní.

Literatura:

Cohen, D., Prusak, L. 2001. In Good Copany. How Social Capital Makes Organization Work. Boston: Harvard Business School Press.

Halpern, D. 2005. Social Capital. Cambridge: Polity Press.

Keller, J. 2007. Sociologie organizace a byrokracie. Praha: Sociologické nakladatelství.

Keller, J. 2010. Tři sociální světy. Praha: Sociologické nakladatelství.

Korten, D. C. 1995. When Corporations Rule the World. London: Earthscan.

Reich, R.[1991] 1995. Dílo národů. Příprava na kapitalismus 21. století. Praha: Prostor.