

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA ŠEGA

Mentorica: doc. dr. HAJDEJA IGLIČ

***SOCIALNI KAPITAL V SLOVENSKIH
ORGANIZACIJAH***

Diplomsko delo

LJUBLJANA, 2006

***»It is our choices, Harry, that show
what we truly are, far more than our abilities.«***

Prof. Dumbledore

(J. K. Rowling: *Harry Potter and the Chamber of Secrets*)

HVALA: za pomoč, svetovanje, usmeritev, predloge, potrpežljivost,
podporo, crkljanje;
VSEM: mentorici doc. dr. Hajdeji Iglič, zlatim staršem, Matjažu, *pomembnim
drugim!*

»Socialni kapital ne pomeni, da se vsi v organizaciji marajo in sprejemajo; ne pomeni "biti prijazen". ... Niti socialni kapital ne pomeni, da si sodelavci delijo podrobnosti iz svojega zasebnega življenja in tako brišejo mejo med delom in domom. ... Kljub temu da se prijateljstvo pogosto razvije na delovnem mestu, sodelovanje ne temelji na prijateljstvu oziroma popolnem poznavanju drug drugega. ... Ker socialni kapital pomeni zaupanje, odnose in predanost, raste na verodostojnosti. Hinavščina ga ubija.« (Cohen in Prusak, 2001: 13 in 14.)

POVZETEK

V diplomskem delu se ukvarjam z organizacijskim socialnim kapitalom. Pri tem se osredotočam na pomen, ugotavljanje, vzpostavljanje in vzdrževanje socialnega kapitala ter pomembnost zavedanja pomena le-tega za organizacijo. Izpostavljam problem definicije in merjenja. Ugotavljam, da je za organizacijo pomembna optimalna kombinacija močnih in šibkih vezi zaposlenih. Analizo raziskave je pokazala, da med evropskimi državami obstajajo razlike v stopnji organizacijskega socialnega kapitala, na te razlike pa vplivajo kulturni, predvsem pa organizacijski dejavniki.

Ključne besede: socialni kapital, organizacija, zaupanje, socialne vezi.

ABSTRACT

Thesis deals with the concept of organizational social capital. The focus is on the meaning, finding, fostering, maintaining of social capital and its importance for organizational success. I expose the problem of definition and measurement. For an organization optimal combination of strong and weak social ties is important. The research analysis shows that differences in the level of social capital between European countries exist. These differences are influenced by cultural, but above all organizational factors.

Key words: social capital, organization, trust, social ties.

KAZALO

UVOD	7
1. TEORETIČNI OKVIR	9
1.1. SOCIALNI KAPITAL	10
1.2. ORGANIZACIJA	11
1.3. PREPLETENOST ORGANIZACIJE IN SOCIALNEGA KAPITALA	12
1.4. PROBLEM DEFINICIJE SOCIALNEGA KAPITALA	13
1.5. RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA	15
1.6. VIRI OZIROMA DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA	17
1.6.1. Socialna omrežja.....	17
1.6.2. Norme	21
2. ZAUPANJE	22
2.1. PROBLEM PREPLETENOSTI ZAUPANJA IN SOCIALNEGA KAPITALA	23
2.2. DIMENZIJE ZAUPANJA	24
2.3. VRSTE ZAUPANJA.....	25
3. POMEN SOCIALNEGA KAPITALA ZA ORGANIZACIJO	29
3.1. POMEN ZAUPANJA	30
3.2. VZPOSTAVLJANJE IN VZDRŽEVANJE	34
4. POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA	37
4.1. NEGATIVNE POSLEDICE	38
4.2. POZITIVNE POSLEDICE	39
5. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STOPNJO SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI	41
5.1. KULTURNI DEJAVNIKI	42
5.2. ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI.....	43
5.3. HIPOTEZE	45
6. UGOTAVLJANJE SOCIALNEGA KAPITALA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	47

6.1.	MERJENJE SOCIALNEGA KAPITALA	47
6.2.	PRIMERJAVA SLOVENIJE Z DRUGIMI DRŽAVAMI	49
6.2.1.	Generalizirano zaupanje	49
6.2.2.	Kazalci socialnega kapitala v organizacijah.....	53
6.3.	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL	61
6.4.	VPLIV DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL	68
6.4.1.	Pogovarjanje med sodelavci	68
6.4.2.	Pomoč med sodelavci	72
6.4.3.	Obiskovanje in druženje med sodelavci	74
6.4.4.	Nestrinjanje med sodelavci.....	76
6.4.5.	Omrežja v organizacijah.....	79
6.5.	ZAUPANJE V SODELAVCE V SLOVENIJI	80
6.6.	POVZETEK ANALIZE	83
SKLEP.....		85
LITERATURA.....		87
VIRI.....		91
PRILOGE.....		92

KAZALO SLIK

Slika 1: Generalizirano zaupanje, CID	50
Slika 2: Zaupanje v prizadevanje ljudi, da bi pomagali drugim, CID	51
Slika 3: Zaupanje v poštenost drugih ljudi, CID	52
Slika 4: Indeks generaliziranega zaupanja, CID	53
Slika 5: Pogovarjanje med sodelavci o problemih povezanih z delom, CID	55
Slika 6: Pomoč med sodelavci pri vsakdanjih stvareh, CID	56
Slika 7: Obiskovanje in srečevanje med sodelavci v prostem času, CID	56
Slika 8: Nestrinjanje med sodelavci, CID	57
Slika 9: Moč vezi v socialnih omrežjih organizacij, CID	60
Slika 10: Pogostost izvajanja aktivnosti na delovnem mestu, CID	64
Slika 11: Vpliv na delovnem mestu, CID	65
Slika 12: Zadovoljstvo s pogoji dela, CID	65

KAZALO SHEM

Shema 1: Primerjava med skupinami s stopnjami socialnega kapitala in skupinami organizacijskih socialnih omrežij	61
Shema 2: Vpliv dejavnikov na organizacijski socialni kapital	61
Shema 3: Primerjava med skupinami držav glede organizacijskega socialnega kapitala in dejavnikov	67
Shema 4: Vpliv spremenljivk na pogovarjanje med sodelavci o problemih povezanih z delom oziroma službo	68
Shema 5: Vpliv spremenljivk na pogostost pomoči med sodelavci pri vsakdanjih, praktičnih stvareh	72
Shema 6: Vpliv spremenljivk na pogostost obiskovanja in druženja med sodelavci	75
Shema 7: Vpliv spremenljivk na pogostost nestrinjanja med sodelavci	77
Shema 8: Vpliv spremenljivk na omrežja v organizacijah (na moč vezi)	79
Shema 9: Vpliv spremenljivk na zaupanje med sodelavci v Sloveniji	81
Shema 10: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijski socialni kapital	83

KAZALO RAZPREDELNIC

Razpredelnica 1: Zaupanje v druge po državah.....	92
Razpredelnica 2: Stiki na delovnem mestu po državah.....	93
Razpredelnica 3: Delovne aktivnosti po državah	94
Razpredelnica 4: Vpliv na delovnem mestu po državah	95
Razpredelnica 5: Pregled različnih spremenljivk po državah 1	96
Razpredelnica 6: Izobrazba po državah – struktura po odstotkih (%).....	97
Razpredelnica 7: Pregled različnih spremenljivk po državah 2	98
Razpredelnica 8: Povezanost različnih dejavnikov s stopnjo pogovarjanja med sodelavci	99
Razpredelnica 9: Povezanost različnih dejavnikov s pomočjo med sodelavci.....	100
Razpredelnica 10: Povezanost različnih dejavnikov z obiskovanjem med sodelavci	101
Razpredelnica 11: Povezanost različnih dejavnikov z nestrinjanjem med sodelavci.....	102
Razpredelnica 12: Povezanost stikov na delovnem mestu z delovnimi obveznostmi.....	103
Razpredelnica 13: Povezanost stikov na delovnem mestu z vplivom na delov. mestu.....	104
Razpredelnica 14: Vpliv dejavnikov na moč vezi 1	106
Razpredelnica 15: Vpliv dejavnikov na moč vezi 2	107
Razpredelnica 16: Vpliv spremenljivk na povezanost med sodelavci v Sloveniji.....	108

UVOD

Današnji čas zaznamujejo tekmovalno okolje in tekmovalni odnosi ter hiter tempo življenja, v katerem je biti prvi skoraj nujno za preživetje. Družba stremi k uspešnosti na vseh področjih. Vsi se trudimo, da bi iz sebe v danih okoliščinah s sredstvi, ki so nam na voljo dosegli največ kar lahko. Trudimo se za napredek v zasebnem življenju, v službi, na državni ravni ali na globalni ravni. Velikokrat je tako zasebna uspešnost kot tudi globalna uspešnost odvisna od gospodarske uspešnosti oziroma od gospodarskega razvoja. Gospodarski razvoj vpliva na konkurenčnost in učinkovitost posameznika, organizacije in države. Današnja družba je ugotovila, da je v določenih primerih korist posameznika večja, če sodeluje v skupini. Ljudje smo namreč družbena bitja in samo s sodelovanjem lahko dosežemo boljše rezultate tako za posameznika kot za družbo. Tako v vsakdanjem življenju prihaja do povezav med ljudmi na vseh ravneh.

Uspešnost danes pomeni moč vseh socio-kulturnih dejavnikov, med katere spada tudi socialni kapital, ki je neke vrste temelj, saj medsebojno povezuje in usklajuje ostale vire. Socialni kapital nastaja med ljudmi, ob njihovem sodelovanju in prepletanju njihovih vsakodnevnih poti. Je neotipljiv vir, ki ga uporabljamo za reševanje problema zaupanja, koordinacije in kooperacije (Adam et al., 2001: 9). Brez ljudi socialni kapital ne obstaja. Prav tako brez ljudi ne obstajajo organizacije. Pravimo, da so organizacije ljudje. Iz njih so sestavljene, zaradi njih delujejo. Zaradi socialnega kapitala so organizacije več kot le skupek posameznikov, ki poskušajo doseči lastne cilje. Socialni kapital je nekakšen most med posamezniki.

Socialni kapital in organizacija sta torej dva pojma, ki sta močno povezana. Vedno bolj. Vedno kompleksnejše je namreč okolje v katerem živimo in v katerega so s svojim delovanjem vpete organizacije.

V svojem diplomskem delu bom poskušala povezati vsebinsko analizo različnih avtorjev s področja socialnega kapitala, zaupanja in organizacij z analizo podatkov mednarodne raziskave "Citizenship, Identity, Democracy" ("Aktivno državljanstvo, socialni kapital, demokracija"). Pri pregledu literature se bom osredotočila na pomen socialnega kapitala in pomen njegovega zavedanja, ugotavljanja, vzpostavljanja in vzdrževanja v organizacijah. S pomočjo raziskave bom poskušala ugotoviti stanje v nekaterih evropskih državah. Najbolj

me bo zanimala stopnja socialnega kapitala v slovenskih organizacijah in njena primerjava z drugimi državami.

Moj cilj je preveriti dve hipotezi. Prva hipoteza, ki sem jo postavila, pravi, da *med državami obstajajo velike razlike glede na stopnjo socialnega kapitala v delovnem okolju*. Glede na pretekle raziskave in študije se namreč tako evropske kot tudi neevropske države med seboj razlikujejo v stopnji socialnega kapitala na različnih področjih. Druga hipoteza pa trdi, da *na razlike med državami, glede na stopnjo socialnega kapitala v organizacijah, vplivajo kulturni in organizacijski dejavniki*. Kajti če velja prva hipoteza, potem je potrebno ugotoviti, kaj povzroča, da do razlik prihaja. Pri tem zagovarjam tezo, da so to kulturni dejavniki, torej dejavniki, ki so značilni za neko družbo in se od drugih (lahko) razlikujejo, ter organizacijski dejavniki oziroma značilnosti določenih (tipov) organizacij.

V prvem poglavju bom teoretično opredelila pojem socialnega kapitala, njegovo povezanost z organizacijami, ravni na katerih se pojavlja in njegove dimenzije. Drugo poglavje bo podrobneje zajemalo dimenzijo zaupanja znotraj organizacije. V tretjem poglavju se bom osredotočila na pomen socialnega kapitala za organizacijo, v četrtem pa na njegove posledice. V petem poglavju bom definirala dejavnike, ki vplivajo na stopnjo socialnega kapitala in glede na možnosti, ki mi jih ponuja raziskava, postavila pomožne hipoteze. V 6. poglavju bo sledila analiza raziskave. V Sklepu pa bom na kratko povzela bistvo diplomskega dela.

1. TEORETIČNI OKVIR

Kot sem omenila že v uvodu, je današnji čas čas tekmovanja in hitrih sprememb. Z letom 1889 se je za človeško zgodovino začela tako imenovana industrijska doba, ki je trajala nekako do sredine 20. stoletja. Za to obdobje so bili značilni nagel gospodarski vzpon, manufakture in tekoči trak. Tipična zaposlitev je bila delo za tekočim trakom oziroma delo v rudniku. Od sredine 20. stoletja naprej je prišlo do premikov k informacijski družbi (informacijska doba oziroma tako imenovani tretji val). Družba je postala izredno tekmovalna. Največjo vrednost ima danes informacija in posamezniki tekmujejo, kdo jo bo prvi pridobil. Tipičen delavec je zaposlen v banki, programerskem podjetju, restavraciji, univerzi ali centru za socialno delo. Fizično delo ni več iskano, saj je človeka nadomestil stroj, pomembno je inteligentno delo. Množični mediji, informacijska tehnologija in internet postajajo vse pomembnejši, saj omogočajo informacijam hitro potovanje preko mednarodnih meja.

Sodobna družba, ki jo gradimo okoli informacij, temelji na dveh vrednotah – svobodi (izbire) in enakosti (kakršnakoli hierarhija se plošči in izginja). Nekateri avtorji (Putnam, Fukuyama) obravnavajo obdobje od približno sredine 60. let do 90. let 20. stoletja z vidika poslabšanja družbenih pogojev v večini industrializiranih držav. Povečeval se je kriminal in družbeni neredi, zniževal se je pomen družine in sorodstvenih vezi, znižala se je rodnost, zmanjšalo se je število porok, povečalo število ločitev, zaupanje v institucije je padlo v krizo. Spremenili so se medsebojni odnosi, ki sicer niso postali redkejši, so pa manj trajni, akterji so jim manj vdani in v omrežjih je manjše število ljudi. Posamezniki v taki družbi ne moremo biti prepričani, da bo drugi držal svojo besedo oziroma deloval v dobro širše družbe. Kajti bolj kot je kontekst kompleksen (kot je na primer današnja država ali trg), večji je problem medsebojnega nadzora. Za uspešno sodelovanje sta pomembni natančna informacija in zanesljivo upravljanje. Informacijska doba je tako po mnenju teh dveh avtorjev prinesla napredek, a je hkrati močno spremenila naša življenja in medsebojne odnose in to, po njunem mnenju, v veliki meri na slabše (Fukuyama, 1999: 4 – 6; Putnam, 1993: 164 – 166). Vendar pa drugi avtorji poudarjajo pozitivne učinke informacijske dobe, izboljševanje življenjskih razmer in spreminjanje načina življenja. Poudarja se individualizem, ki prinaša več svobode in izbire, s tem pa tudi več tveganj. Beck (2001) tako govori predvsem o spremembah in ne o spremembah na slabše. Vse spremembe, ki jih prinaša čas (četudi so na prvi pogled destruktivne, kot na primer atomska bomba), moramo

razumeti kot priložnost za napredek. Kljub nasprotnemu pogledu pa oba vidika predpostavljata in izpostavljata pomen socialnega kapitala v današnjem času – prvi izpostavlja njegov pomen za vzpostavitev boljših pogojev, drugi pa izpostavlja socialni kapital kot vzrok za današnje dobre razmere.

1.1. SOCIALNI KAPITAL

»Posameznik je družbeno nemočen, če je prepuščen sam sebi. /.../ Če ima stike s sosedi, in imajo ti stike z drugimi sosedi, se bo ustvaril socialni kapital, ki lahko takoj zadovolji posameznikove družbene potrebe in ki lahko v veliki meri izboljša življenjske razmere v celotni skupnosti. Skupnost kot celota bo s kooperacijo vseh članov imela koristi, posameznik pa bo v svojih povezavah našel prednosti, ki jih prinašajo pomoč, simpatiziranje in prijateljstvo s svojimi sosedi« (Hanifan v Putnam, 2000: 19).

Znanost loči različne vrste kapitala. Pri socialnem tekmovanju so pomembne predvsem tri vrste kapitala: finančni kapital (denar, obveznice, delnice...), človeški kapital (znanje in sposobnosti, kompetence, ki jih nosi vsak posameznik) in socialni kapital. Finančni in človeški kapital se vežeta neposredno na posameznika. Le-ta ju poseduje in sta njegova last. Socialni kapital pa se od finančnega in človeškega kapitala razlikuje v tem, da ni vezan le na posameznika, temveč na odnos med najmanj dvema akterjema. Socialni kapital predstavlja vez oziroma stik med dvema posameznikoma, ki si ga oba med seboj delita in preko katerega pridobita priložnosti za unovčenje svojega človeškega in finančnega kapitala (Burt, 1992: 57 – 58). Vsem vrstam kapitala je skupno, da imajo vrednost ter da povečujejo produktivnost tako posameznika kot skupin (Putnam, 2000: 18 in 19). Posameznik finančni in človeški kapital investira zato, da ustvarita produkcijske možnosti – finančni kapital ustvari surove materiale in pripomočke za proizvodnjo, človeški kapital pa je potreben, da se surove materiale spremeni v konkurenčne proizvode. Po tržni definiciji predstavljata finančni in človeški kapital vložek oziroma vloženi kapital, socialni kapital pa predstavlja obrestno stopnjo in spreminja finančni in človeški kapital v dobiček (Burt, 1992: 58).

Socialni kapital je interdisciplinarni koncept, ki je odvisen od resursov ljudi in organizacij v omrežju, strukture socialnega omrežja in strategij za povezavo teh resursov (Baker, 2000:

2). Je posebna oblika družbenih odnosov, ki posameznikom omogoča, da sodelujejo in dosežejo svoje cilje. Posebna značilnost socialnega kapitala je, da je navadno javna dobrina in ne zasebna dobrina, kot je navadno konvencionalni kapital (Putnam, 1993: 170). »Kot atribut družbene strukture v katero je posameznik vtkan, socialni kapital ni privatna lastnina katerekoli osebe, ki ima od njega koristi« (Coleman v Putnam, 1993: 170). Neka oseba poseduje pravice ali informacije do posameznih virov, druga pa bi do le-teh rada prišla. Pravice ali informacije niso zasebna last temveč javna, saj ima do njih dostop oziroma jih lahko poseduje tudi druga oseba. Kljub temu, da ne gre za ekskluzivno last, vsak posameznik pričakuje nekaj v zameno za posredovanje želenih informacij oziroma pravic. Socialni kapital torej obstaja v povezavah med osebami in je tako najmanj otipljiv med vsemi vrstami kapitala. Posredovanje je tako odvisno predvsem od posameznikov samih oziroma njihovega zaupanja v druge. Vir bomo posodili oziroma predali le osebam, ki jim na nek način zaupamo, imamo z njimi določene povezave. »Socialni kapital dovoljuje različnim skupinam znotraj kompleksne družbe, da se povežejo skupaj za ohranitev (obrambo) svojih interesov, ki bi drugače bili neupoštevani s strani močne države« (Fukuyama, 1999: 18). Ohranitev interesov pa ni aktualna le v boju z državnim aparatom, temveč gre za ohranitev lastnih interesov nasproti katerikoli družbeni skupini.

1.2. ORGANIZACIJA

Poznamo več vrst organizacij. Oprelitev organizacije je tako odvisna predvsem od namena raziskovanja. V diplomskem delu se osredotočam na organizacijo v ekonomskem pogledu, torej na organizirano skupino ljudi, ki deluje skupaj, z namenom proizvodnje dobička. Take organizacije proizvajajo dobrine, storitve ali znanje oziroma so družbe, ki upravljajo vire in koordinirajo posameznike, z namenom, da bi le-ti dosegali skupne cilje (Fu, 2004: 2). Kot člane organizacije obravnavamo posameznike, ki so v organizaciji zaposleni oziroma so v delovnem razmerju za plačilo (Leana in Van Buren, 1999: 538).

Organizacije, ki so povezane z delom, lahko gledamo na dva načina: na ekonomski in sociološki. Ekonomsko gledano so delovne organizacije lahko obravnavane kot monopolni kartel oziroma moderni ceh, v katerega se delavci določene dejavnosti lahko združijo in skupaj konkurirajo ter povečujejo dohodek. Sociološko gledano pa so take organizacije pomemben prostor, v katerem se lahko razvije družbena solidarnost oziroma mehanizem za

vzajemno sodelovanje in skupno strokovno znanje. Ta dva pogleda pa sta vzajemna, saj je solidarnost odločilen predpogoj za ekonomsko sodelovanje (Putnam, 2000: 80).

V približno zadnjih petnajstih letih se je struktura organizacij spremenila predvsem v smeri sploščevanja hierarhije in večanju pomembnosti timskega dela. Za stabilno in predvidljivo okolje so bile značilne vertikalne (hierarhične) organizacije, v katerih ima vsak svojo nalogo, ki jo dobro razume in obvlada. Problem take strukture organizacije je v tem, da posamezniki ne razumejo naloge organizacije kot celote in na kakšen načina je njihova naloga povezana z organizacijo. Ta problem prihaja v ospredje v razmerah hitro spreminjajočega okolja. Horizontalne organizacije pa se organizirajo okoli ključnih procesov v organizaciji. Značilna je sploščena hierarhija, pri kateri se združijo fragmentirane naloge, tako da je za izvedbo celotnega procesa potrebno čim manj timov. Timi predstavljajo stebre organizacije in upravljajo vse v organizaciji (Byrne, 1993).

Nadgradnja horizontalne organizacije je omrežna organizacija. »Omrežna organizacija je poskus, da bi nadomestili formalno strukturo z neformalnimi odnosi. Omogočala naj bi hitro reševanje problemov, hkrati pa povzroča negotovost in veliko tekmovalnost, ki zavira kroženje informacij« (Rus, 2003: 42). Organizacija ima vodstvo, vendar nima klasičnih oddelkov s klasičnimi šefi. Delo poteka v projektnih skupinah, ki se organizirajo glede na potrebe organizacije. Značilnost take organizacije je, da so v njej pomembni ljudje, saj ljudje dodajajo vrednost. Ključna konkurenčna prednost so tako odnosi med zaposlenimi, ki zaznamujejo vse pomembne interakcije organizacije z okoljem. Omrežja zaposlenih predstavljajo veliko gostoto interakcij, ki potekajo med neodvisnimi akterji. V omrežnih organizacijah ima socialni kapital veliko vlogo, saj omrežja brez razvite komunikacije in zaupanja ne morejo dobro funkcionirati (ibid.).

1.3. PREPLETENOST ORGANIZACIJE IN SOCIALNEGA KAPITALA

Glede na to, da so organizacije sestavljene iz ljudi in da med ljudmi nastaja socialni kapital, lahko rečemo, da sta ta dva pojma nujno povezana. Socialni kapital, ki nastaja v organizaciji in odseva družbene odnose znotraj organizacije, Leana in Van Buren (1999: 538 in 540) imenujeta organizacijski socialni kapital. Le-ta se realizira preko skupnih ciljev članov organizacije in skupnega zaupanja.

Danes timi oziroma delovne skupine postajajo pomembni deli organizacij. »Tim je skupina posameznikov, ki so povezani z skupnimi smernicami in cilji ter delujejo odvisno drug od drugega pri opravljanju dela in doseganju rezultatov« (DeGrosky, 2005: 1). Teoretiki ugotavljajo, da bodo v prihodnosti timi in timsko delo ostali odločilno pomembni za organizacije, raziskave pa kažejo, da se organizacije izboljšujejo z učinkovitostjo timov. Vse vrste organizacij pa se vedno bolj obračajo k še bolj fleksibilni strukturi, k tako imenovanim virtualnim timom. »Virtualni tim je skupina ljudi, ki so medsebojno odvisni kar se tiče skupnih ciljev, in (so)delujejo preko prostora, časa in organizacijske omejitve s pomočjo tehnologije« (Lipnack in Stamps v ibid.: 1). Taka struktura organizacije ima številne prednosti, vendar se srečuje tudi z izzivi. Tako prihaja v ospredje socialni kapital oziroma predvsem zaupanje. Virtualne organizacije temeljijo na komunikacijski tehnologiji, ki temelji na računalniški osnovi. Taka tehnologija pa je povzročila, da se organizacije bolj zavedajo, da socialna omrežja podpirajo formalno organizacijsko strukturo. Organizacije tako ugotavljajo, da le uvedba elektronskih povezav ne zagotavlja produktivnega dela, pomembne so vezi, ki povezujejo sodelavce (Lesser in Cothrel, 2004: 24). »Velikost in zapletenost organizacije, širjenje kritičnih informacij in vedno večja kompleksnost delavnih nalog povzročajo, da povezanost in kooperacija – socialni kapital – postajata vedno bolj pomembna« (Cohen in Prusak: 2001, 16).

»Socialni kapital ne pomeni, da se vsi v organizaciji marajo in sprejemajo; ne pomeni "biti prijazen". ... Niti socialni kapital ne pomeni, da si sodelavci delijo podrobnosti iz svojega zasebnega življenja in tako brišejo mejo med delom in domom. ... Kljub temu da se prijateljstvo pogosto razvije na delovnem mestu, sodelovanje ne temelji na prijateljstvu oziroma popolnem poznavanju drug drugega. ... Ker socialni kapital pomeni zaupanje, odnose in predanost, raste na verodostojnosti. Hinavščina ga ubija.« (ibid.: 13 in 14.)

1.4. PROBLEM DEFINICIJE SOCIALNEGA KAPITALA

»Socialni kapital izhaja iz omrežij; je del omrežij; je dostop do resursov, ki jih kontrolirajo člani omrežja; je struktura omrežij; je posamezna pozicija v omrežju; pomeni zaupanje; je rezultat zaupanja; se pokaže v zaupanju; so norme (predvsem norma recipročnosti); pomeni volonterstvo; je članstvo v klubih, organizacijah; je last skupin; je last posameznikov; je last diad;

ustvarja človeški kapital; ga ustvarja človeški kapital; določa stopnjo povrnitve človeškega kapitala; je nekaj kar akumulira, olajšuje individualno akcijo; je pričakovanje akcij, ki imajo ekonomske posledice; ima socialne posledice; rešuje splošne oziroma skupinske probleme; je kooperacijsko obnašanje; pomeni posredništvo in pomeni status» (www.analytictech.com).

Že na začetku je potrebno izpostaviti problem definiranja in s tem posledično merjenja socialnega kapitala. Socialni kapital ni enostaven koncept. »Gre za pojavno raznolik in kontekstualno specifičen fenomen« (Adam et al., 2003: 1). Ravno zaradi njegove narave in široke uporabe na različnih področjih ga različni avtorji različno definirajo, tako da obstaja ogromno definicij (Kešeljević, 2003: 127). Tako ponavadi avtor, »ki uporablja koncept v določeni analizi, najprej razpravlja o konceptu, prikaže njegov intelektualni izvor, njegovo različno uporabo in nekatera nerešena vprašanja. Večina avtorjev potem tudi sprejme eno od smeri in včasih v splošnem okviru izbrane smeri prispeva svojo lastno definicijo« (Adam in Rončević, 2003: 7). Seveda pa tako veliko število različnih opredelitev socialnega kapitala posledično prinaša probleme tako pri sami obravnavi kot tudi pri njegovem ugotavljanju oziroma merjenju.

Razlike pri razumevanju, in posledično tudi pri raziskovanju in merjenju socialnega kapitala, so posledica različnih pogledov na vire oziroma dimenzije socialnega kapitala in različnih nivojev analize. Nekateri avtorji poudarjajo različne vire socialnega kapitala kot so omrežja, norme, vrednote, prepričanja, zaupanje, drugi pa te vire obravnavajo kot sestavine oziroma dimenzije socialnega kapitala. Večina opredelitev upošteva neformalne vire (zaupanje, vrednote, norme in prepričanja), malo pozornosti pa je namenjeno formalnim virom socialnega kapitala, kot so na primer zakoni in pogodbe (znotraj širšega institucionalnega okvirja, ki so ponavadi podani s strani države in so po Putnamovem (v Kešeljević, 2003: 128) mnenju učinkovitejši, kadar že obstaja visoka stopnja socialnega kapitala). Poleg razlikovanja virov oziroma dimenzij pa se avtorji razlikujejo tudi v nivoju svojih analiz. Ponavadi se osredotočijo na enega od treh nivojev: odnosi med dvema posameznikoma, odnosi med skupinami in odnosi med skupino in njenim okoljem. »Najbolj pogosto se namenja pozornost neformalnim virom in enemu nivoju analize, zato so takšni pristopi nepopolni za razumevanje delovanja organizacije. Različne opredelitve socialnega kapitala niso v tako veliki meri medsebojno izključljive, kot se predvsem dopolnjujejo« (ibid.: 127 in 128). Leana in Van Buren (1999: 539) poudarjata, da do razlik

prihaja zaradi razlik v nivojih analize, zaradi razlik v normativnih implikacijah in razlik v direktnosti prednosti oziroma posledic, ki jih socialni kapital prinaša.

S problemom številčnosti definicij in pogledov na socialni kapital sem se srečala tudi sama. Tako v diplomskem delu povzemam le nekatere avtorje in njihove teorije. Coleman (v Fukuyama, 1995: 10) socialni kapital definira kot »zmožnost ljudi, da delujejo skupaj za splošne cilje v skupinah in organizacijah«. Če povzamem po Bourdieu je socialni kapital »vsota vseh resursov, dejanskih in virtualnih, ki nastaja preko posameznikov ali skupine, ki ima trajajoče omrežje bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva in razpoznavanja« (www.analytictech.com). Če lahko človeški kapital označimo kot "biti", torej tista znanja, veščine, vrednote, ki jih posameznik ima, lahko socialni kapital označimo kot "poiskati nekoga", torej sposobnost posameznika (in kolektivitet), da na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja poiščejo v svoji okolici osebo, ki zna rešiti trenutni problem. Socialni kapital so torej resursi v osebnih in poslovnih omrežjih. Pomembno je, da vemo, da socialno omrežje še ni socialni kapital (Baker, 2000: 2).

Nenatančnost in množica opredelitev socialnega kapitala je problem, »vendar obstaja nevarnost, da bo poenostavljen in površno opredeljen koncept uporabljen kot nepomemben dodatek ekonomskim »receptom« reševanja problemov (post)moderne družbe in (globalizirane) ekonomije, ki ne zahteva natančne (sociološke) analize opazovanih problemov« (Kanjuro Mrčela, 2001: 167).

1.5. RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA

Socialni kapital obstaja na različnih ravneh socialnega sistema: raven posameznika (oziroma *mikro* raven), ki jo opredeljujejo močne sorodstvene in prijateljske vezi, raven organizacije (oziroma *mezzo* raven), ki jo definirajo odnosi sodelovanja v delovnem okolju, in raven države (oziroma *makro* raven), ki jo predstavlja generalizirano zaupanje v sodržavljanke. Na teh treh ravneh ponavadi ne najdemo enake stopnje socialnega kapitala. Na socialne odnose in s tem na razvoj sodelovanja v družbi lahko namreč vplivamo z različnimi mehanizmi. Tako je lahko »v neki družbi socialni kapital na mikro ravni močen, medtem ko je na makro ravni šibek, ali pa je šibek oziroma močen na vseh treh ravneh hkrati« (Iglič, 2005: 2).

Socialni kapital na *mikro* ravni je pomemben za uspešno reševanje stisk, povezanih z vsakdanjim življenjem, ter za občutek pripadnosti in sprejemanju drugih. Gre za močne vezi med ljudmi, ki se poznajo že dolgo, si med seboj pomagajo, se pogosto družijo ter tako tvorijo notranji krog socialnih omrežij. Na tej ravni govorimo o prijateljskih, sorodstvenih in opornih omrežjih (ibid.).

Na *mezzo* ravni je socialni kapital pomemben zaradi kolektivne akcije v delovnem okolju in tudi v lokalni skupnosti, za pridobivanje informacij in boljši dostop do virov informacij z uporabo šibkih vezi. To raven opredeljujejo srednje močne in šibke vezi med seboj povezanih ljudi. Značilnost vezi je, da so velikokrat dolgotrajne in pogoste, vendar niso nujno močne v osebnem smislu. Takšne vezi so značilne za organizacijski kontekst (kjer se ljudje srečujejo in med seboj sodelujejo vsak dan, vendar so njihovi odnosi lahko strogo profesionalni in vezani le na delovni prostor in čas) in večje neformalne skupine prijateljev in znancev. Mnogi avtorji poudarjajo predvsem to raven socialnega kapitala, saj se s temi vezmi oblikujejo odnosi vzajemnosti in zaupanja ter posledično naključni odnosi s tujci (ibid.).

Na *makro* nivoju pa socialni kapital pomembno vpliva na strpnost in sposobnost družbe za reševanje konfliktov. Na tej ravni obstajajo odnosi med ljudmi, ki se ne poznajo in niso člani istih socialnih omrežij. Vezi so anonimne oziroma potencialne in so odvisne od generaliziranega zaupanja ter kolektivne identitete, ki vodita v sodelovanje in pozitiven odnos do tistih, s katerimi nismo povezani v socialnih omrežjih. Generalizirano zaupanje je zaupanje na splošno, zaupanje v t.i. druge ljudi, ki jih ne poznamo oziroma smo z njimi v kratkotrajnem stiku (ljudje z ulice, tujci). Kolektivna identiteta pa povzroča solidarnost, torej sodelovanje in socialno oporo. Njeni učinki so neodvisni od vključenosti v socialna omrežja (ibid.).

Socialni kapital se v povezavi z organizacijo lahko obravnava na organizacijskem, medorganizacijskem ali institucionalnem nivoju. Organizacijski vidik obravnava socialni kapital kot odnos med posamezniki v organizaciji. Medorganizacijski vidik raziskuje relacije med organizacijami, pri čemer je poudarek na povezavi in ne na posamezni organizaciji. Institucionalni vidik pa se ukvarja z odnosom med organizacijo in institucionalnim okvirjem države. V tem primeru deluje socialni kapital kot oblika pritiska na oblast. Vsi nivoji se nenehno prepletajo, kar povzroča težje indiciranje in opredelitev socialnega kapitala (Kešeljević, 2003: 127 in 128).

Za moje delo je relevanten socialni kapital na *mezzo* nivoju – na ravni organizacije, znotraj le-te pa me zanima socialni kapital med sodelavci v timih oziroma organizacijskih enotah.

1.6. VIRI OZIROMA DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA

O problemu, kaj je vir in kaj sestavina socialnega kapitala sem že govorila. Kakorkoli pa že pogledamo, so te karakteristike pomembne za razumevanje socialnega kapitala. Leana in Van Buren (1999: 541 – 544) kot primarne sestavine socialnega kapitala v organizaciji definirata družabnost oziroma združljivost (*associability*) in zaupanje. »Družabnost je pripravljenost in zmožnost članov v organizaciji, da podredijo lastne cilje, in s tem povezana dejanja, kolektivnim ciljem in delovanju organizacije« (ibid.: 541). Cohen in Prusak (2001: 4) pa pravita, da so najpogostejše karakteristike socialnega kapitala visoka stopnja zaupanja, močna socialna omrežja in norme, ki so posameznikom skupne in jih povezujejo. Socialnih omrežij in norm se bom v nadaljevanju le dotaknila, večji poudarek pa bom namenila zaupanju.

1.6.1. Socialna omrežja

Vsaka družba, pa naj bo moderna, tradicionalna, avtoritarna, demokratična, fevdalna ali kapitalistična, je karakterizirana z omrežji formalne in neformalne medosebne komunikacije in izmenjave. V omrežjih nastopajo akterji, ki določenim drugim zaupajo, jih podpirajo, so od njih odvisni... Vsak akter oziroma ego ima svoje socialno omrežje. Njegovo omrežje pa sestavljajo s socialnimi vezmi povezani alterji – vsi, ki jih poznamo, ki smo jih kdajkoli poznali in vsi, ki poznajo nas, čeprav mi ne poznamo njih (Putnam, 1993: 167 – 168; Burt, 1992: 59 – 61).

»Socialno omrežje vključuje relativno stabilne vezi, ki jih posameznik vzdržuje s svojim socialnim okoljem. Te vezi so lahko realizirane v smislu, da posamezniku v trenutku merjenja omogočajo dostop do različnih resursov (na primer, pomoči v gospodinjstvu, informacij in denarja), ga povezujejo v organizacijske kontekste (v delovno okolje in prostovoljne organizacije), ali zadovoljujejo njegove potrebe po intimnosti in sociabilnosti. Lahko so latentne,

kar pomeni, da se bo posameznik obrnil nanje šele takrat, ko se bo znašel pred problemom ali v stiski. Množica realiziranih in latentnih vezi v posameznikovem okolju tvori njegovo egocentrično omrežje.» (Iglič, 2001: 170)

Teorija socialnih omrežij se deli na dve veji: prva opisuje omrežja kot dostop do ljudi, ki imajo določene lastnosti in resurse (*koga* dosežemo), druga pa obravnava omrežja kot obliko socialnega kapitala (*kako* jih dosežemo). Empirični podatki kažejo, da se ljudje povezujemo s tistimi, ki so nam podobni. Ljudje namreč preživljamo čas na mestih, ki nam prinašajo neke vrste zadovoljstvo. Tako se na istih mestih zbirajo ljudje, ki imajo podobne vrednote in potrebe. Med seboj se začnejo družiti, kar je v bistvu neizbežno. Poleg tega je v človeški naravi, da si poiščemo podobne ljudi s katerimi lahko delimo svoje interese. Obe veji sta pomembni, saj je socialni kapital hkrati »struktura stikov v omrežju in resursi, ki jih ti stiki imajo« (Burt, 1992: 61).

Omrežja so torej sestavljena iz socialnih vezi med posamezniki – med egom (center omrežja, ki ga opazujemo) in njegovimi alterji. Socialne vezi so lahko močne ali šibke. Močne vezi imamo ponavadi z družino in dobrimi prijatelji, šibke pa s sodelavci, znanci. Različni avtorji zagovarjajo različne koncepte o tem ali je bolje imeti močne ali šibke vezi. Vse študije, ki so jih dokazali, kažejo, da se v različnih situacijah izkažejo za boljše enkrat močne, drugič šibke vezi. Teoriji, ki zagovarjata pomembnost šibkih vezi, sta teorija o strukturnih luknjah (Ronald S. Burt) in o moči šibkih vezi (Mark Granovetter). Prva pravi, da če imamo veliko omrežje, vendar se akterji, ki ga sestavljajo, med seboj poznajo, potem so vezi, ki vodijo do istih ljudi, odvečne, saj nam posredujejo iste informacije. Pomembne so tiste vezi, ki nas obveščajo o novih informacijah. Te vezi so med seboj ločene (med njimi ne obstajajo direktne povezave, le preko ega), povezane so s tako imenovanimi strukturnimi luknjami. Optimalno omrežje mora biti tako dovolj veliko in dovolj raznoliko. Teorija šibkih vezi pa temelji na tem, da posameznikom močne vezi ne prinašajo novih informacij in s tem prednosti. Ego je povezan v grozd z močnimi vezmi, edini stik, ki ga ima ta grozd z drugim grozdom, je preko šibke vezi, ki jo drži ego. Tako le-ta prvi pride do informacije, ki jo poseduje drugi grozd (Burt, 1992; Granovetter v Burt, 1992: 72 – 75, v Krackhardt, 1992, in v Putnam, 1993: 175). David Krackhardt (1992) pa zagovarja pomembnost močnih, prijateljskih vezi, še posebno kadar govorimo o krizah oziroma primerih resnih sprememb in nestanovitnosti. »Ljudje se upirajo spremembam in ne marajo negotovosti. Močne vezi predstavljajo osnovo za zaupanje, ki lahko zmanjšuje zavračanje

in ustvarja večjo lagodnost v primerih negotovosti« (ibid.: 218). V organizacijskem kontekstu je za konkurenčnost podjetja po mojem mnenju najboljše, da so med zaposlenimi, še posebno v delovnih skupinah, vzpostavljene močne vezi, hkrati pa zaposleni vzpostavljajo in vzdržujejo šibke vezi zunaj tima in organizacije za pridobivanje koristnih informacij. O tem govori tudi McAdam (1986: 79 – 81), ki opisuje pomen močnih in šibkih vezi pri kolektivnih akcijah. Pravi, da so šibke vezi bolj učinkovite kot razpršitveni kanali (torej izven timov oziroma organizacije), močne vezi pa imajo večji pomen pri vplivanju na vedenje članov (tima oziroma organizacije), saj bo posameznik (A) bolj verjetno sledil vedenju svojega alterja (B), ki ga dobro pozna, kot pa vedenju osebe (C), ki ga pozna preko svojega alterja (B). McAdam pri tem meni, da je za kolektivno akcijo idealna hkratna maksimizacija šibkih in močnih vezi.

V realnosti skupine in organizacije delujejo z različno mero zunanje in notranje povezanosti. Putnam tako ločuje *povezujoči* (angl. *bonding*) in *premostitveni* (angl. *bridging*) socialni kapital, glede na prevlado notranje povezanosti nad zunanjo oziroma obratno (Putnam, 2000: 22 in 23). Povezujoči socialni kapital je usmerjen v notranjost skupine in v njeno krepitev, podpira specifično recipročnost in mobilizira solidarnost. Značilen je za gosta omrežja, v katerih so posamezniki povezani z močno skupinsko lojalnostjo. Makarovič (2003: 82) govori o notranjem socialnem kapitalu, ki ga »poseduje tista kolektiviteta, ki je na podlagi dobro razvitih notranjih socialnih omrežij in notranje kulture, ki spodbuja zaupanje in sodelovanje med člani, superiorno notranje organizirana in s tem v prednosti pred drugimi«. Premostitveni socialni kapital pa je usmerjen navzven in zajema posameznike iz različnih družbenih plasti. Najdemo ga v redkejših omrežjih, kjer velja generalizirana recipročnost. Makarovič (ibid.) pa ga opisuje kot zunanji socialni kapital, ki ga »ima tista enota, ki poseduje veliko takšnih vezi z drugimi enotami, ki ji omogočajo čim boljše doseganje njenih ciljev«. Povezujoči socialni kapital je v organizacijah pomemben, saj povezuje time v učinkovite enote, vendar le dokler ne pripelje do klanovstva. Premostitveni socialni kapital pa je koristnejši pri povezovanju zunanjih podpor in pri pridobivanju informacij, saj so njegovi viri širši (ibid.: 81 – 86; Putnam, 2000: 22 in 23).

Rus (1999: 17 – 30) izpostavlja dva problema, s katerima se posameznik sreča pri koriščenju resursov, do katerih ima dostop preko svojega omrežja. Prvi je problem *dostopa* – kako pridobiti dostop do določenega vira od svojega alterja, drugi pa je problem *mobilizacije* – pod kakšnimi pogoji, ki jih določa alter, bomo vir uporabili, saj ima alter, ki

nam je omogočil dostop do resursa, do le-tega še vedno neko odgovornost. Avtor predstavlja dve teoriji, ki se ukvarjata s to temo. Prva je normativna teorija, ki zagovarja, da bo do dostopa in mobilizacije virov pri kolektivni akciji bolj verjetno prišlo v omrežjih z močno kontrolo nad posamezniki, torej v omrežjih z močnimi vezmi, kjer je močna norma recipročnosti. V takih omrežjih bodo posamezniki hitro prišli do pomoči. Težava je v tem, da so posamezniki v takem omrežju močno omejeni (niso svobodni) oziroma se morajo svoji skupini močno prilagajati. Normativna teorija tako pri individualnih akcijah predpostavlja večjo učinkovitost v omrežjih s šibkimi vezmi in strukturnimi luknjami. Teoretiki pa ugotavljajo, »da močne vezi ostajajo glavni vir družbene podpore v vseh situacijah, v katerih so stroški, izraženi z resursi, predanostjo ali tveganjem, za alterje visoki« (ibid.: 22). »V situacijah, v katerih je negotovost nizka in so stroški preskrbovanja resursov neznatni, postanejo šibke vezi učinkovite za dostopanje do resursov« (ibid.: 23). Druga teorija, ki je na nek način kritika normativne teorije, je teorija zavezanosti (angl. Liability theory). Ta zajema predvsem odnos med svobodo posameznika in delovanjem skupine. Posameznik in skupina naj ne bi bila tako povezana, kot predvideva normativna teorija, saj je na trgu ogromno skupin, ki tekmujejo za posameznike in vire. Skupina naj zato ne bi nadzorovala svojih članov, temveč naj bi zmanjševala njihovo povezanost – skupina naj ne bi bila odgovorna za dejanja posameznika. S tem pa je tveganje za alterja veliko, saj sam odgovarja za vir, ki ga je posodil (ibid.: 23 – 24).

Putnam (1993: 173 – 75) opisuje, da so nekatera omrežja lahko primarno horizontalna (povezujejo posameznike enakovrednega statusa in moči), druga so primarno vertikalna (povezujejo neenakovredne posameznike v asimetrične odnose hierarhije in odvisnosti). V realnem svetu pa so skoraj vsa omrežja mešanice horizontalnega in vertikalnega.

Primarno horizontalna omrežja so omrežja tako imenovane *državlanske vključenosti* (*civic engagement*; sosedska združenja, pevski zbori, športni klubi, cerkveni krogi...), ki predstavljajo pomemben vir socialnega kapitala. Taka omrežja povečujejo možnosti za skupinsko sodelovanje za doseganje skupnih ciljev, ustvarjajo močne norme recipročnosti, olajšujejo komunikacijo in izboljšujejo informacijski tok o zaupanju vrednih posameznikov, ter poosebljajo pretekle uspehe sodelovanja, kar povečuje zaupanje in lahko služi kot kulturno osnovan vzorec za bodoče sodelovanje. Vertikalno omrežje, za razliko, ne glede na to, kako gosto je in kako pomembno je za svoje člane, ne more vzdrževati družbenega zaupanja in kooperacije. Vertikalni informacijski tokovi so ponavadi manj zanesljivi kot horizontalni, predvsem zaradi tega, ker podrejeni nadrejenim prikrivajo

oziroma izpuščajo informacije, saj naj bi s tem preprečili oziroma ovirali izkoriščanje. (ibid.)

Socialna omrežja so pomembna za zaupanje, saj ga ustvarjajo in mu omogočajo »da postane tranzitivno in da se razširi: jaz zaupam tebi, ker zaupam njej in ona mi zagotavlja, da ti zaupa« (ibid. 169). Zaupanje se v družbi torej širi na podlagi reputacije.

1.6.2. Norme

Družbene norme so pravila, ki usmerjajo vedenje posameznika v določeni situaciji. Izhajajo iz vrednot posamezne družbe in določajo, kaj je primerno vedenje v neki družbi. Uresničevanje oziroma kršenje norm spremljajo sankcije, ki so lahko pozitivne ali negativne. Sankcije pa so način družbenega nadzora.

»Norme so pomembne, ker zmanjšujejo transakcijske stroške in olajšujejo sodelovanje« (North v Putnam; 1993: 172). »Norme, ki ustvarijo socialni kapital, morajo dejansko vključevati vrline kot so govorjenje resnice, popolno soglasje o obveznostih in recipročnost« (Fukuyama, 1999: 17). Podobne norme je opisal Max Weber v knjigi *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Najpomembnejša norma za razvoj zaupanja je recipročnost. Recipročnost (vzajemnost) je lahko uravnotežena (oziroma specifična) ali generalizirana (oziroma razpršena). Uravnotežena recipročnost pomeni sočasno izmenjavo enakovrednih objektov (stvari, informacij...). Generalizirana recipročnost pa pomeni stalen, nepretrgan odnos izmenjave, ki je v vsakem trenutku neuravnotežen, vendar vključuje vzajemno pričakovanje, da bo v prihodnosti izmenjava obrnjena (Putnam, 1993: 172). Recipročnost v kontekstu socialnega kapitala je generalizirana.

»Preizkusni kamen socialnega kapitala je princip generalizirane recipročnosti – naredil bom nekaj zate, pri čemer ne bom pričakoval takojšnje vrnitve usluge in te morda sploh ne poznam, ker sem prepričan, da boš s časoma ti ali pa bo nekdo drug meni naredil uslugo« (Putnam, 2000: 134). Norma recipročnosti je torej najpomembnejša norma za razvoj socialnega kapitala. Taylor (v ibid.) pravi, da je vsako dejanje vzajemnosti kombinacija kratkoročnega altruizma in dolgoročne sebičnosti. V trenutku, ko pomagamo, sami nimamo nič od tega – naredimo le dobro delo, vendar s pričakovanjem, da nam bo to dobro delo nekoč prineslo osebno korist.

Zaradi generalizirane recipročnosti se transakcijski stroški zmanjšajo. »Norma generalizirane recipročnosti je visoko produktivna komponenta socialnega kapitala. Skupnosti, v katerih sledijo tej normi, bolj učinkovito obvladujejo oportunitizem in rešujejo probleme kolektivne akcije« (Ostrom v Putnam, 1993: 172). Družbe, ki imajo dobro razvito normo recipročnosti, so bolj učinkovite kot družbe v katerih je stopnja zaupanja nizka. Putnam (2000: 135) razloži to na enak način, kot je denar bolj učinkovit od zamenjave. »Poštenost in zaupanje mažeta neizogibna trenja družbenega življenja« (ibid.).

2. ZAUPANJE

»Zaupanje je prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje; je prepričanje, da je kdo pošten, iskren; je prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj« (SSKJ, 1995: 1637).

Danes na naše življenje naraščajoče vplivajo človeški dosežki na vseh področjih, predvsem na tehnološkem. Svet postaja vse bolj ambiciozen, neodvisen, nejasen, anonimen in neoseben. Srečujemo se z vedno večjo izbiro in nepoznanimi ljudmi (Sztompka, 1999: 11 – 14). Zato je zaupanje vedno bolj pomembno. Sztompka (ibid.: 15) pravi, da je zaupanje bistveno na vseh področjih družbenega življenja: je pomembna dimenzija civilne kulture, civilne družbe, kulturnega kapitala (vpliva na razredno solidarnost), socialnega kapitala, tesno je povezan s postmaterialističnimi vrednotami, kot sta kvaliteta življenja in subjektivno dožemanje blaginje, ter je pomembna sestavina civilizacijske kompetence, kar pomeni, da je predpogoj za politično participacijo, podjetniški uspeh in pripravljenost za prevzemanje nove tehnologije. Pomembnost zaupanja je torej tako v družbenih, ekonomskih, političnih kot tudi v pravnih in organizacijskih odnosih naraščajoča. Eden od pogledov na vzroke vse večje pomembnosti zaupanja je povezan z racionalno izbiro. Axelrod (v Tyler, Kramar, 1996: 3) pravi, da je kooperacija trajna zaradi tako imenovane *sence prihodnosti*. Pričakovanje, da se bodo odnosi nadaljevali, vzdržuje zaupanje v dejanja drugih. Tako je zaupanje z racionalne perspektive računanje verjetnosti kooperacije v prihodnosti (Williamson v ibid.: 4).

Zaupanje, ki obstaja med posamezniki v organizacijah, je v večini primerov enako kot zaupanje, ki obstaja kjerkoli med posamezniki, in je povezano preko tako imenovanega hitrega zaupanja in mnjenja oziroma predpostavk, ki temeljijo na znanem ugledu partnerja in naših predhodnih izkušnjah (Cohen in Prusak: 2001, 35). »Zaupanje je stanje, ki

vključuje zanesljiva pozitivna pričakovanja o motivih drugega s spoštovanjem do drugega v situacijah, v katerih obstaja tveganje.« (Boon in Holmes v Lewicki in Bunker, 1996: 117). Definicija temelji na treh elementih: prvi je posameznikovo dolgotrajno nagnjenje do zaupanja, drugi so situacijski parametri in tretji element je zgodovina odnosa.

2.1. PROBLEM PREPLETENOSTI ZAUPANJA IN SOCIALNEGA KAPITALA

Omenila sem, da socialni kapital nastaja v odnosih med ljudmi. Posameznik sam torej nima socialnega kapitala. Le-ta nastane kadar ego posreduje ali sprejema informacije od svojih alterjev. Za to pa je potrebna neka vsaj minimalna stopnja zaupanja med njimi. Avtorji različno definirajo povezanost socialnega kapitala in zaupanja. Razdelimo jih lahko v dve skupini: prvi pravijo, da je zaupanje bistveni element socialnega kapitala (na primer Coleman, Putnam, Fukuyama), drugi (Woolcock, Field) pa da je zaupanje produkt oziroma posledica socialnega kapitala (Fu, 2004:19 – 22).

»Socialni kapital je odvisen od zaupanja. Medsebojni odnosi, skupnosti, sodelovanje in vzajemna predanost, ki karakterizirajo socialni kapital, ne morejo obstajati brez primerne stopnje zaupanja« (Cohen, Prusak, 2001: 29). Tako kot večina elementov socialnega kapitala je tudi zaupanje hkrati vzrok in posledica. Brez zaupanja se socialni kapital ne more razviti, saj se ne bodo vzpostavili nujno potrebni stiki. Zaupanje je torej predpogoj zdravega socialnega kapitala. Visoka stopnja zaupanja bo indicirala visoko stopnjo socialnega kapitala. Vendar visoka stopnja zaupanja ne more nastati, če med akterji ne obstaja socialni kapital. Na zaupanju temelječe vezi vodijo k nadaljnjem razvoju naraščajočega zaupanja, ko so ljudje povezani drug z drugim v nekem obdobju, tako da je zaupanje hkrati produkt ali prednost socialnega kapitala in vir drugih prednosti. »Zaupanje je hkrati predpogoj, indikacija, rezultat in ugodnost socialnega kapitala, kakor tudi neposredni sodelavec drugih ugodnosti« (Cohen, Prusak: 2001: 29).

»Socialni kapital je lahko enostavno definiran kot skupek neformalnih vrednot ali norm, ki so skupne članom skupine in ki omogočajo njihovo medsebojno kooperacijo. Če člani skupine pričakujejo, da se bodo drugi obnašali zanesljivo in pošteno, potem si bodo medsebojno *zaupali*. Zaupanje je kot mazivo, ki omogoča, da je delovanje katerekoli skupine bolj učinkovito« (Fukuyama, 1999: 16).

Avtorji, ki zavzemajo druga stališče, menijo, da je zaupanje samo po sebi kompleksen in raznolik fenomen. Integracija zaupanja, omrežij in norm povzroči, da koncept socialnega kapitala postane izredno kompliciran. Woolcock (v Fu, 2004: 21 in 22) pravi, da »so tako zaupanje kot tudi norme recipročnosti, poštenost in kooperacija le koristi, ki nastanejo zaradi določene kombinacije družbenih odnosov; so nedvomno pomembni za vzdrževanje in krepitev učinkovite institucionalne dejavnosti, vendar ne obstajajo neodvisno, brez družbenih odnosov«. Z njim se strinjata tudi Axelrod in Field, saj pravita, da veliko odnosov dobro funkcionira z minimalnim zaupanjem, zato je bolje, da se »zaupanje obravnava kot neodvisen dejavnik socialnega kapitala, ki je ponavadi njegova posledica in ne komponenta« (Field v Fu, 2004: 22).

2.2. DIMENZIJE ZAUPANJA

Vsa človeška dejanja so usmerjena v prihodnost. Sztompka (1999: 24 in 25) opredeljuje tri načine sproprijemanja s prihodnostjo. Prvi je "*upanje*" (angl. *hope* – nasprotje je "*vdanost v usodo*"), ki je pasivno, nedoločno ter pomeni občutek, da bo še vse v redu. Drugo je "*prepričanje*" (angl. *confidence* – nasprotje je "*dvom*"), ki je tudi pasivno, vendar je že bolj določeno in do neke mere opravičeno prepričanje o dobrem dogodku. Tretji način pa je "*zaupanje*" (angl. *trust*). Od prvi dveh se razlikuje po tem, da je aktiven način, saj lahko posameznik aktivno napoveduje in se sooča s svojo prihodnostjo. »Zaupanje je stava o prihodnjih možnih dejanjih drugih« (ibid.: 25). Značilnost zaupanja je, da je neposredno povezan s tveganjem. »Zaupanje je rešitev za specifični problem tveganja« (Luhmann v ibid.: 29). Kadar moramo tvegati nam pomaga zaupanje, saj če ta obstaja, lažje tvegamo. Seveda pa pri vsakem zaupanju obstaja stopnja tveganja, saj nas vsak posameznik lahko kadarkoli preseneti.

»Lepilo, ki omrežja in skupnosti drži skupaj, je sestavljeno iz več sestavin, med drugimi so to skupni interesi in skupne naloge. Glavna sestavina pa je zaupanje« (Cohen, Prusak, 2001: 51). Skupni interesi in naloge pomagajo razviti zaupanje, saj s ponavljanjem interakcij z istimi akterji le-te bolj poznamo in jim lažje zaupamo, če jih ocenimo kot vredne zaupanja (ibid.: 29).

Sztompka (1992: 60 – 68) opisuje tri dimenzije zaupanja, ki so med seboj komplementarne in sestavljajo »kompleksen tridimenzionalen status zaupanja« (ibid.:60). Prva dimenzija obravnava zaupanje kot kvaliteto odnosa, pri katerem imamo direktno ali posredno

izmenjavo. O direktni izmenjavi govorimo, kadar dejanje zaupanja sproži recipročnost, o posredni pa kadar je zaupanje projicirano na druge, katerih dejanja so pomembna za posameznika, vendar se ne zavedajo njegovega zaupanja in na njegove želje, pričakovanja in potrebe reagirajo le nezavedno. To dimenzijo podpira teorija racionalne izbire. Ker vsako zaupanje spremlja neko tveganje, je odločitev o tem, ali zaupamo, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je maksimizacija koristi pri tveganju, drugi pa minimalizacija izgube v tvegani situaciji. Pri tem je ključni problem tistega, ki zaupa, pomanjkanje informacij o vseh dejavnikih, ki so povezani s določeno situacijo. Ta problem je še posebno prisoten pri kooperaciji. Druga dimenzija izhaja iz psiho-socialne perspektive in razume zaupanje kot osebnostno lastnost, kvaliteto tistega, ki zaupa. Pri tem ima veliko vlogo uspešna primarna socializacija, ki privzgoji "osnovno zaupanje" oziroma "impulz zaupanja" (nekateri to imenujejo tudi temeljna zaupljivost). Impulz zaupanja je lahko specifičen (zaupamo določeni skupini ljudi) ali splošen (zajema vse ljudi). Pomembno je, da se impulz zaupanja sproži le v povezavi z drugimi ljudmi. Tretja dimenzija zajema zaupanje kot kulturno pravilo, kar pomeni, da je odločitev za zaupanje odvisna tudi od obstoječe kulture. Zaupanje je torej odvisno od tega ali določena družba preko družbenih norm, ki omejujejo določene družbene vloge, zahteva od svojih članov, da gojijo zaupanje.

2.3. VRSTE ZAUPANJA

Zaradi kompleksnosti zaupanja, se avtorji razlikujejo tudi pri opredelitvi vrst zaupanja. Sztompka tako definira tri vrste predanosti drugim, ki so lahko ločene ali pa združene v enem dejanju zaupanja. Prva je *vnapijšejnje zaupanje* – »pomagam drugim, ker verjamem, da bodo dogodki, ki se bodo tako ali tako zgodili, v moje dobro« (Sztompka, 1999: 27). Druga je tako imenovano *odgovarjajoče zaupanje*, pri katerem pričakujemo od drugih primeren odziv na to, da jim zaupamo, da bodo poskrbeli za nekaj, kar nam veliko pomeni. Tretja vrsta pa je *zaupanje, ki poziva*, kar pomeni, da zaupamo zato, da nam bodo tudi drugi zaupali (ibid.: 27 in 28).

Uslaner (2001: 1 – 50) razlikuje *moralistično* in *strateško* zaupanje. Moralistično zaupanje je zaupanje v druge brez pričakovanja česar koli v zameno. Gre za zaupanje v ljudi, ki jih ne poznamo in ki so verjetno drugačni od nas. Do moralističnega zaupanja pride, kadar verjamemo, da si z drugimi delimo moralne vrednote. »Moralistično zaupanje ne pomeni, da verjamemo v določeno osebo ali skupino. Je splošni pogled na človeško naravo in

večinoma ni odvisno od osebnih izkušenj ali predvidevanj o tem ali so drugi vredni zaupanja ali ne« (Hardin v ibid.: 17). Moralistično zaupanje je pomembno predvsem zato, ker povezuje ljudi, ki so si med seboj različni. Strateško zaupanje za razliko od moralističnega, temelji na znanju. Odločitev o tem ali bomo komu zaupali predpostavlja tveganje in je predvsem strateška. »Strateško zaupanje je napoved o vedenju drugega« (Hardin v ibid.: 22). Gre za specifično zaupanje v specifično osebo glede določene zadeve. Pomembno je, ker znižuje transakcijske stroške s pomočjo konkretnih informacij o nasprotni strani. »Strateško zaupanje odseva naše pričakovanje o tem, kako *se bodo* ljudje vedli. Moralistično zaupanje je trditev o tem, kako *naj bi se* ljudje vedli« (ibid.: 23).

Na drugi strani Uslaner razlikuje še *generalizirano* in *partikularizirano* zaupanje. Razlike med njima izhajajo iz pogleda na svet in na to, kaj lahko pridobimo (ali izgubimo), če se povezujejo z ljudmi, ki jih ne poznamo. Generalizirano zaupanje je prepričanje, da večini ljudi lahko zaupamo. Osnovano je predvsem, vendar ne popolnoma, na moralističnem zaupanju, saj je za generalizirano zaupanje bolj kot izkustvo pomemben optimističen pogled na svet. Vendar pa so za generalizirano zaupanje, za razliko od moralističnega, pomembne tudi izkušnje. Tako se moralistično in generalizirano zaupanje razlikujeta v tem, da je moralistično zaupanje trajnejše, generalizirano pa niha, tako kot niha optimizem posameznika. »Generalizirano zaupanje je moralistično zaupanje v realnem svetu – ni nespremenljivo, ni tako univerzalno in je bolj neodločno« (ibid., 2001: 28). Na drugi strani partikularizirano zaupanje pomeni, da zaupamo le tistim, ki »so naše vrste«. Pri tem je pomembno, da posameznik loči ljudi na člane in ne-člane svoje skupine. O članih ima pozitivno mnenje, do ne-članov pa je negativno nastrojen. Partikularizirano zaupanje temelji na znanju in informacijah (strateško zaupanje) o drugih ljudeh. Zato zahteva dokaze, da si z ljudmi, ki jih ne poznamo, res delimo iste norme in vrednote. Tisti, ki partikularizirano zaupajo, bodo pomagali svoji družini, prijateljem in sebi podobnim ljudem, tisti pa, ki zaupajo generalizirano, bodo pomagali tudi tistim, ki jih ne poznajo. Partikularizirano zaupanje olajša življenje tistim, ki so nam blizu, vendar ne pomaga pri uspehu in razvoju celotne družbe, za kar je pomembno generalizirano zaupanje (ibid.: 26 – 50).

Leana in Van Buren (1999: 543) podobno kot Uslaner delita zaupanje na *diadično* in *generalizirano*. Pri diadičnem zaupanju imata »dve strani, ki sodelujeta, direktno znanje druga o drugem« (ibid.). Tako zaupanje delita še na *krhko* (angl. *fragile*) in *prožno* (angl. *resilient*). Prvo se nanaša na odnos tveganje – nagrada in zahteva, da so rezultati

sodelovanja za obe strani ustrezni in predvidljivi. Tako zaupanje pa ne more preživeti pogojev v katerih prednosti, ki jih zaupanje prinese, in stroški, ki so s tveganjem povezani, niso v ravnovesju. Prožno zaupanje pa lahko »preživi občasne transakcije, pri katerih koristi in stroški niso izenačeni. Tako zaupanje ni preračunljivo, vendar je osnovano na izkušnjah, ki jih imamo z drugo stranjo in/ali prepričanju o njeni moralni integriteti« (ibid.). Za prožno zaupanje med posamezniki in skupinami so nujne norme in vrednote, ki jih med seboj povezujejo. »Če se krhko zaupanje ukvarja z razvojem *strategije* za recipročnost, potem prožno zaupanje temelji na recipročnosti *norm*« (ibid.). Generalizirano zaupanje pa je zaupanje, ki ne temelji na znanju, temveč na normah in vrednotah, ki so posplošene na druge v družbeni enoti. Tako zaupanje karakterizira sisteme z visoko stopnjo socialnega kapitala (Putnam v ibid).

Levin et al. (2004: 37 in 38) zaupanje v organizaciji delijo na zaupanje, ki je osnovano na *naklonjenosti*, kar pomeni, da zaradi zaupanja posameznik ne bo namenoma škodil drugemu, tudi če bo imel priložnosti, in zaupanje, ki temelji na *kompetentnosti* drugega, pri čemer posameznik verjame, da je drugi sposoben oziroma ima potrebno znanje in mu zato zaupa.

V poslovnih odnosih se po Lewicki in Bunker (1996: 122) lahko razvijejo tri stopnje zaupanja, ki so med seboj povezane oziroma si sledijo in nadgrajujejo. Prvi tip zaupanja je *preračunano zaupanje*, ki temelji na nagradah in grožnji, da če bo zaupanje ogroženo ali izdano, bo ugled uničen. Na tej stopnji je zaupanje krhko in le delno. Druga oblika je na *znanju temelječe zaupanje*. To je osnovano na predvidljivosti drugega – na znanju, ki ga o drugi osebi že imamo. Vir za zaupanje je informacija in ne grožnja. Razvije se skozi čas in ima svojo zgodovino, ki omogoča, da partnerja razvijeta generalizirano pričakovanje o dejanjih drugega. Ključna procesa sta redna komunikacija in razvijanje odnosa z opazovanjem, preučevanjem, izkušnjami in znanjem o obnašanju drugega in njegovem doživljanju svojega obnašanja. Tretja oblika zaupanja pa temelji na *identifikaciji želja in namenov drugega*. Zaupanje obstaja, ker strani učinkovito razumeta in cenita želje drugega (se z njimi identificirata). Pri tem gre za vzajemno razumevanje. »Tiha skupinska identifikacija močno poveča pogostost kooperacije in prinaša boljšo razlago kot egoistični pristop za razumevanje kooperativnega vedenja« (ibid.). Partnerja tako razmišljata, čutita in se odzivata, kot bi se v dani situaciji odzval drugi (ibid.: 123). V profesionalnih odnosih se zaupanje razvija postopoma, pri čemer sodelavci prehajajo z ene stopnje na drugo.

Za organizacije so poleg zgornjih stopenj pomembne še različne vrste zaupanja glede na njegov razpon (radij zaupanja). Ekstrema sta *polno* (angl. *thick*) in *redko* (angl. *thin*) zaupanje. Polno zaupanje je »močno, pogosto in vpeto v širše omrežje« (Putnam, 2000: 136), »ima kratek domet in obkroža le tiste, ki so posamezniku blizu« (ibid.: 466); »ima močne in krajše vezi znotraj lokalnih skupin« (Cohen in Prusak, 2001: 35). Redko zaupanje v »posplošene druge prav tako izhaja iz skupnih omrežij in pričakovanja recipročnosti« (Putnam, 2000: 136), »ima dolg domet in vključuje ljudi, ki so družbeno bolj distancirani od posameznika« (ibid.: 466); »pomeni splošno organizacijsko zaupanje« (Cohen in Prusak, 2001: 35). Redko zaupanje je za organizacijo bolj koristno, saj dosega tudi tiste ljudi, ki jih ne poznamo osebno. Način širjenja redkega zaupanja je tako imenovano *preneseno* (angl. *rolled over*) oziroma *stopničasto* zaupanje, ki na nek način povezuje osebno in institucionalno zaupanje. Pri tem gre za zaupanje v nekoga, ker vanj zaupa nekdo, ki mu že zaupamo. Posrednik zaupanja jamči za ljudi in jih predstavlja med seboj, hkrati pa pomaga širiti zaupanje znotraj organizacije. Preneseno zaupanje tako prihrani čas, denar in energijo ter omogoča nove in, kar je predvsem pomembno, produktivne odnose. Bolj kot se zaupanje oddaljuje (večkrat, kot je preneseno), manjše je. Kjer pa je zaupanje oddaljeno, a še vedno je njegova stopnja visoka, lahko govorimo o generaliziranem zaupanju znotraj organizacije (ibid.: 35 – 37). Močnejše kot je generalizirano zaupanje, boljše je za organizacijo, saj si zaposleni zaupajo in sodelujejo med seboj le na podlagi dejstva, da vsi delajo za isto organizacijo, kar močno zmanjšuje stroške in povečuje produktivnost organizacije.

3. POMEN SOCIALNEGA KAPITALA ZA ORGANIZACIJO

Socialni kapital obstaja v vsaki organizaciji, vendar v zelo različnih pomenih oziroma oblikah. »Brez socialnega kapitala organizacija ne more funkcionirati« (Cohen in Prusak: 2001, 10). Makarovič pravi, da je socialni kapital »strateško pomemben resurs, ki ga organizacija potrebuje, če hoče v svoji koordinaciji slediti sodobnim zahtevam, kakršne se pred organizacije postavljajo zaradi njihovih vse bolj kompleksnih in dinamičnih okolij« (Makarovič, 2003: 80). »Socialni kapital je še posebej pomemben takrat, ko je cilje mogoče najhitreje, najučinkoviteje in najuspešnejše doseči s sodelovanjem. /.../ Razlog za to je, da sodelovanje zahteva določeno mero zaupanja kot pričakovanja o ravnanju drugih v negotovih razmerah« (Iglič, 2005: 1). Sodelovanje pa je za delovanje (in uspešnost) organizacije nujno. Zaradi socialnega kapitala so organizacije, kot tudi druge kooperativne skupine, več kot le skupek posameznikov, ki poskušajo doseči lastne cilje (Cohen in Prusak, 2001: 10). »Skupnost ni formulirana vedno, kadar so v skupini posamezniki drug z drugim naključno v interakciji; prava skupnost je povezana z vrednotami, normami in izkušnjami, ki povezujejo njene člane. Bolj kot so vrednote globoke in močne, močnejši je občutek skupnosti« (Fukuyama, 1999: 15).

Danes morajo organizacije v spremenljivi, visoko konkurenčni in globalni ekonomiji čim več pridobiti na svojih prednostih, katerih bistvo je socialni kapital. »Nove tehnologije, spojitve in pridobitve ter globalni trg, poln razvijajočih se priložnosti in tekmovanj nenehno izzivajo podjetja« (Cohen in Prusak, 2001: 18). Socialni kapital in nagnjenost k spontani sociabilnosti imata pomembne ekonomske posledice. Če formalna pravila, za katere se je potrebno pogajati, sprejeti, jim oporekati in jih vsiliti, zamenja socialni kapital, se tako imenovani transakcijski stroški zmanjšajo. Opravljanje primarne dejavnosti organizacije stane manj, če sodelavci drug drugemu zaupajo, ker vsi delujejo v skladu z splošnimi etičnimi normami organizacije. Taka organizacija je tudi bolj inovativna, saj visoka stopnja socialnega kapitala omogoča večje število družbenih odnosov, lažje prilagaja organizacijsko strukturo potrebam tehnologije in trga, skratka je bolj fleksibilna (Fukuyama, 1995: 27 – 31).

»V vsaki moderni družbi organizacije neprestano nastajajo, propadajo in se spreminjajo. Najbolje uporaben socialni kapital ni zmožnost delovanja pod avtoriteto tradicionalne družbe ali skupine, temveč zmožnost ustvarjanja novih zvez in kooperacije znotraj navodil, ki jih uveljavljajo« (Fukuyama, 1995: 27). Socialni kapital je v času hitrih sprememb torej

nujen. Vendar pa ga je izredno težko ustvariti oziroma vzdrževati v okolju, kjer je vedno več nestanovitnosti in razpršenosti in kjer ljudje zaradi fleksibilnejših oblik dela ne delajo skupaj (virtualno delo), torej v pogojih, v katerih je težko graditi odnose med ljudmi. Seveda nestanovitnost in virtualnost nista le slabi stvari. Nestanovitnost prinaša in povečuje priložnosti, virtualnost pa omogoča zaposlenim fleksibilnost in s tem omogoča organizaciji, da ima boljše stike z okolico. Vendar pa obe slabita odnose. Zato je pomembno, da se organizacija zaveda pomena socialnega kapitala in da ga poskuša vzpostaviti, ohraniti in povečevati.

Vendar pa socialni kapital ni ključ za organizacijsko uspešnost. Nekatere organizacije so uspešne kljub negativnemu socialnemu kapitalu oziroma pomanjkanju pozitivnega socialnega kapitala, vendar pri tem drago plačujejo. In nekatere organizacije, ki imajo visoko stopnjo socialnega kapitala, kljub temu niso uspešne. Organizacije so izjemno zapletene, kompleksne in delujejo v zapletenem, kompleksnem okolju. »Socialni kapital ni podjetniška strategija ali marketinški plan ali njun nadomestek. Niti ni vedno dobra stvar. /.../ Preveč topla in meglena domačnost lahko odvrča ljudi od soočenja drugega z drugim s težkimi vprašanji ali od vključevanja v "kreativno brušenje", ki ga Dorothy Leonard opisuje kot vir inovacij« (Cohen in Prusak: 2001, 11).

3.1. POMEN ZAUPANJA

»V manj tekmovalnem svetu je bilo zaupanje nekaj, kar je "lepo imeti". Ogromno podjetij je lahko delovalo z odnosi, ki so temeljili na moči ali celo na odkritem strahu. V novem, intenzivno tekmovalnem svetu, pa je zaupanje nujen element. Če ne izkoristimo naravne moči učinka zaupanja za doseganje rezultatov in zmanjševanje stroškov, ga bo drug konkurent – in nas s tem izpodrinil iz posla« (Reynolds, 1997: 4).

»Nihče ne more razumno trditi, da porast človeškega kapitala, znanje ali inovacije lahko uspevajo v atmosferi nezaupanja« (Kern, 1998: 204). Kot pravita Cohen in Prusak (2004: 13) vsak menedžer ve, da je organizacija uspešnejša, če se zaposleni med seboj poznajo in si zaupajo. Tako delo poteka hitreje, posamezniki in skupine so bolj produktivni, bolj kreativni in hitreje prevzemajo nova znanja.

Raziskovalci so si skupni, da je zaupanje močno koristno za funkcioniranje organizacij. Vendar pa so perspektive o zaupanju različne. Worchel (v Lewicki in Bunker, 1996: 115 in 116) navaja »tri vidike, v katere bi lahko zajeli vse teorije:

1. *prvi vidik je vidik teoretikov osebnosti, ki so osredotočeni na posamezne osebnostne razlike v pripravljenosti na zaupanje in na specifične razvojne in družbene kontekstualne faktorje, ki oblikujejo to pripravljenost. Zaupanje je v tem primeru pojmovano kot prepričanje, pričakovanje ali občutek, ki je globoko ukoreninjen v osebnosti in ima svoj izvor v posameznikovem zgodnjem psihološkem razvoju;*
2. *drugi je vidik sociologov in ekonomistov, ki so osredotočeni na zaupanje kot institucionalni fenomen. Na tej ravni je zaupanje lahko pojmovano tako kot fenomen znotraj in med institucijami kot tudi kot zaupanje posameznikov v institucije;*
3. *in tretji je vidik socialnih psihologov, ki so osredotočeni na medosebna pogajanja med posamezniki, ki ustvarjajo ali uničujejo zaupanje na medosebni in skupinski ravni. V tem pogledu je zaupanje definirano kot pričakovanja druge strani v pogajanju, tveganje, ki je povezano s pričakovanji in dejanji na podlagi teh pričakovanj, in jasni dejavniki, ki imajo nalogo, da ali zvišujejo ali pa ovirajo razvoj in vzdrževanje zaupanja.«*

Zakaj je zaupanje sploh pomembno za organizacijo in zakaj njegov pomen narašča? Naraščanje njegovega pomena je delno posledica odziva na preveliko število teorij na področju organizacij, delno nanj vpliva vedno večja konkurenca, saj je zaupanje vir konkurenčne prednosti in je v nekaterih primerih strateški imperativ, delno pa je naraščanje posledica spremenjene tehnologije, ki preoblikuje izmenjavo in koordinacijo dela skozi prostor in čas (McEvily et al., 2003: 1). Pomen zaupanja lepo opisuje Reynolds, ki pravi, da »v odnosih zaupanja, ljudje počnejo stvari, ker sami to želijo. /.../ Na zaupanju temelječi odnosi so bolj učinkoviti kot odnosi, ki temeljijo na moči, in, dolgoročno, njihovo vzdrževanje stane manj. In kljub temu da zahtevajo več truda kot na upanju temelječi odnosi, so neskončno boljši pri pridobivanju rezultatov« (Reynolds, 1997: 10).

Večina izmenjav prihaja med ljudmi, ki imajo dolgoročne družbene odnose in delujejo znotraj stabilne družbene skupine. Zato lahko družbene institucije uveljavljajo tako

formalno kot tudi neformalno kontrolo nad obnašanjem posameznikov. Nezaupanja vredno vedenje je tako hitro odkrito in sankcionirano (in s tem drago za akterje). Velikokrat pa je podrobno nadzorovanje in natančno preverjanje delovanja po dogovorjenih predpisih predrago ali celo nemogoče izvedljivo, prav tako pa je nesmiselno vključevanje tretje osebe za opravljanje tega nadzora. Zato je boljša rešitev sprotna medsebojna kooperacija, ki jo lajša zaupanje. »Večja kot je stopnja zaupanja znotraj neke skupine oziroma skupnosti, večja je verjetnost kooperacije. In kooperacija sama po sebi ustvarja zaupanje« (Putnam, 1993: 170 in 171). Zaupanje, ki je potrebno za ohranjanje kooperacije, napoveduje vedenje alterja v interakciji. »Osebi ne zaupamo, da bo nekaj naredila, le zaradi tega, ker sama to reče. Osebi zaupamo samo zaradi tega, ker pričakujemo, da bo, na podlagi njenih dispozicij, razpoložljivih možnosti in njihovih posledic, ter njenih zmožnosti, neko dejanje sama *izbrala*, da ga naredi« (Dasgupta v Putnam, 1993: 171). Ta pričakovanja oziroma napovedi v majhnih, gosto prepletenih skupnostih temeljijo na *polnem zaupanju* (angl. *thick trust* – Williams v Putnam, 1993: 171), ki obstaja v intimni domačnosti med posamezniki, v bolj kompleksnih okvirjih pa je potrebno bolj neosebno oziroma indirektno zaupanje. Gambeta (v Putnam, 1993: 164) pravi, da je »nujno ne le zaupati drugim v skupini preden sodelujemo, temveč tudi verjeti, da drugi zaupajo vsakemu posamezniku v skupini«.

Kadar zaupanja ni oziroma je zaupanje izdano, takrat ni več mogoče entitete zadržati skupaj. »Zaupanje je lahko precej krhko in minljivo. Celo globoko zaupanje, ki se razvija počasi dolgo časa, je lahko uničeno ali izničeno že z enim samimi dejanjem« (ibid, 43). Kadar zaupanje pade, ljudje niso pripravljeni veliko tvegati, zahtevajo večjo zaščito pred možnimi zlorabami in bolj vztrajajo na dragih mehanizmih sankcij za obrambo lastnih interesov (Williamson v Tyler, Kramar, 1996: 4).

Pri zaupanju je pomembno, da vemo, da je širše situirano – določen posameznik je lahko vreden zaupanja v določenih okoliščinah, v drugih pa ne, saj ga nekateri pritiski, skušnjave, strah ali zmeda lahko naredijo nezanesljivega. Tako določene naloge zaupamo le določenim posameznikom, drugim pa ne. Poleg tega ljudje raje zaupamo institucijam, pa tudi posameznikom, ki jih ne zanima zgolj čista profitabilnost, torej bolj verjetno zaupamo tistim, ki imajo skupno predanost (nam) pomembnim ciljem (in pogosto s tem žrtvujejo tudi priložnost za izboljšanje svojega materialnega stanja – napredovanje, višje plačilo, ...). Pomemben je občutek dolžnosti, patriotizma ali idealizma, ki pomagajo generirati zaupanje in tudi predanost (Cohen, Prusak: 2001: 29 – 43).

Zaupanje je za organizacijo ključno, ker je eno ključnih sestavin, ki so potrebne, da skupina posameznikov uspešno deluje skupaj in uspe na področju, na katerem deluje. Tako morajo skupine vseh vrst ukoreniniti zaupanje v svojo organizacijsko kulturo, če želijo delovati učinkovito. Zaupanje se razvije preko pogostih in pomembnih interakcij. Posameznik zaupa svoji skupini kadar verjame, da bodo ostali člani naredili vse za cilje organizacije, kar je v njihovi moči, da so pošteni v svojih dejanjih in pogajanjih in da ne bodo izkoristili drugega, tudi če se priložnost kar sama ponuja. Zaupanje predstavlja dejanje vere, pripravljenost za tveganje, da bo druga oseba pokazala, da si zasluži zaupanje. Člani skupine morajo vedeti, da bo vsak izpolnil dolžnosti in se vedel na skladen in napovedljiv način (DeGrosky, 2005: 2).

Teoretiki timov trdijo, da delovne skupine temeljijo na vidnih, besednih in nebesednih komunikacijskih ključih za pridobitev notranjega razumevanja in vpogleda v namene drugega na delovnem mestu. V skupinskem okolju se zaupanje gradi z izkušnjami članov skupine s skupinsko zmožnostjo in skladnostjo. Zaupanje se pogloblja s tem ko člani še naprej doživljajo kompetentnost in integriteto skupine in ko doživljajo, da se njihova pričakovanja ujemajo s pričakovanji ostalih članov skupine. Z drugimi besedami njihova stopnja zaupanja v člane svoje skupine naraste (DeGrosky, 2005: 2). »Odločitev ljudi o tem ali bodo sodelovali, temelji na njihovi oceni verjetnosti, da bodo drugi vrnili to sodelovaje« (Tyler in Kramer, 1996: 10). Če med sodelavci obstaja visoka stopnja zaupanja, je možnost, da bo delavec tvegati s sodelavcem in da bo nase prevzel večjo odgovornost, veliko večja, kot če zaupanja ni ali pa je to nizko. Tvegano obnašanje pa prinaša pozitivne učinke, inovacije oziroma napredek. Če pa posameznik ne zaupa sodelavcu, mu sodelovanje, če do njega sploh pride, zaradi tveganja, ki ga prinaša, lahko povzroča vsaj neprijetne občutke (Dirks in Ferrin, 2001: 452, 458).

Zaupanje je torej predpogoj za kooperativno delo. »Bolj kot je organizacija odvisna od kreativnosti in sodelovanja svojih članov, bolj je zaupanje pomembno« (Cohen in Prusak, 2001: 40). »Do sodelovanja pride, kadar posamezniki delujejo skupaj, da bi dosegli skupne cilje, ki se ne morejo doseči, če bi posamezniki delovali individualno. V takih situacijah je uspeh posameznika odvisen od dejanj vseh drugih« (Sztompka, 1999: 62). Zaradi tega je tveganje še večje oziroma se pojavi nova oblika tveganja: »tveganje, da bodo drugi (vsi drugi, nekateri ali, v nekaterih primerih, le en posameznik) uničili in spremenili učinke drugih v nepomembne« (ibid.: 63).

Posamezne naloge niso zaupane kar kateremukoli sodelavcu. Zmožnosti posameznika za opravljanje določenega dela je odvisno od njegovih kompetenc in od njegove pripravljenosti ter osnovne poštenosti, zato niso vsem zaupane vse naloge. Načeloma se vodje raje nagibajo k zaupanju v posameznika, ki prizna, da je naloga težka, kot pa k posamezniku, ki preveč verjame v svoje sposobnosti (Cohen in Prusak: 2001 30).

V organizacijah, kjer poznajo pomen zaupanja, poskušajo doseči, da zaupanje postane vpleteno v organizacijsko strukturo in postane "način, kako so stvari tukaj narejene" (Cohen in Prusak, 2001: 43). Sodelavci ustvarjajo pritisk drug na drugega, tako da vsak posameznik ravna na zaupljiv način, kooperacija pa poteka brez formalnih navodil oziroma programov. »Zaupanje je v zraku organizacije vedno prisotno, stabilno in redko kritizirano, razen kadar je izdano« (ibid.: 44).

Zaupanje pa je na žalost lahko hitro izdano. »Upadanje zaupanja je splošen proces, ki odraža stanje razvoja zaupanja. Včasih je upadanje posledica enega kršenja, ki je tako resno, da učinkovito uniči celotno zaupanje; v drugih primerih pa je upadanje bolj postopno razjedanje zaupanja« (Lewicki in Bunker, 1996: 125). »Eno nepošteno dejanje, celo na videz zelo majhno, lahko povzroči dogledno škodo socialnemu kapitalu organizacije« (Cohen in Prusak: 2001, 43). Na različnih stopnjah odnosa je reakcija na izdajo zaupanja različna. Seveda pa ima globlji in bolj razvit odnos večjo možnost, da se z upadanjem zaupanja uspešneje sooči (Lewicki in Bunker, 1996: 128). V organizacijah z nizko stopnjo zaupanja je zaupanja vredno dejanje ponavadi ignorirano ali pa celo interpretirano kot manipulacija. V organizacijah, kjer je stopnja zaupanja visoka, pa so lahko nekatere napake spregledane in ostal bo le spomin na zaupanja vredno vedenje (Cohen in Prusak: 2001, 45). Razvijanje zaupanja v organizacijah, v katerih ga ni, je izredno težko (ibid.: 44).

3.2. VZPOSTAVLJANJE IN VZDRŽEVANJE

Za vzdrževanje in krepitev socialnega kapitala v organizaciji so pomembni številni dejavniki, ki jih zajemajo številni teoretiki. Makarovič (2003: 91 – 93) opredeljuje štiri dejavnike. Prvi je okrepljena komunikacija v formalni in neformalni obliki. Potrebni so čimbolj pogosti in čimbolj neposredni stiki med zaposlenimi, na kar vpliva razpoložljiv čas in fizično – prostorska urejenost. Tako imajo zaposleni večjo možnost za medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj, krepitev notranje organizacijske kulture in občutkov

pripadnosti, krepitev medsebojnega zaupanja in sposobnosti sodelovanja. Drugi dejavnik, ki vpliva na stopnjo socialnega kapitala v organizaciji, je tako imenovano opolnomočenje (empowerment), ki pomeni prenos dela moči z višjih na nižje nivoje, za kar pa je potrebna določena stopnja medsebojnega zaupanja. Tretji dejavnik je slabitev statusne hierarhije, četrti pa zmanjševanje razlik v denarnem nagrajevanju, saj večje razlike povzročajo večjo tekmovalnost med zaposlenimi (ibid.). Delavci so veliko bolj zadovoljni in pripravljeni delati, če imajo občutek, da jim nadrejeni in sodelavci zaupajo in je njihovo delo pomembno za delovanje celotne organizacije. Tako lahko organizacije z visoko stopnjo socialnega kapitala delovne razmere gradijo na bolj fleksibilni in skupinsko orientirani osnovi z večjo odgovornostjo pooblaščenih nižjih ravni organizacije. Organizacije z nizko stopnjo socialnega kapitala pa morajo svoje delavce omejiti in izolirati z birokratskimi pravili (Fukuyama, 1995: 31).

Cohen in Prusak (2004, 14 – 22) pa izpostavljata tri dejavnike vzpostavljanja in vzdrževanja socialnega kapitala: ustvarjanje vezi, omogočanje zaupanja in pospeševanje sodelovanja. Odnosi med posamezniki, in posledično zaupanje, se lahko vzpostavijo le, kadar se ljudje med seboj poznajo. V organizacijah, kjer se zavedajo pomena socialnega kapitala, se trudijo, da delavci ne odhajajo iz organizacije, pri čemer poskušajo pri zaposlenih vzbuditi občutek, da je njihovo delo pomembno. Organizacija lahko pomaga ustvariti povezave med zaposlenimi, s tem da omogoči, da se zaposleni zadržujejo na istem mestu ob istem času. To je težje, kadar gre za virtualno organizacijo, pri kateri pa si menedžerji pomagajo z intranetom in elektronskimi konferencami. Avtorja poudarjata pomen predhodnega srečanja sodelavcev pred elektronskimi konferencami, saj že enkratno srečanje v živo vzpostavi neko stopnjo zaupanja. Menedžerji morajo tudi omogočiti in podpirati osebne pogovore med zaposlenimi. Pri tem pa je potrebna zmernost, saj lahko preveliko ukvarjanje s skupino samo onemogoči oziroma ovira njeno delovanje. Pri omogočanju zaupanja je pomembno, da je delovno okolje usmerjeno v podporo in nagrajevanje zaupanja. Avtorja pravita, da so za ustvarjanje zaupanja na voljo številne vaje oziroma pristopi, vendar niso tako učinkoviti kot če se posamezniki vsak dan srečujejo. Pospeševanje oziroma gojenje sodelovanja je implicirano preko organizacijskih vrednot in norm, predvsem preko norme kooperacije.

Pomembno pa je tudi, da si zapomnimo, da je »večina oblik socialnega kapitala, kot je zaupanje, tako imenovani *moralni resurs*, kar pomeni, da se njihova zaloga z uporabo večja in z ne-rabo izčrpava« (Hirschman v Putnam, 1993: 169 in v Lewicki, Bunker, 1996: 126).

Reynolds (1997: 11) pravi, da če želi biti katerakoli organizacija uspešna, mora ustvariti štiri vrste odnosov zaupanja: vertikalne odnose zaupanja med menedžerji in zaposlenimi, lateralni odnosi z in med delovnimi skupinami, odnosi z dobavitelji in odnosi s strankami. Za nas so zanimivi predvsem drugi, vendar nanje lahko močno vplivajo vsi. Ker pa se zaupanje lahko zasluži in spodbudi, imajo vodje oziroma menedžerji veliko moč pri njegovem ustvarjanju. Vodje lahko ustvarijo zaupanje s tem, da so sami zaupanja vredni, da so odprti in spodbujajo odprtost, da zaupajo svojim podrejenim in z različnimi materialnimi nagradami (Cohen in Prusak, 2001: 45 – 51).

Za vse time ostaja glavno vprašanje, kako bodo ustvarili in vzdrževali zaupanje (DeGrosky, 2005: 2). Kot pravi Fukuyama (1999: 172) je za pridobivanje in ohranjanje zaupanja ključno ponavljanje – če vemo, da bomo delali z isto skupino ljudi dolgo časa in da si bodo člani te skupine zapomnili, kdaj smo ravnali v skupno oziroma širše dobro in kdaj ne (kdaj smo bili z njimi poštene in kdaj ne), potem bo v našem interesu, da delujemo v širšo korist. »Ponavljajoče interakcije omogočajo ljudem, da gradijo sloves ali ugled, tako za odkritost kot za izdajo« (Klein v Fukuyama, 1999: 171).

4. POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA

Socialni kapital ima pozitiven predznak in je na splošno dobra stvar za družbo. Vendar pa »socialni kapital ni vedno koristen. Koordinacija je nujna za vse družbene aktivnosti, pa naj so dobre ali slabe« (Fukuyama, 1999: 18). Ker je javna dobrina in si ga posamezniki delijo med seboj, lahko hitro pride do izkoriščanja ali pa zlorabe.

»Novejše analize opozarjajo na negativne plati – »temne strani« socialnega kapitala, ki ima lahko vlogo »družbenega lepila«, ampak je prav tako lahko podlaga socialnega izključevanja ali stagnacije. Pozitivni potencial socialni kapital realizira, če kot osnova družbene kohezije omogoča in spodbuja razvoj. Med negativne plati socialnega kapitala pa lahko uvrstimo: zaprtost gosto povezanih socialnih skupin; diskriminacijo drugačnosti; moč tradicionalnih norm, ki lahko razvoj, spreminjanje in inovativnost zavirajo, namesto da bi jih spodbujale« (Kanjuo Mrčela, 2001: 167).

Zaupanje ima številne pomembne učinke na organizacijo in njene zaposlene. Problem pa je, da teoretiki niso enotnega mnenja, kako se te koristi kažejo. Dirks in Ferrin (2001) opisujeta dva modela učinkov zaupanja. Prvi je tako imenovani glavni oziroma dominantni model, ki je v literaturi prevladujoč in zagovarja tezo, da se »zaupanje kaže v direktnih učinkih, kot so bolj pozitivni odnosi, višja stopnja kooperacije, boljša izvedba nalog, na številne rezultate« (ibid.: 450). Drugi model oziroma zmerni model pa pravi, da »zaupanje olajša oziroma zmanjšuje učinke drugih determinant na želene rezultate« (ibid.: 450, 455). Zaupanje tako ustvarja pogoje (z vplivanjem na to, kako akter ocenjuje prihodnje obnašanje ali interpretira pretekla dejanja druge strani) pod katerimi se sodelovanje in boljši učinki bolj verjetno pojavita. Leana in Van Buren (1999: 539) pa opisujeta dva modela o tem, kdo ima direktno in kdo posledično koristi zaradi socialnega kapitala. Po prvem modelu naj bi imele direktne koristi družbene skupine oziroma celotna družba in preneseno šele posamezniki. Tak model zagovarjata (med drugimi) Coleman in Fukuyama (ibid.). Drugi model pravi ravno obratno: posamezniki naj bi imeli koristi direktno iz svojih ravni socialnega kapitala. Zagovorniki tega modela so Burt, Belliveau in Lin et al. (ibid.).

4.1. NEGATIVNE POSLEDICE

V organizacijah se tako prepletata družbeno in s tem moralno obnašanje in posameznikovo sebično obnašanje, ki je usmerjeno k maksimizaciji koristi. Problem, ki ga prinaša to sebično obnašanje, je tako imenovano zastonjkarstvo oziroma "free riding" (Fukuyama, 1995: 21.) Tako lahko zaposleni izkorišča socialni kapital (in rezultate), ki ga ustvarjajo sodelavci, v smislu izogibanja odgovornosti za njegovo vzdrževanje, s čimer prelagajo odgovornost za njegovo ohranjanje na druge. Oblikovanje socialnega kapitala tako ne prinaša koristi samo tistim, ki ga ustvarjajo, ampak tudi tistim, ki ne sodelujejo pri njegovem oblikovanju. Organizacija ima v tem primeru dve možnosti: lahko ustvari hierarhično ureditev z dobrim nadzorom ali pa gradi organizacijsko kulturo na zaupanju. Vendar pa najuspešnejše organizacije temeljijo na skupnosti, v kateri si posamezniki delijo etične vrednote in delujejo v skladu z moralnim konsenzom, ki je osnova za medsebojno zaupanje (ibid.: 25 in 26, 155 in 156; Fukuyama, 1999: 190 in 191; Putnam, 1993: 167; Dirks in Ferrin, 2001: 463)

Druga slaba stran nastane, kadar so norme in vrednote skupine in posameznikov »napačne« oziroma niso v skladu s širšo družbo. Primer skupin z napačnimi vrednotami oziroma z napačnim načinom njihove implementacije so mafija, Ku Klux Klan in fundamentalistične skupine. Le-te imajo med svojimi člani razvit močan socialni kapital, pripadniki so med seboj močno povezani in dobro organizirani (Putnam, 1993: 167; Fukuyama, 1999: 16 – 19).

Socialni kapital, ki povezuje ljudi, da skupaj opravljajo delo, pa lahko skupine posameznikov spremeni tudi v klane, ki so izolirani, usmerjeni vase in manj prilagodljivi zunanjemu okolju. Skupina postane polna predsodkov do drugih, drugim, ki ne sodijo v njihov krog, ne zaupa, kar lahko vodi tudi k disfunkcionalnem obnašanju članov in skupine same. Nastane skupina "nas" nasproti "njim". Take zaprte skupine imenujemo "old-boys networks" torej omrežja stalnih članov, ki so v organizacijskem smislu ponavadi starejši moški. Te skupine ponavadi izključujejo talentirane ženske in mlade moške ter pripadnike določenih etničnih in verskih skupin s pomembnih položajev v organizacijah. Problem je v tem, da se skupina ne more razvijati, če člani ne spustijo medse novih moči (Cohen in Prusak, 2001: 14 in 15; Leana in Van Buren, 1999: 551). Preveč zaupanja znotraj skupine oziroma prevelika domačnost lahko vodita v neproduktivnost in neinovativnost.

Posamezniki, ki so navajeni in navezani na poznan način dela, postanejo »zaspani« in ne razvijajo svojih (in s tem skupinskih) zmožnosti (Kern, 1998: 210).

4.2. POZITIVNE POSLEDICE

Zaposleni v organizaciji zadovoljujejo lastne potrebe, hkrati pa zaposlenost potegne posameznike iz privatnega življenja in jim omogoči vključenost v širšo družbo. Tako posameznik dobi občutek pripadnosti. Zadovoljstvo, ki ga občuti posameznik zaradi povezav z drugimi na delovnem mestu, izhaja iz osnovne človeške želje po prepoznavnosti kam spadamo (Fukuyama, 1995: 6). Zaposleni tako niso le nasprotniki organizacijske ureditve, saj razvijejo solidarnost, lojalnost in tudi nestrinjanje, ki oblikuje naravo ekonomske dejavnosti organizacije. Največje ekonomske učinkovitosti ne dosežemo nujno z racionalnim sebičnim obnašanjem posameznikov, temveč bolj verjetno s skupino posameznikov, ki imajo vnaprej organizirano moralno skupnost z določenimi skupnimi vrednotami in cilji in so sposobni učinkovito delovati skupaj (ibid.: 21 – 26; Dirks in Ferrin, 2001: 463).

Socialni kapital spodbuja sodelovanje, obvezo, dostop do znanj in sposobnosti ter jasno organizacijsko obnašanje ob predpostavljenem vlaganju organizacije. To pomeni, da organizacija dopušča svojim zaposlenim primeren čas in prostor za spoznavanje in povezavo, da demonstrira zaupanje, učinkovito komunikacijo o ciljih in pričakovanjih, ter ponuja enakovredne priložnosti in nagrade za sodelovanje (Cohen, Prusak: 2001, 4). Različne prednosti, ki jih prinaša socialni kapital, so med seboj komplementarne, se dopolnjujejo: osebno zadovoljstvo in organizacijski ter osebni ugled so vrednote same po sebi in se povezujejo s konkurenčno učinkovitostjo. Socialni kapital vpliva na uporabo in uspešnost strateških prevzemov, kar pomeni, da je ob odsotnosti socialnega kapitala naša organizacija bolj ranljiva in zato bolj ogrožena s strani drugih, finančno močnejših organizacij (ibid.: 11 – 16).

Socialni kapital organizaciji prinaša koristi, kot so bolj porazdeljeno znanje (zaradi uveljavljenih odnosov zaupanja, skupnih okvirjev odnosov in skupnih ciljev), nižji transakcijski stroški (zaradi visoke stopnje zaupanja in kooperativnega duha), nizka stopnja reorganizacije, zmanjševanje stroškov ločevanja in stroškov najemanja ter usposabljanja (ibid.; Lesser et al., 2004: 9 in 10). »Visoka stopnja socialnega kapitala pomaga organizacijam ohraniti svoje strokovno znanje in skladnost tudi kadar se pojavijo

spremembe, ki bi lahko razbile oziroma prestrašile organizacije z nizko stopnjo socialnega kapitala» (Cohen in Prusak: 2001, 19).

Leana in Van Buren (1999: 549 in 550) izpostavljata štiri koristi organizacijskega socialnega kapitala: omogoča, da ljudje opravičijo individualno podrejenost skupini (posamezniki morajo verjeti, da je njihovo delo pomembno za delovanje celotne organizacije, saj posledično več truda vložijo v delo, ki je za organizacijo pomembno, kot pa v lastno korist); omogoča bolj fleksibilno organizacijo; deluje kot mehanizem za skupinsko akcijo in poskrbi za razvoj intelektualnega kapitala v organizaciji.

Coleman (v Kern, 1998: 203 in 204) pravi, da je socialni kapital, ki obstaja v organizacijah skupaj z gostimi medosebnimi odnosi in z zaupanjem »produktiven, omogoča dosežke določenih strani, ki ne bi bili dosegljivi ob njegovi odsotnosti«. Človeški viri, ki imajo socialni kapital, so na razpolago velikemu številu akterjev. Tako lahko ti človeški viri s svojimi ponavljajočimi vezmi dosežejo visoko stopnjo učinkovitosti (ibid.).

Organizacije, v katerih je stopnja zaupanja visoka, ponavadi s pomočjo korporacijske kulture in socialnega kapitala ustvarjajo visoko cenjene družbene dobrine, kar je posledica inovativnosti organizacije. Inovativnost je primer posledice povezanih aktivnosti, zaradi katerih pravimo, da na zaupanju temelječa organizacija dobro deluje (Kern, 1998: 203). »Inovacije ponavadi nastanejo s sodelovanjem med večjim številom nosilcev znanja, ki uspejo povezati svoje individualno strokovno znanje v nove oblike« (ibid.: 205). Če zaposleni med seboj sodelujejo, hitreje najdejo rešitev za določen problem. Eksperimentiranje, ki vodi k odkrivanju rešitev, »je odvisno od gotovosti in zanesljivosti med akterji, da bodo napake, ki so posledica eksperimenta, pridobile odobravanje, namesto da bodo postale instrumenti oportunitizma« (ibid.: 204). Neuspehi namreč ne smejo povzročiti nestrinjanje med sodelavci, temveč morajo zaposleni iz napak nekaj potegniti in se motivirati za nadaljnje delo. Vendar pa mora biti okolje ugodno za tak razvoj. Znotraj organizacije, ki temelji na zaupanju, tako okolje obstaja. Če obstaja osnovno zaupanje, akterji lahko še naprej sodelujejo. Velja pa tudi obratno: kjer zaupanja ni, tudi ni inovacij. Vendar pa je malce nezaupanja oziroma tehtnega premisleka koristno. Izguba zaupanja namreč ni vedno kriva, da do inovacij ne prihaja. Malce nezaupanja oziroma dvoma pa je lahko zelo produktivno (ibid.: 205 – 212).

5. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STOPNJO SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI

V prejšnjih poglavjih sem opisala pomen socialnega kapitala za organizacije in njegove posledice. Če se le-teh zavedamo in želimo vzpostaviti in vzdrževati visoko stopnjo socialnega kapitala, moramo najprej ugotoviti trenutno stanje, nato odkriti dejavnike, ki na socialni kapital vplivajo, in določiti moč njihovega učinkovanja ter se nazadnje osredotočiti na dvig stopnje kritičnih dejavnikov. V tem poglavju se bom ukvarjala z definiranjem dejavnikov, ki vplivajo na organizacijski socialni kapital. Predhodne raziskave so pokazale, da je socialni kapital zelo neenakomerno porazdeljen med državami. Na socialni kapital in njegovo stopnjo vplivajo različni dejavniki. Zato tudi druga hipoteza, ki sem jo postavila na začetku, pravi, da *na razlike med državami glede na stopnjo socialnega kapitala v organizacijah vplivajo kulturni in organizacijski dejavniki*.

»Socialni kapital je sposobnost, ki izhaja iz razširjenosti zaupanja v družbi ali v nekaterih delih le-te« (Fukuyama, 1995: 26). Ponavadi je ustvarjen in prenesen preko kulturnih mehanizmov kot so religija, tradicija in zgodovinske navade.

»Pridobitev socialnega kapitala zahteva privajanje na moralne norme skupnosti in pridobivanje vrlin kot so lojalnost, poštenost in zanesljivost. Skupina mora sprejeti moralne norme v celoti preden zaupanje postane generalizirano med vsemi člani. Socialnega kapitala se ne more doseči preprosto s tem, da se posamezniki obnašajo, kot da so sami. Je osnovan na pretežno družbenih in ne na posameznikovih vrlinah« (ibid.: 26 in 27).

Zaupanje je povezano z družbenim kontekstom in zaupanje se spreminja s spreminjanjem družbenega konteksta. Odločitev o zaupanju temelji primarno na oceni tveganja, ki ga prinaša. »Ljudje pomagajo drugim in/ali svojim skupinam, ker čutijo, da je to moralno primerno dejanje« (Tyler, Kramer, 1996: 5). Literature, ki obravnavajo družbene dileme ("zapornikova dilema") dokazujejo, da mehanizmi družbenega zaupanja igrajo pomembno vlogo pri kooperativnem vedenju. »Zaupanje temelji na racionalnosti« (ibid.: 10). Kar pomeni, da se ljudje odločajo o tem ali bodo sodelovali na podlagi njihovih ocen o verjetnosti vrnitve sodelovanja drugih. Vendar pa se Fukuyama (1995: 36) s tem ne strinja

popolnoma. Po njegovem namreč zaupanje bolj verjetno nastaja zgodovinsko iz religioznih navad kot pa posledica racionalnih izračunov.

»Družbeno zaupanje lahko izhaja iz dveh povezanih virov: iz norm recipročnosti in iz omrežij državljske vključenosti« (March ter Olsen v Putnam, 1993: 171). Socialni kapital predstavljajo kooperativne družbene norme, katerih ključni stranski produkt je zaupanje. Fukuyama (1999) pravi, da če bi lahko računali na to, da se bodo ljudje držali svojih obveznosti, spoštovali norme recipročnosti in se izogibali preračunljivemu obnašanju, potem bi se skupine oblikovale z večjo lahkoto in tiste, ki se oblikujejo bi bolj učinkovito dosegale svoje cilje (ibid.: 49). Zaupanje se pojavi, kadar ljudje med seboj delijo norme poštenosti in recipročnosti in so posledično sposobni in pripravljeni sodelovati med seboj. Zaupanje torej ni samo po sebi vrlina, temveč je njihova posledica. Kadar pa posamezniki nimajo teh vrtilin, temveč med njimi vlada pretirana sebičnost in preračunljivost, je zaupanje oškodovano, se zmanjša ali ga celo ni (ibid.).

Adam et al. (2001) se v svojem delu ukvarjajo z razvojem in modernizacijo družb, pri čemer izpostavljajo, da na razvojno uspešnost vplivajo tri ravni: interni (razvojni) dejavniki, eksterni dejavniki (odprtost družbe navzven) in zgodovinska pogojenost (civilizacijska kompetenca). Interne dejavnike razvrščajo v pet sklopov: kognitivna mobilizacija, družbena kohezivnost, podjetniški duh, kvaliteta politike in socialni kapital, ki ima osrednji pomen in naj bi bil neodvisna spremenljivka, ki vpliva na vse ostale, lahko pa je tudi odvisna ali intervenirajoča spremenljivka (ibid.: 17 – 19). V nadaljevanju bom poskušala ta model prenesti na organizacijsko raven, tako da bi lahko te dejavnike obravnavala v odnosu do socialnega kapitala in sicer civilizacijsko kompetenco in odprtost družbe kot kulturne dejavnike, interne dejavnike pa kot organizacijske.

5.1. KULTURNI DEJAVNIKI

Civilizacijska kompetenca pomeni sklop kulturnih predispozicij, torej sklop pravil, navad, vrednot, ki omogočajo sodelovanje v skupini, družbi, organizaciji. »Civilizacijsko kompetenco bi potemtakem lahko šteli za psiho-kulturni socializacijski vzorec, ki se sedimentira, prenaša iz generacije v generacijo, se akumulira, pa tudi spreminja in inovira (invention of tradition)« (ibid.: 27). Komponente civilizacijske kompetence so delovna in poklicna etika (visoko vrednotenje dela, delovna disciplina, odgovornost, spoštovanje

dogovorov, identifikacija z organizacijo, inovativnost, izobrazba, fleksibilnost, profesionalnost), sposobnost in motivacija za kolektivno akcijo in samoorganiziranje, internalizacija formalno-pravne in birokratske discipline (razlikovanje med zasebnim in javnim) ter bazično funkcionalno znanje (za razumevanje družbenih sprememb in lažjo prilagoditev nanje) (ibid.: 28 in 29).

Odprtost družbe Adam et al. (ibid.) obravnavajo kot odprtost družbe do mednarodnega prostora, sama pa bi ta dejavnik obravnavala kot odprtost organizacije do okolja v katerega je vpeta. Organizacija, tako kot družbe, potrebuje povezave in vezi z ostalimi organizacijami, tako znotraj družbe kot tudi z organizacijami v mednarodnem prostoru. Tako kot vsaka družba, ima tudi (vsaka) organizacija svoje konkurenčne prednosti, ki pa so nesmiselne, če ne prihaja do izmenjave z drugimi. Zaprtost organizacije prav tako pomeni odrekanje nekaterim virom in/ali prevzemanje stroškov za pridobivanje virov, njena posledica pa je nazadovanje in slabša konkurenčnost. Dimenzije odprtosti so ekonomska, politična, socialna in kulturna. V ekonomsko dimenzijo lahko uvrščamo izmenjavo storitev, proizvodov in surovin ter produkcijskih faktorjev (kapital, znanje, delovna sila). V politično dimenzijo uvrščamo standarde, ki so skupni organizacijam (tržne zakonitosti, človekove pravice) in pomenijo zunanji nadzor. Socialna in kulturna odprtost pa vključujeta komunikacijo z okoljem in dejansko vključenost v socialna omrežja, ki premoščajo meje med organizacijami (družbami). Vse dimenzije so med seboj močno prepletene.

5.2. ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI

Kognitivna mobilizacija je proces aktiviranja znanja, intelektualnega in kulturnega kapitala in njihove vključitve v usmeritev v razvoj. »Kognitivna mobilizacija je ena najbolj zahtevnih faz družbene modernizacije. Šele na temelju tega procesa se oblikuje »družba znanja«, katere razvoj je v prvi vrsti odvisen od človeškega kapitala, informacij in inovacij« (ibid.:54). Organizacije morajo, tako kot družbe, povečevati obseg in pretok znanja ter informacij, doseči dostopnost znanja za različne uporabe, se povezovati z viri znanja, omogočati svojim zaposlenim permanentno izobraževanje, spodbujati inovacije ter omogočati in spodbujati uporabo informacijskih implikacij.

Pojem družbene kohezivnosti povezuje dva sociološka pojma – integracijo in inkluzivnost. Stanje kohezivnosti je za delovanje organizacije nujno, saj imajo v taki organizaciji

zaposleni občutek pripadnosti in se z organizacijo lahko identificirajo. »Kohezivne družbe so tiste, ki skrbijo za enakost (pravičnost) v smislu zagotavljanja podobnih startnih možnosti in hkrati preprečujejo razmah ekskluzije, zaradi česar je tudi stopnja družbeno disfunkcionalnih aktivnosti ljudi relativno nizka, in kjer imajo državljani občutek pripadnosti in identitete ter kjer obstajajo možnosti za bazičen konsenz« (ibid.: 156). Vse to bi lahko prenesli na nivo organizacije. Glede na indikatorje kot jih ponujajo Adam et al., bi lahko na organizacijskem nivoju rekli, da je kohezivnost organizacije povezana s politiko organizacije, razvitostjo organov zaposlenih (sindikati), nacionalno-kulturnim sistemom, ki daje osnovo za kohezivno delovanje ter čim nižjo stopnjo odtujitve na delovnem mestu.

Pojem podjetniški duh »v sebi združuje tako podjetniški proces kot tudi tiste komponente socialnega in kulturnega okolja, ki najbolj vplivajo na omenjeni ekonomski in socialni proces« (ibid.: 124). Podjetniški duh omogoča, da se organizacija primerno odzove na spremembe in dogajanja v okolju. Na družbeni ravni podjetniški duh spremljamo s pomočjo indikatorjev kot so kreiranje novih podjetij, generiranje kompetenc in mobilizacija resursov ter kvaliteta podjetniškega okolja, na organizacijski ravni pa bi jih lahko prevedli v spremembo števila zaposlenih, inovativnost organizacije, stopnjo tekmovalnosti zaposlenih z drugimi organizacijami in hkrati stopnjo sodelovanja med sodelavci in vlaganje v razvoj organizacije.

Kvaliteta politike je zelo kompleksen in mnogoplasten koncept, saj je že sama ocena kvalitete ponavadi zelo subjektivna. Na družbeni ravni govorimo o politični ureditvi držav, ki so odvisne »od kulturnega konteksta neke družbe, ki opredeljuje zaželenost določenega tipa politike« (ibid.: 90). V zahodnih družbah tako govorimo o demokraciji, idealnem družbenem stanju, kjer vladata svoboda in enakopravnost ter oblast, ki je v rokah ljudi (ibid.: 90 – 93). V organizacijskem smislu bi tako lahko demokracijo prenesli na občutek relativne svobode na delovnem mestu, enakopravne in poštne obravnave (tako pri delovnih nalogah kot tudi pri plačnem sistemu) ter delavcem prijaznem vodstvu, ki ne gleda le na kratkoročni dobiček temveč na dolgoročno uspešnost organizacije. Indikatorji kvalitetne politike so demokratičnost, stabilnost, učinkovitost (pri doseganju organizacijskih ciljev) in transparentnost (odnosov med zaposlenimi).

5.3. HIPOTEZE

Glede na razpoložljive podatke sem se odločila, da bom pogledala, kako na organizacijski socialni kapital vplivajo generalizirano zaupanje, izobrazba anketirancev, sektor, v katerem so zaposleni, pogostost aktivnosti, ki jih izvajajo na delovnem mestu, vpliv, ki ga imajo, njihovo zadovoljstvo s pogoji na delovnem mestu, občutek, da jih obravnavajo pošteno pri prizadevanjih za izboljšanje razmer v službi in število zaposlenih, ki jim je anketiranec nadrejen oziroma jih nadzoruje. Z analizo bom tako preverjala naslednje hipoteze:

- o *Zaposleni, ki na splošno bolj zaupajo drugim ljudem, imajo večjo stopnjo socialnega kapitala znotraj organizacije, se torej s svojimi sodelavci več pogovarjajo, si pomagajo, družijo in se z njimi redkeje ne strinjajo.* To hipotezo sem postavila zato, ker predvidevam, da je generalizirano zaupanje pomembno za organizacijski socialni kapital, kadar govorimo o socialnem kapitalu znotraj celotne organizacije in ne le znotraj timov. V timih zaupanje v sodelavce ni več splošno, saj imamo o sodelavcih že neko mnenje oziroma znanje. Generalizirano zaupanje pa je, po mojem mnenju, pomembno ob vstopu v organizacijo (zaradi lažjega vključevanja) in pri sodelovanju različnih timov, ki lahko sodelujejo ad hoc, za doseganje ciljev celotne organizacije. Sodelovanje med zaposlenimi, ki se ne poznajo, steče in poteka lažje, če jih povezuje generalizirano zaupanje, ki je vzpostavljeno le na podlagi informacije, da je sodelavec zaposlen pri isti organizaciji.
- o *Zaposleni z višjo izobrazbo imajo višjo stopnjo socialnega kapitala, kot tisti z nižjo izobrazbo.* Ta hipoteza je posledica predvidevanja, da se tisti z višjo izobrazbo bolj zavedajo pomembnosti socialnega kapitala oziroma vezi, ki jih imajo z zaposlenimi v organizaciji, tako za uspešnost dela in s tem celotne organizacije kot tudi za pridobivanje lastnih socialnih kompetenc, s katerimi si zaposleni lahko olajšajo tako svoje privatno življenje kot tudi nadaljno poklicno pot oziroma kariero. Višje izobražene ponavadi združujejo tudi skupni, ožji interesi.
- o *Zaposleni v privatnem sektorju se s svojimi sodelavci večkrat pogovarjajo, se družijo in si pomagajo, imajo torej višjo stopnjo socialnega kapitala.* Pri tej hipotezi predvidevam, da je zaposlenim v privatnem sektorju zaradi samega trga dela in delovne sile pomembno, da so skupaj s svojim timom v organizaciji

uspešni. Privatne organizacije za seboj nimajo močnega državnega aparata in morda zato težje preživijo nekatere spremembe. Predvidevam, da se zavedajo vseh prednosti, ki jih prinaša visoka stopnja socialnega kapitala in dobri odnosi na delovnem mestu.

- o *Bolj kot so zaposleni aktivni na svojem delovnem mestu, bolj pogosto kot opravljajo različne skupinske obveznosti, več imajo socialnega kapitala.* Zaposleni, ki pogosteje opravljajo različne aktivnosti, kot so sodelovanje na sestankih, sprejemanje odločitev, pisanje dolgih besedil, ... imajo po mojem mnenju večjo frekvenco stikov s sodelavci, kot zaposleni, ki opravljajo le individualno delo. Njihov položaj v socialnem omrežju je posledično verjetno bolj centralen.
- o *Vpliv na delovnem mestu povečuje stopnjo socialnega kapitala zaposlenih.* Tudi pri tej hipotezi predpostavljam tak vpliv zaradi centralnosti pozicije v organizacijskem omrežju. Tisti zaposleni, ki imajo velik vpliv, zasedajo pomembna mesta, pri čemer imajo dostop do širokega kroga zaposlenih. Tako lažje izkoriščajo stopničasto zaupanje.
- o *Zaposleni, ki so zadovoljni s pogoji dela, imajo višjo stopnjo socialnega kapitala, kot zaposleni, ki niso zadovoljni s pogoji na delovnem mestu.* Tisti, ki so na delovnem mestu zadovoljni s pogoji dela, želijo le-te ohraniti. Predvidevam, da se trudijo, da bi bila organizacija (še naprej) uspešna, pri tem pa sodelujejo z drugimi zaposlenimi.
- o *Tisti, ki imajo občutek, da so jih pri njihovih prizadevanjih za izboljšanje razmer v službi obravnavali na pošten način, izkazujejo višjo stopnjo socialnega kapitala s sodelavci.* Taki zaposleni imajo večji občutek pripadnosti organizaciji in so z njo bolj povezani. Če je organizacija do njih poštena in ji ni vseeno za svoje zaposlene, ti bolj delujejo za korist celotne organizacije.
- o *Nadrejeni, ki imajo pod seboj večje število podrejenih, imajo večjo stopnjo socialnega kapitala.* Tudi tu predpostavljam, da so nadrejeni bolj centralno pozicionirani, imajo dostop do drugih nadrejenih in s tem do njihovih podrejenih, tako da je njihovo socialno omrežje veliko.

6. UGOTAVLJANJE SOCIALNEGA KAPITALA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

6.1. MERJENJE SOCIALNEGA KAPITALA

Že pri teoretičnem pregledu sem nekajkrat omenila, da problem definiranja socialnega kapitala prinaša tudi problem merjenja le-tega. Vendar če želimo proučevati vplive socialnega kapitala, potem moramo meriti njegove zunanje učinke. Med avtorji ne obstaja soglasje o tem, kako meriti socialni kapital. Do sedaj so avtorji uporabljali vsak svojo *ad hoc* metodologijo (Bjørnskov in Svendsen, 2003: 2). Zaradi različnih načinov pa so rezultati pogosto fragmentirani in nepovezani. Kot pravijo Adam et al. (2001: 38 in 39), Bjørnskov in Svendsen (2003: 2), Kešeljević (2003: 129) in Grootaert (2003) je tako veliko število različnih poskusov merjenja socialnega kapitala v največji meri posledica neenotne opredelitve socialnega kapitala. Standardizirana metodologija za merjenje socialnega kapitala pa bi odprla vrata številnim novim raziskovalnim pristopom. Socialni kapital bi postal izjemno učinkovito orodje za razlago številnih problemov v družboslovju (Bjørnskov in Svendsen, 2003: 5).

Adam et al. (v Kešeljević 2003: 128 in 129) »poudarjajo, da je mogoče meriti samo indikatorje socialnega kapitala in ne neposredno samega socialnega kapitala, zato ga ni smiselno opredeliti samo z enim kazalcem«. Klitgard in Fedderke (ibid.) navajata v svojih študijah 25 indikatorjev socialnega kapitala, Grootaert pa preko 49 indikatorjev socialnega kapitala (ibid.). Nekateri avtorji izenačujejo socialni kapital samo z enim indikatorjem, na primer z zaupanjem. »Takšna poenostavitev omogoča bolj neposredno merjenje socialnega kapitala, vendar zajema le zaupanje, ki je eden in še zdaleč ne edini indikator socialnega kapitala. Grootaert meni, da se zato zgoraj omenjeni pristopi in indikatorji predvsem dopolnjujejo in manj izključujejo« (ibid.).

Nasprotno od Adama et al. pa Bjørnskov in Svendsen (2003) v svojem prispevku ugotavljata, da na nacionalni ravni lahko govorimo o socialnem kapitalu kot o unitarnem konceptu in ga zato lahko raziskujemo le z eno komponento. Pregled empiričnih študij je avtorjema pokazal, da merila za ugotavljanje socialnega kapitala na vseh treh ravneh (mikro, mezzo in makro) lahko povzamemo s štirimi dominantnimi elementi: generaliziranim zaupanjem, civilno participacijo, stopnjo korupcije in ekonomsko

svobodo. S pomočjo faktorske analize sta avtorja nato raziskala povezanost med temi elementi in ugotovila, da so med seboj močno povezani. Tako bi lahko uporabili le en element pri ugotavljanju stopnje socialnega kapitala. Vendar pa v nadaljevanju ugotavljata, da je bolje razdeliti koncept socialnega kapitala na dve dimenziji: prva se nanaša na poštenost in zaupanje, druga pa na civilno participacijo. Tako avtorja opozarjata na previdnost pri interpretaciji empiričnih rezultatov različnih mer.

Kako torej meriti socialni kapital? En način je s pomočjo raziskav o zaupanju in vrednotah. Večina longitudinalnih raziskav, ki potekajo skozi čas in ugotavljajo razmere v družbi, v svoj vprašalnik vključi tudi vprašanja, ki se nanašajo na družbeno sodelovanje, zaupanje med državljani, pripravljenost sprejemanja podkupnin, vrednote ... Problem takih raziskav je v tem, da ne dajo natančnih informacij o radiu zaupanja med anketiranci (Fukuyama, 1999: 22). Druga možnost pa je merjenje odsotnosti socialnega kapitala preko tradicionalnih meritev družbenih disfunkcij, kot so stopnja kriminala, razdrte družine, zasvojenost z mamili, število tožb, samomorov ter utaje davkov. Problem te metode pa je to, da zapostavlja porazdeljenost (ibid.:23). Vendar pa se večina avtorjev ne ukvarja z merjenjem socialnega kapitala v organizacijah.

Slovenijo avtorji v svojih raziskavah ponavadi uvrščajo v skupino z nizko stopnjo socialnega kapitala (Adam et al., 2001; Iglič, 2004). Taki zaključki izhajajo predvsem iz primerjave generaliziranega zaupanja in članstva v nevladnih organizacijah. »Raven medsebojnega zaupanja v Sloveniji je nizka, kot kažejo številne mednarodne primerjave, narejene v zadnjih desetih letih« (Iglič, 2004: 2). V tem primeru govorijo torej o stopnji socialnega kapitala na nacionalnem (makro) nivoju. Evropske države se tako delijo v tri večje skupine: v skupino z visoko stopnjo socialnega kapitala se ponavadi uvrščajo skandinavske države, Nizozemska in tudi Islandija, nizek socialni kapital pa imajo države južne in vzhodne Evrope.

V empiričnem delu svoje diplomske naloge sem poskušala meriti socialni kapital v organizacijah na prvi način, ki ga opisuje Fukuyama (1999), torej s pomočjo raziskave, ki zajema zaupanje in vrednote. Ukvarjala sem se s podatki iz raziskave "Aktivno državljanstvo, socialni kapital, demokracija" oziroma "Citizenship, Identity, Democracy" (v nadaljevanju CID), ki jo je v Sloveniji leta 2002 izvajal Center za strateške in evalvacijske študije na Fakulteti za družbene vede, v drugih državah pa so raziskavo izvajali med letoma 1999 in 2002. Raziskava je vključevala reprezentativne vzorce trinajstih držav (Nemčija je razdeljena na Vzhodno in Zahodno, verjetno zaradi

ugotavljanja političnih vplivov), v Sloveniji je bilo tako anketiranih 990 ljudi. Raziskava je merila spremenljivke na individualni ravni, saj »po načelih metodološkega individualizma (Lindenberg, 1990) je namreč potrebno tudi makro dejavnike (institucionalne, kontekstualne in zgodovinske vplive) prevesti na individualno raven, če želimo pojasniti mehanizme, kako makro dejavniki vplivajo na ravnanje posameznikov« (Iglič, 2004: 5). Pri tem je potrebno poudariti, da so visoke korelacije, ki jih lahko dobimo na makro ravni – agregatni ravni – posledica učinkov delovanja akterjev v določenih pogojih. Rezultati analize individualne ravni so tako manj določni kot rezultati agregatne ravni (ibid.).

V analizo sem vključila le tiste anketirance iz vseh držav, ki so odgovorili, da so zaposleni (tudi, če so bili v času anketiranja na študijskem ali porodniškem dopustu oziroma so bili brezposelni manj kot 6 mesecev). V nadaljevanju bom najprej predstavila spremenljivke za katere menim, da predstavljajo socialni kapital (splošni in organizacijski), nato bom predstavila spremenljivke, ki vplivajo na stopnjo organizacijskega socialnega kapitala, na koncu pa bom predstavila še njihove povezave oziroma vplive. Težava, s katero sem se srečala pri obdelavi podatkov, je ta, da raziskava ne ponuja direktnih vprašanj s katerimi bi lahko merila organizacijski socialni kapital tako med sodelavci v timih kot v celotni organizaciji. Na žalost nam tako rezultati ne pokažejo dejanske stopnje socialnega kapitala, ki bi bila zanimiva za interpretacijo, temveč le njen približek.

6.2. PRIMERJAVA SLOVENIJE Z DRUGIMI DRŽAVAMI

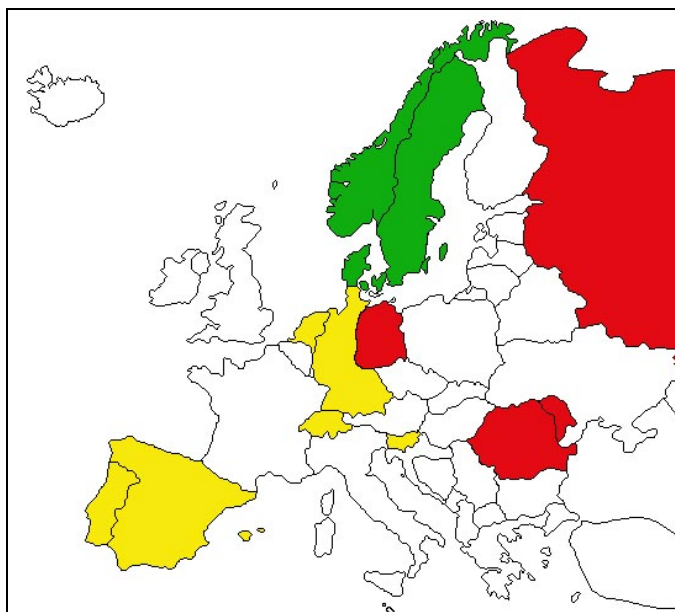
Najprej sem torej ugotavljala povprečja odgovorov po državah za spremenljivke, za katere sem ocenila, da predstavljajo socialni kapital. V prvem delu sem se ukvarjala z generaliziranim zaupanjem, v drugem pa s kazalci, ki so se mi zdeli najprimernejši za ugotavljanje socialnega kapitala v organizacijah.

6.2.1. Generalizirano zaupanje

Avtorji največkrat navajajo, da za ugotavljanje socialnega kapitala na nacionalni ravni uporabimo generalizirano zaupanje. V raziskavi CID generalizirano zaupanje ugotavljamo z vprašanjem »Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo, ali pa je treba biti z ljudmi zelo previden?«, pri katerem odgovor 0 (na lestvici od 0 do 10) pomeni, da večini ljudi ne moremo zaupati, odgovor 10 pa, da večini ljudi lahko zaupamo. Razpredelnica 1 (Priloge,

str. 92) prikazuje rezultate, iz katerih lahko razberemo, da v povprečju anketiranci večini bolj zaupajo kot ne (aritmetična sredina vseh odgovorov je 5,422), odgovori pa od sredine odstopajo za 2,622 kolikor znaša standardni odklon. Glede na to povprečje, sem rezultate posameznih držav razdelila v tri skupine: države, katerih povprečje se giba med 4,422 in 6,422 (torej od povprečja vseh odstopajo za eno oceno) sem uvrstila v srednjo skupino, ki je na Sliki 1 predstavljena z rumeno barvo, države, ki imajo povprečje večje od 6,422, spadajo v skupino z visoko stopnjo generaliziranega zaupanja in so predstavljene z zeleno barvo, ter skupina z nizko stopnjo generaliziranega zaupanja, ki je predstavljena z rdečo in v kateri imajo države povprečno oceno splošnega zaupanja manjšo od 4,422. V prvo (srednjo) skupino tako sodijo Švica, Portugalska, Zahodna Nemčija, Nizozemska, Slovenija in Španija. V drugo (višjo) skupino sem uvrstila Dansko, Norveško in Švedsko. V skupino z nizko stopnjo zaupanja v druge ljudi pa se glede na rezultate uvrščajo Rusija, Vzhodna Nemčija, Romunija in Moldavija. Najbolj od povprečja odstopa Rusija z aritmetično sredino 3,975 in standardnim odklonom 2,992, najbolj pa so zaupljivi na Danskem, kjer je povprečna ocena 6,805 (standardni odklon pa 1,974).

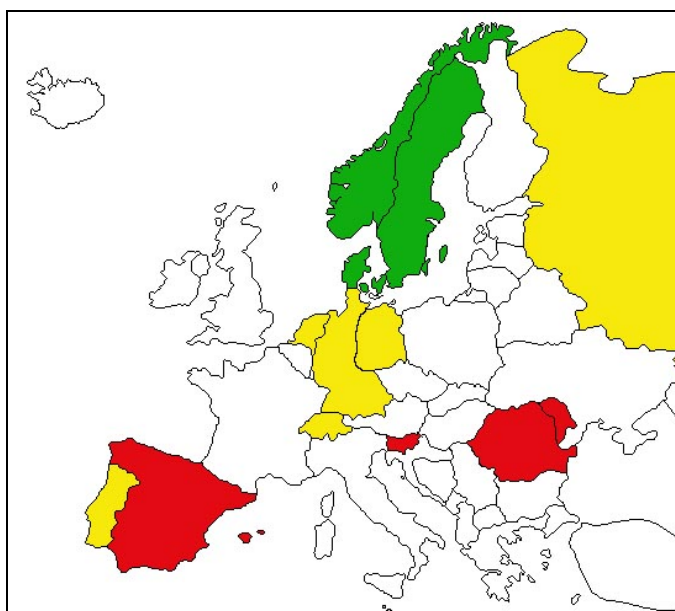
Slika 1: Generalizirano zaupanje, CID



Raziskava v povezavi z vprašanjem o generaliziranem zaupanju postavlja še vprašanja o zaupanju v poštenost drugih ljudi in o pripravljenosti drugih za pomoč. Vprašanja je oblikoval Rosenberg (Iglič, 2004: 11) in sta namenjeni zagotavljanju zanesljivosti merjenja. Vprašanje »Ali menite, da si ljudje večinoma prizadevajo pomagati drugim, ali pa večinoma skrbijo predvsem zase?« ugotavlja **zaupanje v pomoč drugih** (Razpredelnica 1, Priloge, str. 92). Na lestvici od 0 (»ljudje večinoma skrbijo predvsem zase«) do 10

(»ljudje si večinoma prizadevajo pomagati drugim«) je večina vseh anketirancev odgovorila, da ljudje večinoma niti ne skrbijo le zase niti si ne prizadevajo pomagati drugim (aritmetična sredina je 4,873, standardni odklon pa 2,488). Če na način, kot sem ga uporabila pri prejšnjem vprašanju, države razdelimo v skupine, se v skupino, ki malo bolj zaupajo ljudem, da si večinoma prizadevajo pomagati drugim (zelena skupina), uvrščajo le Danska, Norveška (kjer je zaupanje med anketiranci največje – aritmetična sredina je 6,169, standardni odklon pa 1,861) in Švedska. V skupino, ki je bolj skeptična (rdeča skupina), sodijo Slovenija (povprečje odgovorov znaša 3,703, standardni odklon pa 2,290), Romunija (ki najbolj izstopa s povprečjem 2,680), Moldavija in Španija. Preostale države se uvrščajo v srednjo skupino in so na Sliki 2 predstavljene z rumeno.

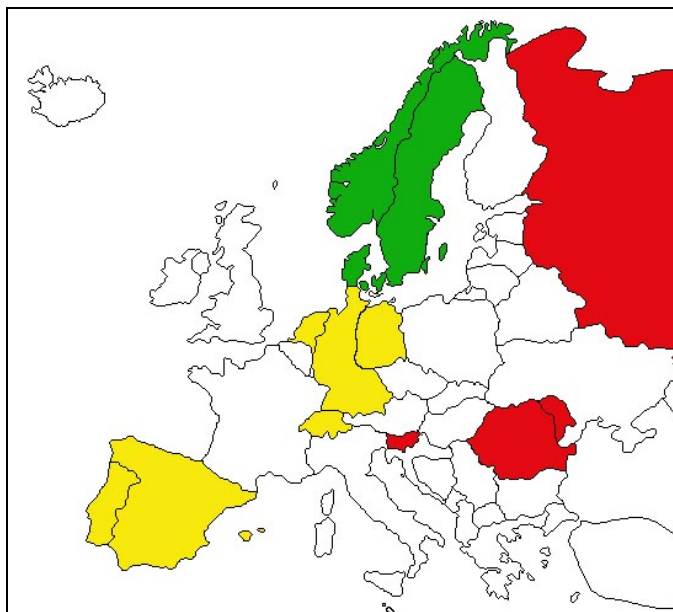
Slika 2: Zaupanje v prizadevanje ljudi, da bi pomagali drugim, CID



Zaupanje v poštenost drugih merimo z vprašanjem »Ali menite, da bi vas večina ljudi skušala izkoristiti, če bi imeli za to priložnost, ali bi z vami ravnali pošteno?« Anketiranci so ocenjevali poštenost drugih z lestvico, pri kateri je 0 pomenila »večina ljudi bi me skušala izkoristiti« in 10 »večina ljudi bi ravnala pošteno«. V povprečju (Razpredelnica 1, Priloge, str. 92) so anketiranci iz vseh 13 držav odgovorili, da jih drugi ne bi niti poskušali izkoristiti niti ne bi ravnali pošteno (aritmetična sredina je 5,535, standardni odklon pa 2,422). Skupine sem oblikovala na enak način kot pri generaliziranem zaupanju in tako ugotovila, da so manj zaupljivi v Sloveniji (povprečje 4,516, standardni odklon 2,376), Romuniji in Moldaviji ter v Rusiji, ki jo, kljub temu da povprečje ne odstopa za eno celo oceno, temveč za 0,994, prav tako uvrščam v skupino z nizko stopnjo zaupanja v poštenost drugih. Bolj prepričani v poštenost drugih so na Norveškem in Švedskem ter Danskem

(tudi tu je odstopanje manjše od 1, torej 0,978). V sredino se tako uvrščajo Švica, Portugalska, Nemčija, Nizozemska in Španija. Pri tem vprašanju najbolj od vseh odstopa Romunija z zelo nizkim povprečjem (3,312, standardni odklon je 2,772), največje zaupanje v poštenost drugih pa imajo anketiranci na Švedskem (aritmetična sredina je 7,019, standardni odklon pa 2,235). Na Sliki 3 so države obarvane na enak način, kot na prejšnjih slikah.

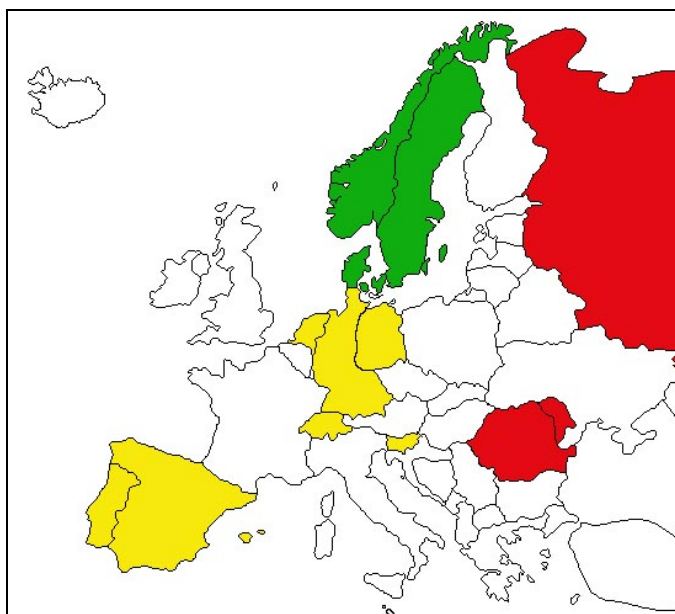
Slika 3: Zaupanje v poštenost drugih ljudi, CID



Omenila sem že, da so zaradi večje zanesljivosti merjenja ponavadi vsa tri vprašanja zastavljena skupaj. Njihovi indeksi (povprečja odgovorov) nam dajo najbolj realno sliko generaliziranega zaupanja. V Razpredelnici 1 (Priloge, str. 92) so poleg treh osnovnih vprašanj izračunana še njihova povprečja, ki jih v nadaljevanju uporabljam kot generalizirano zaupanje pri ugotavljanju povezanosti med spremenljivkami. Kadar torej govorim o generaliziranem zaupanju ne mislim le vprašanje »*Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo, ali pa je treba biti z ljudmi zelo previden?*«, temveč povprečje vseh treh. Indeks generaliziranega zaupanja nam torej pokaže podobno stanje, kot posamezna vprašanja. V povprečju anketiranci niti ne zaupajo niti zaupajo drugim ljudem (aritmetična sredina ima vrednost 5,298, standardni odklon pa 2,125). Različni avtorji raziskav oziroma analiz uvrščajo v skupino z visoko stopnjo generaliziranega zaupanja skandinavske države, v skupino z nizko stopnjo pa države vzhodnega in južnega dela Evrope. Ta trend lahko vidimo tudi pri rezultatih obravnavane raziskave. V skupino z visoko stopnjo generaliziranega zaupanja sem (glede na rezultate) uvrstila države, katerih povprečje je bilo za eno oceno večje od povprečja, torej Dansko, Norveško in Švedsko, ki ima najvišjo

stopnjo generaliziranega zaupanja (v povprečju so anketiranci obkrožili oceno 6 ali 7). V skupino s srednjo stopnjo generaliziranega zaupanja sodijo Švica (blizu skupini z visoko stopnjo), Portugalska, Nemčija (anketiranci iz vzhodnega dela imajo nižjo stopnjo zaupanja), Nizozemska, Slovenija in Španija (zadnji dve sta bolj na spodnji meji skupine). V skupino z nizko stopnjo zaupanja v ljudi (v povprečju so anketiranci ocenili za eno oceno nižje kot v vseh državah skupaj) pa se uvrščajo Rusija, Romunija in Moldavija (države bivše Sovjetske Zveze). Slika 4 je posledično zelo podobna predhodnim trem.

Slika 4: Indeks generaliziranega zaupanja, CID



6.2.2. Kazalci socialnega kapitala v organizacijah

Za organizacijo oziroma za njene time je bolj kot generalizirano zaupanje pomembno zaupanje v sodelavce, ki je potrebno za uspešno kooperacijo med člani tima. V CID na mednarodnem nivoju ni bilo zastavljenega vprašanja o zaupanju med sodelavci, v Sloveniji pa je bilo v vprašalnik vključeno vprašanje »Ali zaupate svojim sodelavcem?«. Ker druge države nimajo tega vprašanja in zato primerjava ni mogoča, sem se s tem vprašanjem ukvarjala na koncu analize. Za primerjavo organizacijskega socialnega kapitala med državami so se mi tako zdela najprimernejša vprašanja o stikih med sodelavci. Če se sodelavci med seboj pogovarjajo in si pomagajo pri stvareh, ki so povezane z delom oziroma službo, potem lahko predvidevamo, da med njimi obstaja vsaj minimalno zaupanje oziroma je med njimi neka stopnja socialnega kapitala. Bolj kot se zaposleni med seboj pogovarjajo in sodelujejo, boljše je za celoten tim oziroma organizacijo. Za

organizacijo so pomembni tudi stiki (sodelovanje, pogovarjanje, pomoč) med zaposlenimi, ki niso skupaj v istem timu. Na žalost pa takšnih povezav in njihove moči z dano raziskavo nisem mogla ugotavljati. Druženje in obiskovanje med sodelavci kaže na močne vezi (vezivni socialni kapital), kar je za delovanje posameznih timov dobro, za celotno organizacijo pa ni nujno oziroma je morda celo boljše, da so vezi zaposlenimi iz različnih timov oziroma delov organizacije bolj šibke (premostitveni socialni kapital). Nestrinjanje med sodelavci bi lahko razložili na dva načina: sodelavci se lahko ne strinjajo o najboljšem načinu za rešitev problema oziroma doseganje cilja, kar je konstruktivno in dobro za organizacijo, lahko pa »prepiranje« vodi k izgubi zaupanja med sodelavci. Razpredelnica 2 (Priloge, str. 93) prikazuje povprečne odgovore anketirancev o stikih na delovnem mestu, na Slikah 5 – 8 pa so države uvrščene v skupine glede na rezultate, ki jih prikazujejo.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje *»Nekateri ljudje imajo več in drugi manj stikov s kolegi pri delu. Kaj pa vi? Kako pogosto se s sodelavci: a) pogovarjate o problemih, v zvezi z delom oz. službo; b) srečujete ob prostem času; c) obiskujete na domu; d) si pomagata pri vsakdanjih, praktičnih stvareh; e) se z njimi ne strinjate, ste v konfliktu?«*. Rezultati združujejo vprašanja b in c. Vprašanje ni bilo zastavljeno v Rusiji in na Danskem, kjer pa so odgovarjali le na vprašanje o nestrinjanju med sodelavci. Anketiranci so imeli na voljo štiri odgovore: *»1-pogosto«*, *»2-včasih«*, *»3-redko«* in *»4-nikoli«*. Slučajna spremenljivka s takšno zalogo vrednosti je sicer ordinalna, njene vrednosti lahko uredimo po velikosti, ne moremo pa natančno določiti, kako velik je interval med dvema vrednostima, saj so ocene subjektivne, vendar pa v nekaterih primerih lahko podobne štiri-stopenjske lestvice zaradi lažje obdelave podatkov obravnavamo kot intervalne. Vprašanja o pogostosti je težko razporediti v intervalno ali razmernostno skalo, zato so odgovori največkrat podani bolj ohlapno in so, posledično, tudi bolj subjektivni. Tako bom v nalogi predpostavila, da je večina anketirancev dane odgovore ovrednotila po približno enakih intervalih, in uporabila statistične operacije za prikazovanje značilnosti in povezav med spremenljivkami, ki jih običajno uporabljamo za intervalne in razmernostne spremenljivke (aritmetična sredina, Pearsonov korelacijski koeficient, t-statistika).

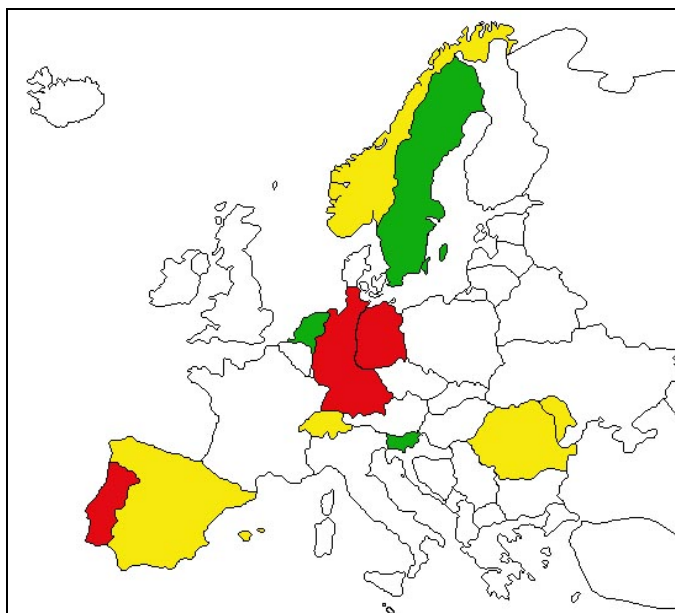
POGOVOR

V povprečju so vsi anketiranci ocenili, da se včasih (oziroma malo pogosteje kot včasih) pogovarjajo med seboj o problemih, ki so povezani z delom (aritmetična sredina vseh je 1,890, standardni odklon 0,956). Ta podatek je presenetljiv, saj bi predvidevali, da se sodelavci vsakodnevno pogovarjajo o delu, vendar pa je rezultat verjetno v neki meri

posledica vprašanja, saj bi lahko predvidevali, da se anketiranci med seboj pogovarjajo o delu (načinu dela, iskanju rešitev, ...) vendar pa tega ne opredeljujejo kot »problem«.

Najpogostejše (aritmetična sredina je nižja od 1,590) se pogovarjajo Nizozemci (anketiranci so pogostost pogovorov ocenili najnižje – 1,518), Slovenci (aritmetična sredina je 1,547, standardni odklon pa 0,789) in Švedi, najmanj (aritmetična sredina je višja od 2,190) pa Portugalci (v povprečju so odgovarjali, da se redko pogovarjajo – 3,167), pa tudi tako Zahodni kot Vzhodni Nemci. V sredino se uvrščajo Švica, Norveška, Romunija, Moldavija in Španija. Taki podatki kažejo, da se sodelavci pogovarjajo o problemih, posledično lahko rečem, da med seboj sodelujejo in imajo neko stopnjo socialnega kapitala, vendar pa ne morem natančno opredeliti, kolikšna je dejansko ta stopnja. Na Sliki 5 so barvno predstavljene države glede na skupino, v katero se uvrščajo.

Slika 5: Pogovarjanje med sodelavci o problemih povezanih z delom, CID

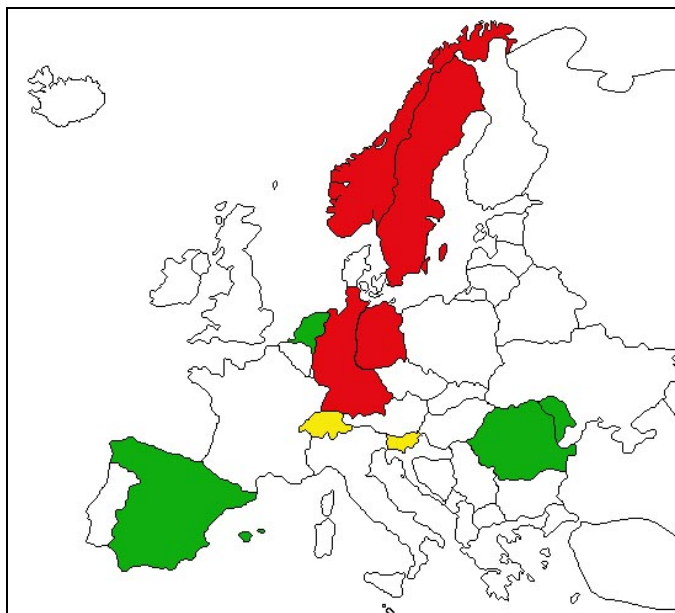


POMOČ

Vprašanje o pomoči se na žalost ne nanaša na pomoč na delovnem mestu, pri delovnih nalogah, temveč na pomoč pri vsakdanjih, praktičnih stvareh. Tako zastavljeno vprašanje nam ne pove veliko o stopnji socialnega kapitala, ki je pomemben za organizacijo, več pa pove o vezeh (in o njihovi moči) med sodelavci. To velja tudi za podatke o druženju in obiskovanju v prostem času. Anketiranci si redkeje pomagajo pri vsakdanjih stvareh, kot pa se pogovarjajo med seboj o problemih povezanih z delom. V povprečju se odgovori

gibajo okrog ocene 2,346, kar pomeni, da si sodelavci včasih ali bolj redko pomagajo, za vezi v omrežjih bi lahko rekli, da niso zelo močne, vendar pa obstajajo.

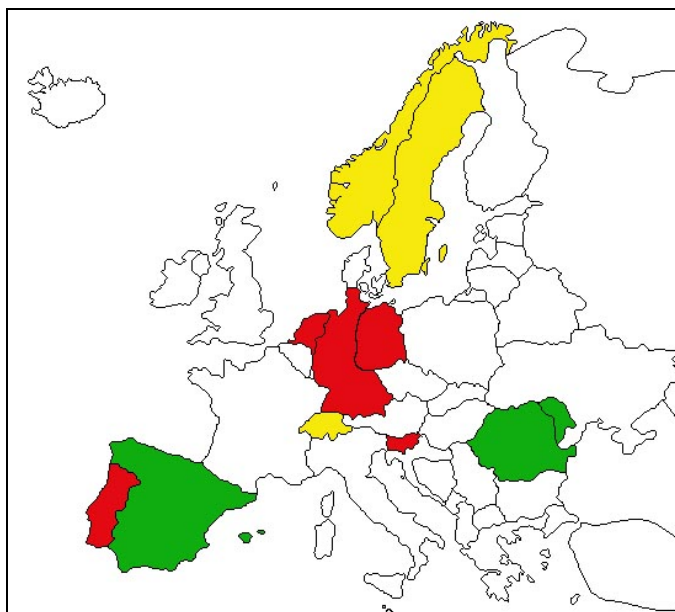
Slika 6: Pomoč med sodelavci pri vsakdanjih stvareh, CID



Pogosteje (aritmetična sredina pod 2,045) si pomagajo na Nizozemskem, v Romuniji (kjer si pomagajo najpogosteje), Moldaviji in Španiji, redkeje pa na Portugalskem (najredkeje), v Zahodni in Vzhodni Nemčiji, na Norveškem in na Švedskem. Slovenski anketiranci so v povprečju odgovorili približno med »včasih« in »redko« (2,467, standardni odklon 1,036) in se tako skupaj z anketiranci iz Švice uvrščajo v sredino.

DRUŽENJE V PROSTEM ČASU

Slika 7: Obiskovanje in srečevanje med sodelavci v prostem času, CID

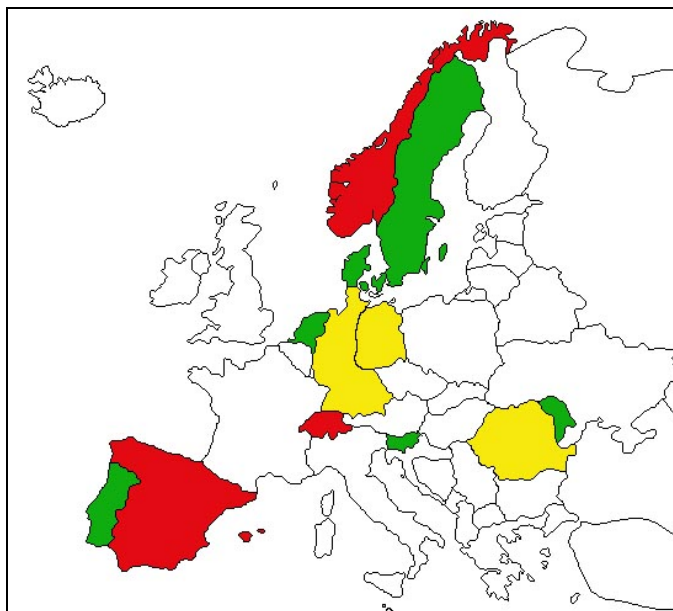


Obiskovanje na domu in srečevanje v prostem času je še redkejše kot pomoč (Razpredelnica 2, Priloge, str. 93 in Slika 7). Aritmetična sredina vseh odgovorov je 2,719 (standardni odklon pa 0,942), kar pomeni, da se anketiranci srečujejo in obiskujejo bolj redko. Najraje se srečujejo v Moldaviji (2,082), pa tudi v Romuniji in Španiji, najmanj pa na Portugalskem, Vzhodni in Zahodni Nemčiji, na Nizozemskem in v Sloveniji (2,924). Tudi ti rezultati nam povedo, da sodelavci nimajo med seboj izredno močnih vezi, prikazujejo pa, da se na delovnem mestu res ustvarjajo tudi prijateljske vezi.

NESTRINJANJE

Nesoglasja oziroma nestrinjanja med sodelavci so tudi bolj redka, aritmetična sredina je 2,747, standardni odklon pa 0,955. Najpogosteje se s sodelavci ne strinjajo v Španiji (aritmetična sredina je 2,104, standardni odklon pa 1,000), najredkeje pa pri nas (aritmetična sredina je 3,225, standardni odklon pa 0,790). Ker predpostavljam, da nestrinjanje zmanjšuje zaupanje in socialni kapital med sodelavci, sem v tem primeru skupine obrnila. Na Sliki 8 so tako rdeče pobarvane Švica, Norveška in Španija, rumeno Nemčija in Romunija, zeleno pa Portugalska, Danska, Nizozemska, Slovenija, Moldavija in Švedska.

Slika 8: Nestrinjanje med sodelavci, CID



Ob predpostavki, da nesoglasje zmanjšuje zaupanje v druge, lahko rečem, da ima »zeleno skupino« visoko stopnjo socialnega kapitala. Vendar pa je potrebno skupaj pogledati rezultate vseh vprašanj, še posebej je pomembna primerjava med pogovarjanjem o

problemih v zvezi z delom in nestrinjanje med sodelavci. Po pogovarjanju bi torej v skupino z visokim socialni kapitalom uvrstila Nizozemsko, Slovenijo in Švedsko, po nestrinjanju pa Portugalsko, Dansko, Nizozemsko, Slovenijo, Moldavijo in Švedsko. Vse tri države, ki imajo visok socialni kapital v organizacijah glede na pogovor, ga imajo tudi glede na tezo o nestrinjanju. Ostale države, ki po nesoglasjih sodijo v najvišjo skupino pa so glede pogovora uvrščene v srednjo skupino, Portugalska pa celo v najnižjo skupino. Na Portugalskem se sodelavci redko pogovarjajo med seboj, hkrati si redko pomagajo in se obiskujejo, pa tudi do nesoglasij pride redko. Redko nestrinjanje v tem primeru ne moremo sprejeti kot posledico visoke stopnje zaupanja med njimi in s tem socialnega kapitala, saj drugi podatki kažejo, da imajo Portugalci na splošno malo medsebojnih stikov in se morda tudi zato težko prerekajo. Nestrinjanje samo, kot tudi ne samo pogostost pogovora, tako ne more biti zadosten dokaz za stopnjo socialnega kapitala v organizaciji. V tem primeru bi bilo dobro s pomočjo faktorske analize ugotoviti, kako sta ti dve spremenljivki povezani, vendar se s tem v diplomski nalogi ne bom ukvarjala.

Kljub temu bom glede na rezultate opredelila, da visoko stopnjo zaupanja med sodelavci dosegajo države, v katerih se sodelavci med seboj pogosto pogovarjajo o problemih povezanih z delom oziroma službo in se hkrati pogosto oziroma skoraj vedno strinjajo. Države, ki prikazujejo take rezultate so Nizozemska, Švedska in Slovenija. V skupino, za katero bom rekla, da ima srednjo stopnjo organizacijskega socialnega kapitala, sodijo Švica, Norveška, Romunija in Moldavija. V skupino z nizko stopnjo socialnega kapitala v organizacijah pa sem uvrstila Portugalsko, Nemčijo in Španijo.

Kadar govorimo o socialnem kapitalu na nacionalni ravni Nizozemsko in Švedsko uvrščamo v skupino z visoko stopnjo socialnega kapitala, Slovenijo pa v skupino z nizko stopnjo socialnega kapitala. Vendar pa raziskava kaže, da je na ravni organizacij socialni kapital med sodelavci višji, kot bi pričakovali glede na nacionalne podatke – tudi na podatke o generaliziranem zaupanju. Verjetno pa je visoka stopnja le na ravni ozkih krogov sodelavcev – timov – kako pa je širše v organizaciji pa z raziskavo CID ne moremo ugotoviti. Ker pa imam na razpolago le dane podatke, lahko s pomočjo le-teh rečem, da ima Slovenija glede na raziskavo CID visoko stopnjo socialnega kapitala znotraj organizacij. Slovenski rezultati se razlikujejo tako od rezultatov drugih držav, kot tudi od stopnje generaliziranega zaupanja in trditev različnih avtorjev, da ima Slovenija nizek socialni kapital. Vendar pa to ni neobičajno, saj, kot sem omenila že v poglavju 1.5., na vseh treh ravneh ponavadi ne ugotavljamo enake stopnje socialnega kapitala. Med

državami obstajajo razlike v stopnji socialnega kapitala v organizacijah, vendar pa ne morem reči, da so razlike res velike. Tako glede na podatke lahko delno potrdim prvo hipotezo, da *med državami obstajajo velike razlike glede na stopnjo socialnega kapitala v delovnem okolju*. Hkrati pa lahko že delno zavrnem hipotezo o močni povezanosti generaliziranega zaupanja z organizacijskim socialnim kapitalom, saj stopnje teh dveh spremenljivk niso enake. Generalizirano zaupanje na makro ravni ne pojasnjuje visoke stopnje socialnega kapitala na mezzo (organizacijski) ravni.

Po pregledu spremenljivk, ki naj bi opisovale organizacijski socialni kapital, lahko ponovno izpostavim problem ugotavljanja in merjenja socialnega kapitala znotraj organizacije. Raziskave, kot je CID, ne zajemajo vprašanj, s katerimi bi lahko direktno ugotavljali organizacijski socialni kapital. Po mojem mnenju bi le-tega lahko ugotavljali z podobnimi vprašanji, kot so: *»Ali zaupate osebi, ki je ne poznate dobro, a veste, da je zaposlena v isti organizaciji kot vi?«, »Ste pripravljeni pomagati zaposlenemu v vaši organizaciji, ki ni član vašega tima, če bi vas prosil za pomoč?«, »V kolikšni meri zaupate članom svojega tima glede a) delovnih nalog; b) osebnih stvari?« ...*

SOCIALNA OMREŽJA V ORGANIZACIJAH

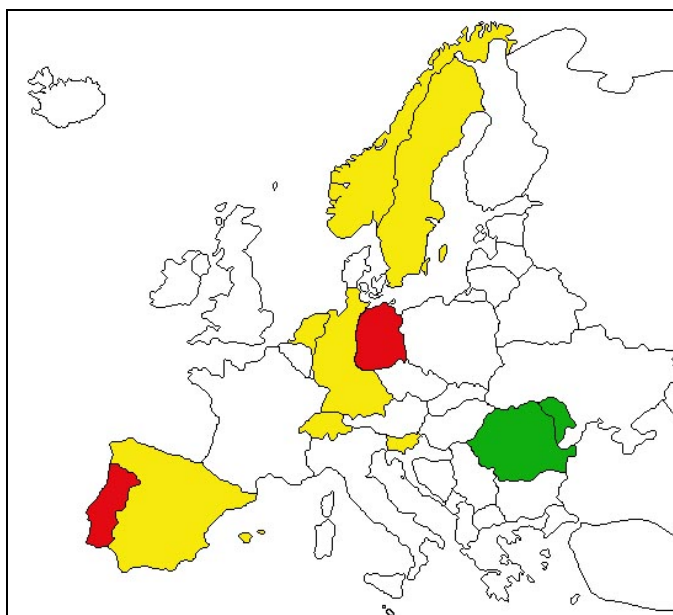
Pri pomoči med sodelavci pri vsakdanjih, praktičnih stvareh in obiskovanju ter druženju med sodelavci v prostem času sem že nekaj omenila o moči (kvaliteti) vezi med sodelavci. Z močjo vezi, ki jo merimo s pogostostjo stikov med sodelavci, lahko opredelimo socialna omrežja v organizaciji. V Razpredelnici 2 (Priloge, str. 93) so tako poleg stikov na delovnem mestu izračunani še indeksi moči vezi po državah. Indeksi so povprečja pogovarjanja, pomoči in obiskovanja med sodelavci.

»Taka operacionalizacija moči vezi združuje pojem pogostosti stikov z vsebino vezi (to je, "kaj ljudje počnejo med seboj"). "Pomoč" in "obiskovanje" kažeta zelo močno neformalno integracijo in prisotnost sociabilnih odnosov znotraj organizacij. "Pogovarjanje o problemih, v zvezi z delom oziroma službo" pa predstavlja drugo dimenzijo organizacijske družbene strukture, ki kaže, da se socialna omrežja znotraj organizacije razvijajo vzporedno z družbenim in delovnim okoljem. Zaposleni, ki se pogosto pogovarjajo z drugimi o organizacijskih problemih, so lahko povezani s sociabilnimi vezmi, ni pa nujno tako. Zato obravnavamo "pomoč" in "obiskovanje" kot indikator močnih vezi,

"pogovarjanje o problemih, ki so povezani z delom oziroma službo" pa kot indikator šibkih vezi» (Iglič in Fabregas, 2004: 14).

Aritmetična sredina vseh anketirancev je 2,319, standardni odklon pa 0,790, kar pomeni, da so vezi bolj šibke, saj je pogostost stikov nekje med včasih in redko. Omrežja v organizacijah z najmočnejšimi vezmi najdemo v Romuniji (aritmetična sredina je 1,913, standardni odklon pa 0,632), omrežja z najšibkejšimi vezmi pa na Portugalskem (aritmetična sredina je 3,278, standardni odklon pa 0,784). Slovenija se s povprečjem 2,313 (in standardnim odklonom 0,682) uvršča v sredino. Na Sliki 9 sta Portugalska in vzhodni del Nemčije obarvana rdeče, saj so za ti dve državi značilna socialna omrežja s šibkimi vezmi. Rumeno so obarvane Švica, zahodni del Nemčije, Nizozemska, Slovenija, Norveška, Španija in Švedska. Zeleni pa sta Romunija in Moldavija, kjer so za socialna omrežja organizacij značilne močne vezi. Do tu so bile na slikah z zeleno pobarvane države, za katere sem, glede na podatke, ocenjevala, da imajo visoko stopnjo socialnega kapitala. Moč vezi pa ne moremo neposredno povezovati z visoko stopnjo socialnega kapitala, kar sem obravnavala že v teoretičnem delu.

Slika 9: Moč vezi v socialnih omrežjih organizacij, CID



Če primerjamo skupine s stopnjami socialnega kapitala, ki sem jih opredelila na podlagi pogostosti pogovarjanja in nestrinjanja med sodelavci, in skupine socialnih omrežij v organizacijah glede na moč vezi, vidimo, da se skupine med seboj razlikujejo (Shema 1).

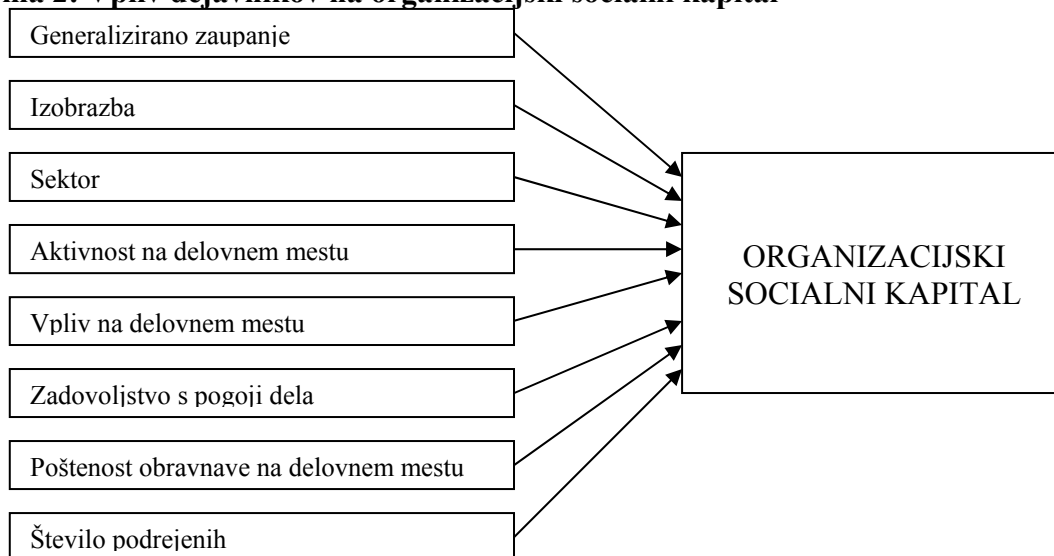
Shema 1: Primerjava med skupinami s stopnjami socialnega kapitala in skupinami organizacijskih socialnih omrežij

	Stopnja organizacijskega socialnega kapitala	Moč vezi v socialnih omrežjih
VISOKA	Nizozemska Slovenija Švedska	Romunija Moldavija
SREDNJA	Švica Norveška Romunija Moldavija	Švica Norveška Zahodna Nemčija Nizozemska Slovenija Švedska Španija
NIZKA	Portugalska Nemčija Španija	Portugalska Vzhodna Nemčija

Močne vezi socialnih omrežij v organizacijah tako ne zagotavljajo visoke stopnje organizacijskega socialnega kapitala. Potrdimo lahko pomembnost premostitvenega socialnega kapitala za organizacijo.

6.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL

Shema 2: Vpliv dejavnikov na organizacijski socialni kapital



Dejavnike, ki naj bi vplivali na stopnjo socialnega kapitala v organizaciji, sem opisala v 5. poglavju, prikazani pa so tudi na Shemi 2. V nadaljevanju sledi najprej pregled teh

dejavnikov po državah, nato pa bom s pomočjo korelacije ugotavljala še njihovo povezanost s kazalci organizacijskega socialnega kapitala in s tem pravilnost hipotez.

O generaliziranem zaupanju sem že govorila, zato ga tu ne bom opisovala. **Izobrazbo** sem v raziskavi CID ugotavljala s pomočjo let šolanja anketirancev, saj se stopnje izobrazbe med državami močno razlikujejo in jih je težko izenačiti. V Švici poznajo kar 14 stopenj izobrazbe, glede na kantone in vrste šole. Poskušala sem leta šolanja uskladiti s stopnjami izobrazbe za Slovenijo, saj za našo državo ni podatkov o letih šolanja. Poudariti je potrebno, da podatki vendarle niso med seboj popolnoma primerljivi, saj vemo, da se lahko nekateri šolajo dlje, na koncu pa imajo enako stopnjo izobrazbe, kot tisti, ki so šolanje zaključili redno. Leta šolanja sem razporedila v 7 stopenj in sicer v 1. stopnjo sem uvrstila vse, ki so se šolali manj kot 8 let, v 2. tiste, ki so se šolali 8 ali 9 let, v 3. stopnjo vse, ki so še šolali 10 ali 11 let, v 4. stopnjo anketirance, ki so šolo obiskovali 12 in 13 let, v 5. skupini so se šolali 14 in 15 let, v 6. med 16 in 18 let ter v 7. stopnji nad 19 let. Ti podatki prikazujejo približno primerljivo stanje glede povprečne izobrazbe po državah. V Sloveniji pa so stopnje definirane kot »1-nedokončana osnovna šola«, »2-dokončana osnovna šola«, »3-dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola«, »4-dokončana 4 letna srednja šola«, »5-dokončana višja šola«, »6-dokončana visoka šola« in »7-magisterij, specializacija, doktorat«.

V raziskavi (Razpredelnica 5, Priloge, str. 96) so se anketiranci v povprečju šolali okoli 12 do 13 let (aritmetična sredina je 3,783, standardni odklon pa 1,773), kar pomeni, da so v povprečju končali srednjo šolo. Največ let so se šolali anketiranci z Danske (aritmetična sredina odgovorov je 4,449, standardni odklon pa 1,518, kar pomeni, da so se šolali približno 13 oziroma 14 let). Najnižjo izobrazbo pa kažejo podatki za Portugalsko, kjer so se anketiranci povprečno šolali malo več kot 9 let. V Sloveniji podatki kažejo, da ima povprečni anketiranec končano srednjo šolo (več je takih s končano 4 letno srednjo šolo, saj je aritmetična sredina 3,905, standardni odklon pa 1,279). V Razpredelnici 6 (Priloge, str. 97) je predstavljena struktura podatkov za leta šolanja še v odstotkih anketirancev (za Slovenijo pa stopnje izobrazbe). Vidimo lahko, da je v Sloveniji skoraj 41% anketirancev, ki imajo končano 4 letno srednjo šolo. Izobrazba je normalno porazdeljena, zelo majhen je odstotek tistih z magisterijem, specializacijo oziroma doktoratom (le 1,6% anketirancev). Spremenljivka se po državah porazdeljuje približno normalno, kar pomeni, da se večina anketirancev uvršča v eno izmed skupin 3, 4 ali 5. Izjemi sta Portugalska, kjer je presenetljivo velik delež takih, ki so se šolali manj kot 8 let (kar 48,7%), in Nemčija, kjer

je prav tako relativno velik odstotek tistih, ki se uvrščajo v prvo skupino (povprečje za »obe Nemčiji« je 11,9%). Izstopa tudi Španija, kjer so anketiranci porazdeljeni skoraj enakomerno po skupinah, takih, ki se uvrščajo v 7. skupino in so se šolali 19 let ali več pa je skoraj 12%.

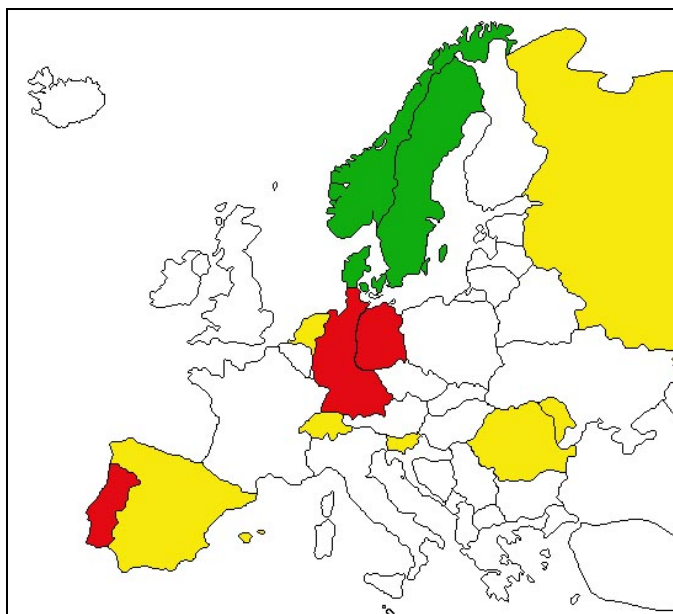
Raziskava ne ponuja podatkov o razporejenosti anketirancev po **sektorjih**. Zavzemajo sicer poklice anketirancev po šifrah, vendar se v svoji nalogi nisem lotila tako podrobnega razčlenjevanja. Zanimalo me je, kako so anketiranci razvrščeni v javni in zasebni sektor. V raziskavi CID je bilo zastavljeno vprašanje »Ali (ste) delate za zasebno ali javno podjetje?«, možni odgovori pa so bili »1-za zasebno podjetje ali zavod«, »2-za zavod ali podjetje v večinski občinski lasti« in »3-za zavod ali podjetje v večinski lasti države«. Nekaterе države so vsebovale še odgovor »za zavod ali podjetje v večinski regionalni lasti«, vendar sem ta in odgovor 2 združila. V Razpredelnici 7 (Priloge, str. 98) so prikazani odstotki anketirancev, ki so zaposleni v privatnem sektorju (druga dva odgovora uvrščam v javni sektor). V povprečju je 67,3% vseh anketirancev zaposlenih v privatnem sektorju. Največ jih je v privatnih organizacijah zaposlenih v Španiji (83,2%), najmanj pa v Moldaviji (26,6%). V Sloveniji je v privatnem sektorju zaposlena manj kot polovica anketirancev (47,3%). Pri sektorju pa je potrebno poudariti še, da je lahko njegov vpliv na spremenljivko, ki predstavlja socialni kapital, posledica vpliva izobrazbe (v enem sektorju je lahko struktura izobrazbe višja kot v drugem sektorju).

Raziskava CID je ugotavljala, kako pogosto kot del **aktivnosti** anketiranci sodelujejo pri sprejemanju odločitev na sestankih, pripravijo ali vodijo sestanek, pripravijo govor ali imajo govor na sestanku in napišejo vsaj nekaj strani dolgo besedilo, ki niso zasebna pisma. Sodelujoči v raziskavi so lahko odgovorili z »1-nekajkrat tedensko«, »2-nekajkrat mesečno«, »3-nekajkrat letno« ali »4-skoraj nikoli«. Tudi v tem primeru lestvico, ki je sicer ordinalna, obravnavam kot intervalno. Rezultati so predstavljeni v Razpredelnici 3 (Priloga, str. 94) in na Sliki 10, kjer jih opredeljujem kot aktivnosti na delovnem mestu.

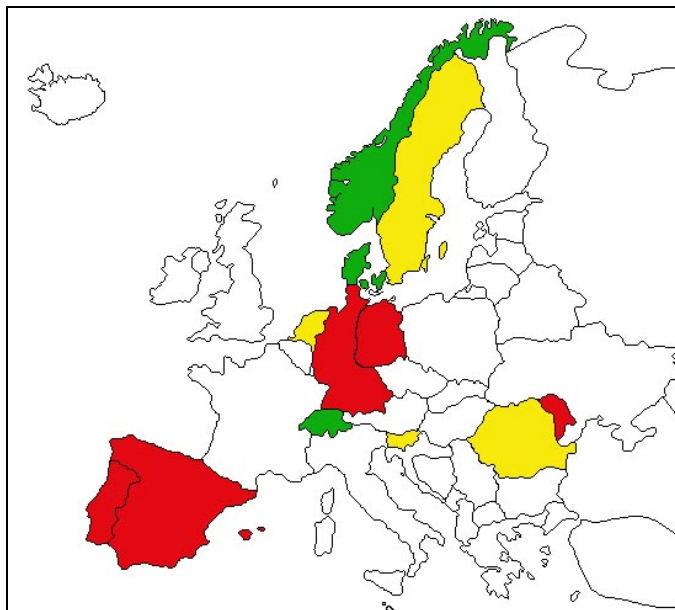
Najpogosteje, pa čeprav le malo več kot nekajkrat letno, zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev na sestankih (aritmetična sredina vseh anketirancev je 2,800, standardni odklon pa 1,167). Pogosteje se morajo odločati anketiranci z Danske, Norveške in Švedske, najredkeje pa Portugalci, ter Nemci tako iz zahodnega kot vzhodnega dela. Priprava in vodenje sestanka ter priprava govora oziroma govorjenje na sestanku sta redkejši delovni obveznosti od sprejemanja odločitev. Aritmetična sredina za pripravo oziroma vodenje je 3,423 (standardni odklon 0,966), za pripravo govora oziroma

govorjenje pa 3,464 (standardni odklon 0,887). Tudi pri teh dveh obveznostih večkrat sodelujejo Danci in Norvežani, manj pa Portugalci in Vzhodni Nemci. Malo pogosteje morajo anketiranci napisati dolgo besedilo – v povprečju so anketiranci ocenili da malo manj kot nekajkrat letno, saj je povprečje ocen 3,334 (standardni odklon je malenkost večji – 1,026). Največkrat (čeprav še vedno le nekajkrat letno) pišejo v Švici in na Norveškem, v Rusiji, na Portugalskem, v Vzhodni Nemčiji in Romuniji pa jim ni potrebno pisati dolgega besedila skoraj nikoli.

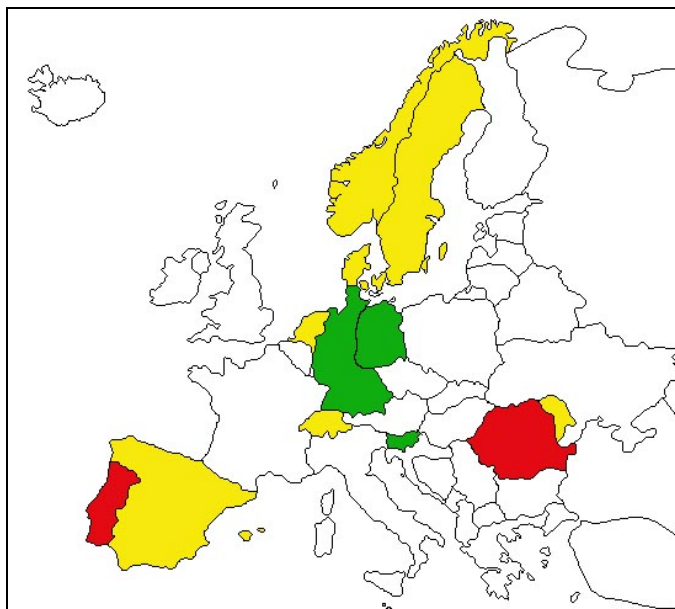
Slika 10: Pogostost izvajanja aktivnosti na delovnem mestu, CID



Pri vprašanju »Kolikšen **vpliv** imate na naslednje stvari, povezane z vašim delom?« v CID so me zanimali »vpliv na to, kdaj se začne in konča vaš delovni dan«, »vpliv na to, kako si skozi dan organizirate delo«, »vpliv na pogoje dela (udobje, varnost, zdravje)«, »vpliv na to, kaj in kako boste delali« ter »doseči zamenjavo dela pri istem delodajalcu, če to želite«. Odgovori so bili podani s pomočjo lestvice, 0 je pomenilo »nimam nobenega vpliva«, 10 pa »imam velik vpliv«. Rezultati so pokazali (Razpredelnica 4, Priloge, str. 95), da imajo anketiranci največ vpliva na organizacijo svojega dela (5,942), najmanj pa pri doseganju zamenjave dela (le 3,880). Razpon odgovorov je bil pri vseh vprašanjih relativno velik – med približno 3 in 3,7. Glede na rezultate, bi lahko države glede vseh vplivov uvrstili v podobne skupine. Največ vpliva imajo na Danskem, malo manj v Švici in na Norveškem. Najmanj vpliva na vseh področjih imajo v Vzhodni Nemčiji, pa tudi v Moldaviji, Španiji, Zahodni Nemčiji in na Portugalskem. Pri vseh vprašanjih sta Slovenija in Romunija vedno odgovorili zelo blizu povprečja, v sredino sem uvrstila še Nizozemsko in Švedsko.

Slika 11: Vpliv na delovnem mestu, CID

Raziskava je **zadovoljstvo s pogoji dela** ugotavljala preko vprašanja »Prosim ocenite, koliko ste bili v zadnjih 12 mesecih zadovoljni z vašim delom in z razmerami na vašem delovnem mestu (službi)?«. Odgovor 0 je pomenil »zelo nezadovoljen«, odgovor 10 pa »zelo zadovoljen« (Razpredelnica 5, Priloga, str. 96).

Slika 12: Zadovoljstvo s pogoji dela, CID

V povprečju so anketiranci kar zadovoljni saj so odgovarjali z oceno 6,011 (s standardnim odklonom 2,897). V Sloveniji so anketiranci bolj zadovoljni z delom in pogoji dela kot v povprečju (aritmetična sredina je 6,762, standardni odklon je 2,336) in jih lahko primerjamo z Vzhodno Nemčijo, bolj zadovoljni so le še v Zahodni Nemčiji (6,869).

Najbolj odstopa Portugalska, kjer so zaposleni že kar nezadovoljni z delom, saj so v povprečju odgovarjali z oceno dobro 3 (3,456, standardni odklon je 2,479). Med manj zadovoljne lahko štejemo še Romunijo, v sredino pa se uvrščajo Švica, Danska, Nizozemska, Norveška, Moldavija, Španija in Švedska (Slika 12).

V raziskavi CID me je zanimala tudi ocena anketirancev o **poštenosti obravnavanja na delovnem mestu** (Razpredelnica 5, Priloge, str. 96). Vprašanje *»Koliko so vas pri vaših prizadevanjih za izboljšanje razmer v službi obravnavali na pošten način?«* je zopet ponujalo lestvico od 0 do 10, pri čemer je 0 pomenilo *»sploh me niso obravnavali na pošten način«*, 10 pa *»obravnavali so me na zelo pošten način«*. Anketiranci so poštenost obravnave v povprečju ocenili s 7 (7,073 s standardnim odklonom 2,468), kar pomeni, da menijo, da so jih obravnavali kar pošteno. Najslabše so poštenost ocenili v Moldaviji (5,117), najboljše pa na Danskem (7,571). Slovenija se uvršča v sredino.

Vpliv in **položaj na delovnem mestu** bi lahko močno povezovali. V tem primeru s položajem mislim na to ali je anketiranec nekomu podrejen ali je nadzornik. Iz Razpredelnice 7 (Priloge, str. 98) razberemo, da je bilo povprečno 37,5% anketirancev takih, ki so nekomu nadrejeni oziroma ga nadzorujejo. Največji odstotek nadrejenih je v Zahodni (77,1%) in Vzhodni Nemčiji (74,9%), najmanjši pa v Romuniji (15,8%). Slovenija je z 31,5% blizu povprečja. V povprečju anketiranci nadzorujejo 15 ljudi, največ v Rusiji (31) in najmanj v Vzhodni Nemčiji (tri), v Sloveniji pa je posamezniku podrejenih povprečno 11 ljudi.

Shema 3: Primerjava med skupinami držav glede organizacijskega socialnega kapitala in dejavnikov

	VISOKA	SREDNJA	NIZKA
ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL	Nizozemska Slovenija Švedska	Švica Norveška Romunija Moldavija	Portugalska Nemčija Španija
IZOBRAZBA	Danska Nizozemska Norveška	Slovenija Švica Rusija Nemčija Romunija Moldavija Španija Švedska	Portugalska
SEKTOR	Španija Švica Portugalska Nemčija	Danska Nizozemska Norveška Romunija Švedska	Moldavija Slovenija
AKTIVNOSTI	Danska Norveška Švedska	Nizozemska Španija Švica Rusija Romunija Moldavija Slovenija	Portugalska Nemčija
VPLIV	Danska Švica Norveška	Slovenija Romunija Nizozemska Švedska	Nemčija Moldavija Španija Portugalska
ZADOVOLJSTVO S POGOJI DELA	Slovenija Nemčija	Švica Danska Nizozemska Norveška Moldavija Španija Švedska	Portugalska Romunija
POŠTENOST OBRAVNAVE	Danska Švica	Portugalska Nizozemska Slovenija Norveška Španija Švedska	Moldavija Nemčija Romunija
POLOŽAJ	Nemčija Švica Norveška	Danska Nizozemska Slovenija	Rusija Portugalska Romunija Moldavija Španija Švedska

Na Shemi 3 so še enkrat predstavljene države, glede na skupino v katero se uvrščajo po stopnji dejavnika. Glede na mojo drugo hipotezo, bi se morale države, ki imajo visoko stopnjo organizacijskega socialnega kapitala, tudi pri dejavnikih, ki nanj vplivajo, uvrščati v najvišjo skupino. Vidimo lahko, da so skupine med seboj zelo različne. Vpliv bom ugotavljala v naslednjem podpoglavju, rečem pa lahko, da, ob predpostavki, da lahko

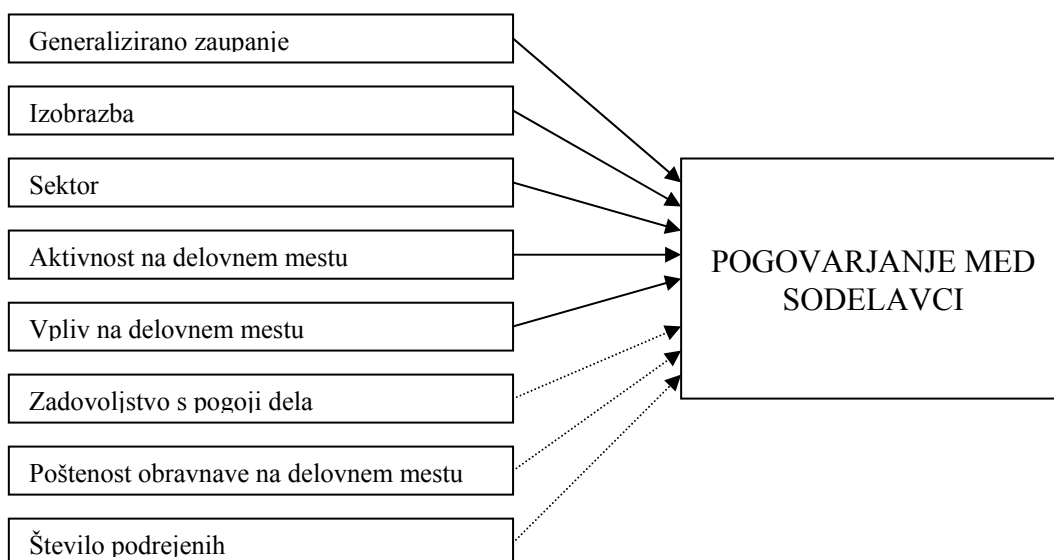
socialni kapital ugotavljam s pogostostjo stikov na delovnem mestu med sodelavci, na stopnjo socialnega kapitala vplivajo še drugi dejavniki, na samo ti, ki sem jih v nalogi izpostavila.

6.4. VPLIV DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL

V nadaljevanju sem s pomočjo korelacije ugotavljala povezanost med kazalci, za katere menim, da vsaj posredno predstavljajo socialni kapital, in dejavniki, ki naj bi na socialni kapital v organizaciji vplivali, pri čemer sem vedno ugotavljala povezanost le med dvema spremenljivkama. Uporabila sem Pearsonov korelacijski koeficient in t-test, zakaj sem uporabila ti dve operaciji pa sem obrazložila v poglavju 6.2.2. Rezultati so v razpredelnicah prilagojeni in predstavljeni tako, da pozitiven rezultat pomeni, da če se poveča ena spremenljivka, se poveča tudi druga. Nekatera vprašanja so namreč ponujala odgovore v padajočem vrstnem redu (najpogostejši pojav je imel oceno 1).

6.4.1. Pogovarjanje med sodelavci

Shema 4: Vpliv spremenljivk na pogovarjanje med sodelavci o problemih povezanih z delom oziroma službo



Najprej sem pregledala povezanosti spremenljivk s pogovarjanjem med sodelavci o težavah povezanih z delom oziroma službo (Shema 4). V Razpredelnici 8 (Priloge, str. 99)

lahko vidimo, da v populaciji vseh anketirancev obstaja le povezava med pogovarjanjem in **generaliziranim zaupanjem**, **izobrazbo** anketirancev in **sektorjem**, v katerem so zaposleni. Pearsonov korelacijski koeficient za povezanost med pogovarjanjem in **generaliziranim zaupanjem** je 0,062, njegova signifikanca pa 0,000. Signifikanca je torej manjša od 0,05, zato lahko rečemo, s tveganjem, ki je manjši od 1%, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani. Povezanost je zelo šibka, značilna pa je le za Španijo in Nizozemsko (kjer o povezanosti govorimo s 5% tveganjem), druge države statistično značilne povezanosti ne prikazujejo. Ker je povezanost pozitivna, lahko rečemo, da generalizirano zaupanje sicer šibko vpliva na pogostost pogovarjanja med sodelavci, vendar pa se več pogovarjajo o problemih povezanih z delom tisti, ki bolj zaupajo drugim ljudem.

Za celotno raziskavo lahko tudi za **izobrazbo** s tveganjem, manjšim od 1%, rečemo, da je spremenljivka s pogovarjanjem linearno povezana. Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,183, njegova signifikanca pa je 0,000. Tako povezanost najdemo tudi v Švici, na Portugalskem (kjer je povezanost že skoraj srednje močna – 0,382), v obeh Nemčijah, na Nizozemskem, Španiji, Švedskem in tudi v Sloveniji, kjer je vrednost Pearsonovega koeficienta 0,140, njegova signifikanca pa 0,004. O povezanosti ne moremo govoriti na Norveškem in v Romuniji, v Moldaviji pa je tveganje, s katerim rečemo, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani, manjše od 5%. Rečemo lahko, da izobrazba vpliva na pogostost pogovarjanja med sodelavci o težavah povezanih z delom, in sicer višja kot je izobrazba, pogostejše se posameznik pogovarja s sodelavci. To bi lahko razložila s tem, da imajo višje izobraženi delo, ki zahteva več miselnih dejavnosti, lahko bi rekla, da zaposleni z višjo izobrazbo rešujejo težave po načelu »več glav več ve«.

Pri povezanosti med pogovarjanjem in **sektorjem** ima t-statistika za celotno raziskavo vrednost 11,788, njena signifikanca pa 0,000, kar pomeni, da se tisti, ki so zaposleni v privatnem sektorju manj pogovarjajo s sodelavci o problemih povezanih z delom oziroma službo, kot pa zaposleni v javnem sektorju. Statistično značilna povezanost ne velja za vzhodni del Nemčije, Slovenijo, Romunijo in Moldavijo. Najmočnejša je povezanost na Portugalskem, kjer je vrednost t-statistike 4,000, njene signifikance pa 0,000.

Ostale spremenljivke na pogostost pogovarjanja med sodelavci nimajo niti šibkega statističnega vpliva oziroma s pogostostjo pogovarjanja niso povezane. O linearni povezanosti med pogovarjanjem in zadovoljstvom s pogoji dela lahko govorimo v Švici, na Nizozemskem, Norveškem in Švedskem, kjer so povezanosti šibke in negativne, kar

pomeni, da se tisti, ki so bolj zadovoljni s pogoji dela, manj pogovarjajo s sodelavci, kar je morda posledica tega, da bolj zadovoljni s pogoji ne naletijo na toliko problemov. Iz tega bi lahko sklepali, da pogovori o problemih z delom niso pogovori o iskanju rešitev delovnih nalog, temveč pogovori o razmerah na delovnem mestu. O povezanosti pogostosti pogovarjanja z občutkom poštenosti obravnavanja na delovnem mestu lahko govorimo (s tveganjem, ki je manjše od 1%) le v Romuniji in Španiji. Povezanosti sta še vedno šibki in pozitivni (pogostejše se pogovarjajo tisti, ki so ocenili, da so jih pri prizadevanjih za izboljšanje razmer obravnavali pošteno). Skoraj srednje močno povezanost pa lahko najdemo med pogovarjanjem in številom podrejenih v Španiji, kjer lahko z 1% tveganjem rečemo, da več kot ima posameznik podrejenih, manj se pogovarja s sodelavci o stvareh povezanih z delom. Tak rezultat je presenetljiv, saj bi sama predvidevala, da se nadrejeni mora (če želi doseči uspešne rezultate tako za tim kot celotno organizacijo) s svojimi podrejenimi pogovarjati o tem, kako opraviti delovno nalogo, kaj se od njega pričakuje in podobno. Prav tako bi se morali med seboj pogovarjati o problemih, ki so povezani z razmerami na delovnem mestu. V realnosti pa očitno nadrejeni svojim podrejenim le razdelijo naloge, potem pa pričakujejo od njih, da bodo svojo nalogo opravili. Pri tem se pokaže problem vodenja. V praksi se velikokrat ugotavlja, da med različnimi ravni znotraj organizacije ni komunikacije, ravno vertikalno komunikacijo pa teorija izpostavlja kot konkurenčno prednost organizacije.

V Razpredelnici 12 (Priloge, str. 103) so predstavljene povezave med pogovarjanjem o problemih na delovnem mestu in **delovnimi aktivnostmi zaposlenih**. Med pogovarjanjem in vsemi štirimi obveznostmi – sodelovanjem pri sprejemanju odločitev, pripravi oziroma vodenju sestanka, pripravi govora oziroma govorjenju na sestanku in pisanjem dolgega besedila – obstaja linearna povezanost. O najmočnejši, čeprav še ne srednje močni povezanosti lahko z 1% tveganjem govorimo pri povezanosti pogovarjanja s **sprejemanjem odločitev**. Pearsonov korelacijski koeficient za celotno populacijo ima vrednost 0,334, njegova signifikanca pa 0,000. Tisti, ki morajo sprejeti več odločitev, se tudi več pogovarjajo, kar je razumljivo. Kadar se odloča o pomembnih stvareh (pa tudi manj pomembnih) se je potrebno med seboj posvetovati, da lahko sprejmemo optimalno rešitev za celotno organizacijo. Tisti, ki **piše dolga besedila**, se tudi posvetuje z drugimi, tako verjetno prihaja do manjšega števila napak in težav zaradi posredovanja napačnih ali neželenih informacij. Tudi kdor **vodi sestanek**, se mora pogovarjati s sodelavci, da ugotovi, katere teme in težave so aktualne in lahko pripravi konstruktiven sestanek. Najšibkejša povezanost (Pearsonov koeficient: 0,189) pa je med pogovarjanjem in

pripravo govora oziroma govorjenjem na sestanku. To bi razložila na sledeč način: lahko je dovolj, da poznamo tematiko oziroma težavo o kateri se na sestanku razpravlja, da povemo svoje mnenje, ideje, seveda pa kadar gre za razlago neke situacije, se posameznik mora pripraviti in se posvetovati, kako bo situacijo razložil še drugim. Če pogledamo posamezne države, lahko v večini ugotovimo povezanost med spremenljivkama. V Sloveniji so povezanosti podobno »močne« kot to velja za vse države skupaj.

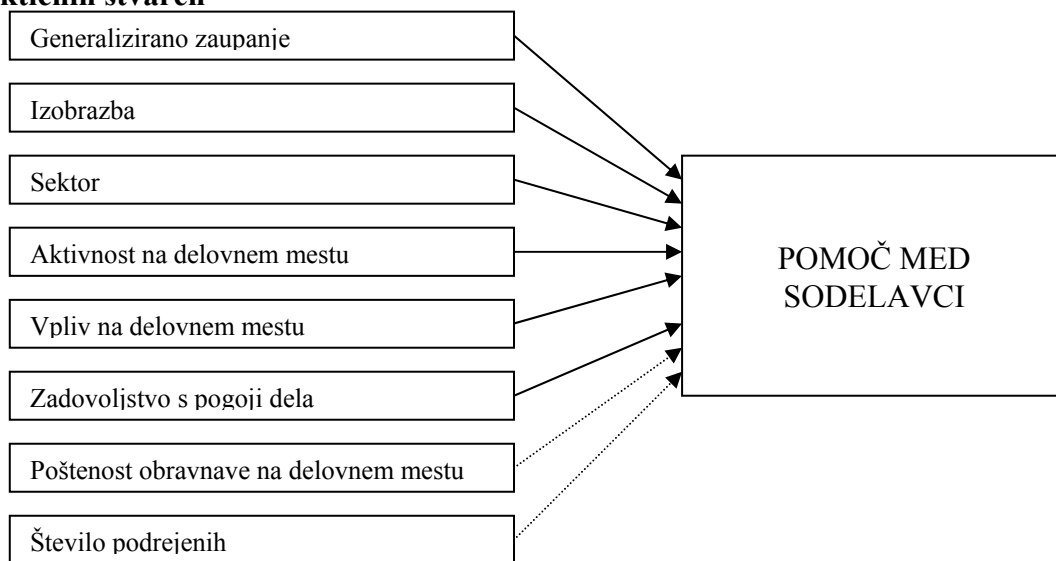
V Razpredelnici 13 (Priloge, str. 104) so predstavljene povezave med stiki med sodelavci in njihovim **vplivom, ki ga imajo na delovnem mestu**. Za celotno populacijo lahko z 1% tveganjem rečemo, da so vse spremenljivke s pogovarjanjem o stvareh, ki so povezane z delom, linearno povezane. Povezanost je bolj šibka, je pozitivna (večji vpliv – več pogovarjanja). Najmočnejša povezanost je z **vplivom na način dela** – Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,207, njegova signifikanca je 0,000. Rečem lahko, da večji kot imajo zaposleni vpliv na to, kaj in kako bodo delali, bolj se pogovarjajo med seboj. Morda je to posledica tega, da če imajo proste roke, se raje, preden začnejo z nalogo, posvetujejo s sodelavci, kako so oni rešili podoben problem. Najšibkejša povezava pa je med pogovarjanjem in **vplivom na to, kdaj se začne in konča delovni dan**. Večja fleksibilnost pri izbiri časa dela zaposlenih lahko pomeni, da se sodelavci med seboj lahko križajo, torej čeprav delajo skupaj, se ne vidijo tako pogosto in se tudi ne morejo pogovarjati. V državah v tem primeru ni povsod statistične povezanosti. O popolni povezanosti med vsemi spremenljivkami lahko govorimo le na Portugalskem, kjer so povezanosti malce močnejše, v Vzhodni Nemčiji, kjer so povezanosti tudi malce močnejše, in v Španiji, ki je podobna rezultatom vseh držav skupaj. V Sloveniji se je linearna povezanost pokazala le pri zamenjavi dela, kjer je sicer šibka, je pa negativna (Pearsonov korelacijski koeficient je enak -0,159, njegova signifikanca pa 0,001). To pomeni, da več, kot imamo vpliva na to, da **dosežemo zamenjavo dela pri istem delodajalcu**, manj se pogovarjamo s sodelavci, kar bi lahko bila posledica tega, da se ne čutimo tako povezane s sodelavci oziroma nam njihova mnenja ne pomenijo veliko.

Na pogovarjanje med sodelavci o stvareh povezanih z delom oziroma službo na splošno vplivajo delovne obveznosti, ki jih imajo zaposleni, vpliv, ki ga imajo na delovnem mestu, generalizirano zaupanje, izobrazba anketirancev in sektor, v katerem so zaposleni. Vse spremenljivke imajo pozitiven vpliv. Najbolj na pogovarjanje vpliva sprejemanje odločitev na sestankih, najmanj pa generalizirano zaupanje.

V Sloveniji na pogostost pogovarjanja vplivajo vse delovne obveznosti, vpliv na zamenjavo dela pri istem delodajalcu in izobrazba zaposlenega. Največji vpliv ima prav tako sprejemanje odločitev na sestankih, najmanjši pa izobrazba posameznika.

6.4.2. Pomoč med sodelavci

Shema 5: Vpliv spremenljivk na pogostost pomoči med sodelavci pri vsakdanjih, praktičnih stvareh



Pomoč pri vsakdanjih, praktičnih stvareh je v celotni raziskavi linearno povezana z **generaliziranim zaupanjem, izobrazbo, sektorjem in zadovoljstvom s pogoji na delovnem mestu** (Shema 5). V Razpredelnici 9 (Priloge, str. 100) si lahko pogledamo Pearsonove korelacijske koeficiente za posamezne povezave med pomočjo in spremenljivkami. **Generalizirano zaupanje** je s pomočjo med sodelavci pri vsakdanjih stvareh šibko povezano. Morda tudi zato, ker je na celotni populaciji povezanost tako šibka (Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,062, njegova signifikanca pa 0,000), ima rezultat negativen predznak. Tako s tveganjem, ki je sicer manjše od 1%, lahko rečemo, da večje kot je generalizirano zaupanje, manj zaposleni pomagajo svojim sodelavcem pri praktičnih stvareh. Če pogledamo povezanosti po posameznih državah vidimo, da je povezanost močnejša (še vedno pa šibka), ter da je pozitivna. Za Švico, Nemčijo, Romunijo in Španijo lahko (s tveganjem manjšim od 1%) rečem, da večje kot imajo anketiranci generalizirano zaupanje, pogosteje pomagajo svojim sodelavcem pri vsakdanjih, praktičnih stvareh.

Izobrazba ima šibek, a pozitiven vpliv na pogostost pomoči med sodelavci, Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,156, njegova signifikanca je 0,000. S tveganjem manjšim od 1% lahko rečemo, da višjo kot imajo zaposleni izobrazbo, več si pomagajo med seboj. Tako povezanost lahko ugotovimo v več državah, najmočnejša je na Portugalskem (Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,317, signifikanca pa 0,000), o povezanosti pa ne moremo govoriti v Sloveniji, na Norveškem in Švedskem.

Pogostost pomoči med sodelavci pri vsakdanji stvareh je statistično značilno šibko povezana s **sektorjem** na celotni populaciji. Vrednost t-statistike je 2,892, njene signifikance pa 0,004. O taki povezanosti lahko govorimo v Švici, na Portugalskem, v Zahodni Nemčiji in Španiji, kjer t-statistike govorijo o tem, da si zaposleni v privatnem sektorju manj pomagajo med seboj, kot zaposleni v javnem sektorju.

Za **zadovoljstvo s pogoji dela** na celotni populaciji velja korelacijski koeficient z vrednostjo 0,022, njegova signifikanca je 0,044, tako da še lahko s tveganjem, manjšim od 5%, rečemo, da tisti, ki so bolj zadovoljni z delom, več pomagajo svojim sodelavcem pri vsakdanjih stvareh. Pozitivna povezanost velja tudi na Norveškem, na Nizozemskem in v Španiji pa je povezanost negativna. Taki rezultati so najverjetneje posledica vzorca oziroma tako zelo šibke povezanosti med spremenljivkami. Tako težko rečemo, kaj v resnici vpliva na to, kako pogosto si sodelavci pomagajo, včasih je tudi 1% tveganje dovolj, da smo se zmotili. Z večjo gotovostjo lahko trdimo le, da na pogostost pomoči najbolj vpliva izobrazba zaposlenih. Občutek poštenosti obravnave in število podrejenih v celotni populaciji nimata statističnega vpliva na pogostost pomoči med sodelavci. Povezanost s poštenostjo obravnave je statistično značilna za Švico, Norveško in Romunijo, s številom podrejenih pa za Vzhodno Nemčijo in Španijo.

V Razpredelnici 12 (Priloge, str. 103) vidimo, da med pomočjo pri vsakdanjih, praktičnih stvareh in vsemi štirimi **delovnimi aktivnostmi** obstaja linearna povezanost na populaciji vseh anketirancev. To trdimo s tveganjem, ki je manjši od 1%. Povezanost je med vsemi šibka, in pozitivna. Rečemo lahko, da če morajo zaposleni sprejemati več odločitev na sestankih, potem bolj pogosto pomagajo svojim sodelavcem pri vsakdanjih stvareh, če bolj pogosto pripravijo ali vodijo sestanek, si tudi bolj pogosto pomagajo s sodelavci, prav tako če imajo večkrat govor na sestankih, si raje pomagajo, ter bolj pogosto kot pišejo dolga besedila, večkrat priskočijo sodelavcem na pomoč. Tako povezanost velja za vse države (tveganje je ponekod večje), razen na Švedskem, kjer ne moremo govoriti o povezanosti med pomočjo in pripravljanjem govorov, ter v Sloveniji, kjer ni statistično značilne

povezave med pomočjo in organiziranjem ter vodenjem sestankov. V Sloveniji moramo pri vseh povezavah upoštevati, da je tveganje manjše od 5%. V nekaterih državah je povezanost pomoči med sodelavci z stiki, ki jih imajo anketiranci, že skoraj srednje močna. Takšne povezanosti najdemo na Portugalskem, kjer je najmočnejša povezanost med pomočjo in sprejemanjem odločitev na sestankih (Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,594, njegova signifikanca je 0,000).

V Razpredelnici 13 (Priloge, str. 104) pa ugotavljamo povezanost pomoči med sodelavci z **vplivom, ki ga imajo zaposleni na svojem delovnem mestu**. V vseh državah skupaj najdemo linearno povezanost vseh, razen pri vplivu na delovni čas. Povezanosti so sicer šibke, so pa pozitivne, kar pomeni, da večji kot imamo vpliv, bolj smo pripravljeni pomagati svojim sodelavcem. V Sloveniji ponovno ne moremo govoriti o povezanosti med spremenljivkami, največjo povezanost pa tudi tu najdemo na Portugalskem.

Na pomoč sodelavcev pri vsakdanjih, praktičnih stvareh na splošno vplivajo delovne obveznosti, ki jih imajo zaposleni, vpliv, ki ga imajo na delovnem mestu, razen vpliva na delovni čas, generalizirano zaupanje, izobrazba anketirancev in zadovoljstvo s pogoji na delovnem mestu. Najbolj na pomoč vpliva sprejemanje odločitev na sestankih, najmanj pa zadovoljstvo s pogoji na delovnem mestu.

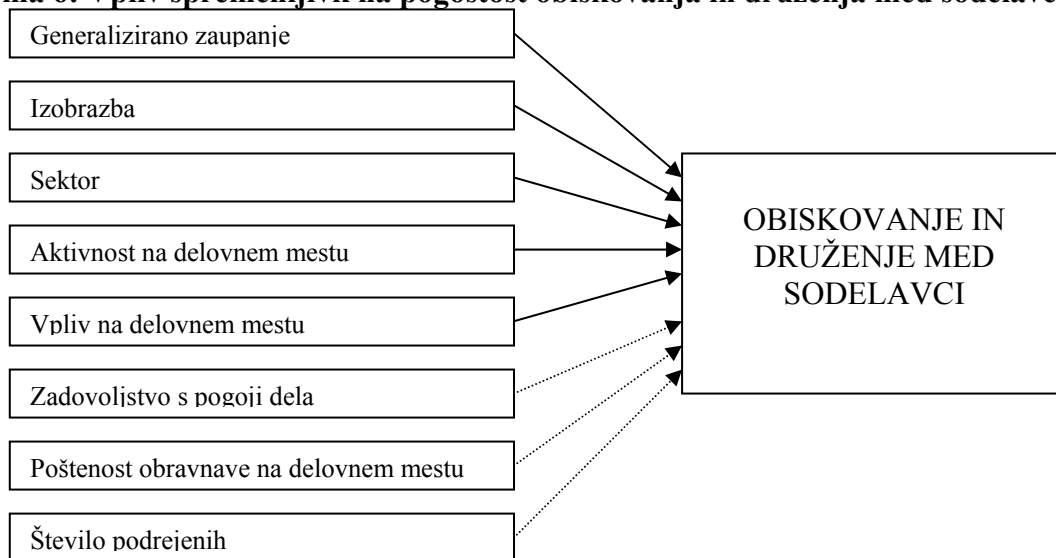
V Sloveniji na pogostost pomaganja med sodelavci vplivajo sodelovanje pri sprejemanju odločitev na sestankih, priprava govora oziroma govorjenje na sestankih ter pisanje dolgega besedila.

6.4.3. Obiskovanje in druženje med sodelavci

Vpliv spremenljivk na obiskovanje in druženje med sodelavci si lahko ogledamo v Razpredelnici 10 (Priloge, str. 101) in na Shemi 6. Na celotni populaciji lahko govorimo (s tveganjem manjšim od 1%) o linearni povezanosti druženja in obiskovanja sodelavcev z **generaliziranim zaupanjem, izobrazbo in sektorjem**. Generalizirano zaupanje ima zelo nizek vpliv na obiskovanje in druženje med sodelavci v celotni populaciji. Vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta je 0,030, njegove signifikance pa 0,000. Tako lahko s tveganjem, ki je manjše od 1%, trdim, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani. Rečemo lahko, da bolj kot anketiranci zaupajo drugim, pogosteje se obiskujejo in družijo s svojimi sodelavci. Malo večja, a še vedno šibka povezanost se kaže po

posameznih državah. O statistično značilni pozitivni povezanosti lahko govorimo v Švici, Zahodni Nemčiji, na Norveškem, v Romuniji (kjer je povezanost statistično najmočnejša, seveda pa še vedno šibka) in v Španiji. V Sloveniji statistično značilne povezanosti ni.

Shema 6: Vpliv spremenljivk na pogostost obiskovanja in druženja med sodelavci



Izobrazba ima pozitiven vpliv na obiskovanje: korelacijski koeficient ima vrednost 0,133, njegova signifikanca pa 0,000. To pomeni, da lahko (s tveganjem manjšim od 1%) rečemo, da izobrazba vpliva na druženje sodelavcev, in sicer višjo kot imajo zaposleni izobrazbo, bolj se družijo med seboj, saj jih verjetno povezujejo podobni interesi. Statistična povezanost je značilna za Portugalsko (kjer je skoraj srednje močna, saj je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta 0,317, njegove signifikance pa 0,000), Nemčijo in Španijo.

Na populaciji vseh držav t-statistika za povezanost med obiskovanjem in druženjem s sodelavci ter **sektorjem** kaže statistično značilno povezanost. T-statistika ima vrednost 9,435, njena signifikanca pa 0,000. To pomeni, da se zaposleni v privatnem sektorju manj družijo in obiskujejo med seboj, kot zaposleni v javnem sektorju. Taka povezanost je značilna za Švico, Portugalsko, Zahodno Nemčijo (kjer je najmočnejša), Nizozemsko in Španijo. V Sloveniji, kot tudi v Vzhodni Nemčiji, na Norveškem, v Romuniji, Moldaviji in na Švedskem, o povezanosti ne moremo govoriti.

Druge spremenljivke (zadovoljstvo s pogoji na delovnem mestu, občutek poštene obravnave na delovnem mestu in število podrejenih) naj na druženje v prostem času in obiskovanje sodelavcev na domu ne bi imele vpliva. V Sloveniji lahko govorimo le o

šibkem vplivu (s tveganjem, ki je manjše od 5%) zadovoljstva s pogoji dela na druženje s sodelavci. Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,105, njegova signifikanca pa 0,032. Tako lahko rečemo, da zaposleni v Sloveniji, ki so bolj zadovoljni z delom, bolj pogosto obiskujejo svoje sodelavce in se z njimi družijo v prostem času. Statistično značilne linearne povezanosti z drugimi spremenljivkami ne ugotavljam.

V Sloveniji tudi ni statistično značilne linearne povezanosti med obiskovanjem in druženjem ter **delovnimi aktivnostmi**, niti med **vplivom, ki ga imajo zaposleni na svojem delovnem mestu** (Razpredelnici 12 in 13, Priloge, str. 103 in 104). V celotni raziskavi so te povezanosti statistično linearno značilne. Povezanost z delovnimi nalogami je močnejša, a še vedno šibka, vse pa so povezane pozitivno. S tveganjem, ki je manjše od 1% lahko rečemo, da delovne naloge in vpliv na delovnem mestu vplivajo na pogostost druženja in obiskovanja med sodelavci. Bolj kot morajo zaposleni sprejemati odločitve na sestankih ali voditi sestanek, govoriti na sestanku ali pa pisati dolgo pismo, bolj pogosto se v svojem prostem času družijo s svojimi sodelavci. In večji kot imajo vpliv na to, kdaj se začne in konča njihov delovni dan, kako si skozi dan organizirajo delo, kaj in kako bodo delali, vpliv na to, da zamenjajo delo oziroma na pogoje dela, bolj pogosto se družijo in se obiskujejo.

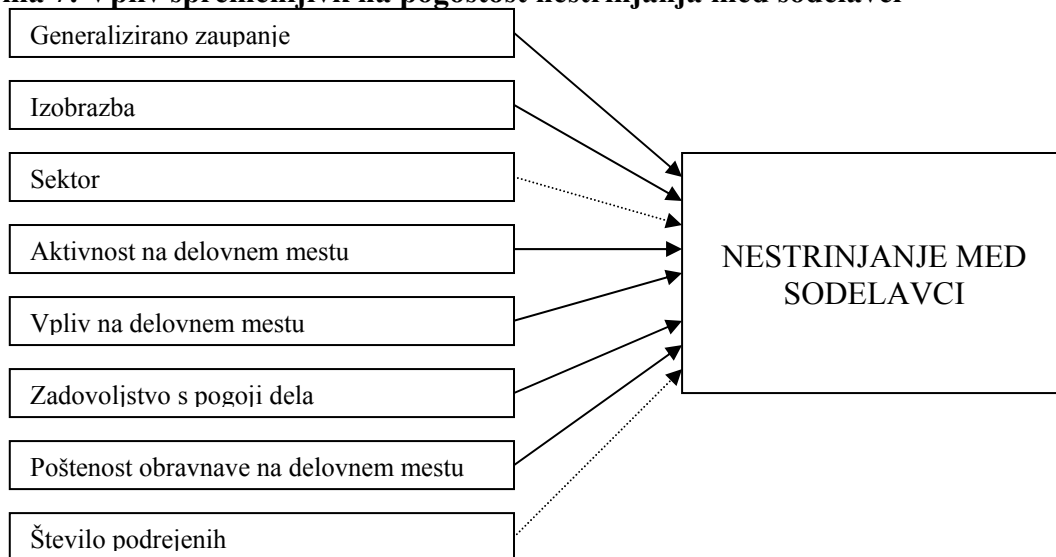
Na druženje in obiskovanje sodelavcev na splošno vplivajo aktivnosti na delovnem mestu, ki jih imajo zaposleni, vpliv, ki ga imajo na delovnem mestu, generalizirano zaupanje, izobrazba in sektor, v katerem so zaposleni. Ponovno ima največji vpliv na druženje v prostem času sprejemanje odločitev na sestankih, najmanj pa vpliva generalizirano zaupanje. V Sloveniji na pogostost obiskovanja in druženja med sodelavci vpliva le zadovoljstvo s pogoji dela.

6.4.4. Nestrinjanje med sodelavci

Že prej sem pisala o povezanosti pogovarjanja o stvareh, ki so povezane z delom, in nestrinjanjem s sodelavci. Menim, da ti dve spremenljivki najbolj pokažeta socialni kapital znotraj organizacije, pomoč pri vsakdanjih stvareh ter obiskovanje in druženje pa nam govorita o moči teh vezi. Med razpredelnicami sicer ni take, ki bi prikazovala povezanost med temi spremenljivkami, zato bom na tem mestu to povezanost opisala. Med spremenljivkami obstaja srednje močna, pozitivna linearna povezanost. Pearsonov korelacijski koeficient se giba med 0,350 in 0,550. Za nobeno povezavo ne morem reči, da

je statistično značilno močnejša od drugih, saj se spreminjajo od države do države. Glede na celotno raziskavo pa sta najmočnejše med seboj povezani spremenljivki obiskovanje in druženje ter pomoč pri vsakdanjih stvareh (Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,530). Korelacijski koeficient med pogovarjanjem in nestrinjanjem pa ima vrednost 0,395, med pogovarjanjem in pomočjo 0,494, med pogovarjanjem in druženjem pa 0,401. Po teh podatkih prepiranje in pogovor nista močno in ne najbolj linearno povezana, vendar še vedno menim, da nam pokažeta sliko socialnega kapitala. Res pa je, da ne moremo razložiti, za kakšna nesoglasja v resnici gre, podatki pa kažejo, da gre za konstruktivno nestrinjanje, saj korelacije pokažejo tudi, da več kot se sodelavci ne strinjajo drug z drugim, bolj se tudi družijo in obiskujejo ter si pomagajo.

Shema 7: Vpliv spremenljivk na pogostost nestrinjanja med sodelavci



V nadaljevanju bom pregledala s pomočjo Razpredelnice 11 (Priloge, str. 102), kaj vpliva na to, da se sodelavci med seboj ne strinjajo. Prav tako kot na pogovarjanje, na nestrinjanje vplivata **generalizirano zaupanje** in **izobrazba** (Shema 7). **Generalizirano zaupanje** in nestrinjanje sta na populaciji šibko in negativno povezana. Vrednost korelacijskega koeficienta je 0,031, njegove signifikance pa 0,004. S tveganjem, ki je manjše od 1%, lahko rečemo, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani, kar pomeni, da večje kot je splošno zaupanje anketiranca, manj se le-ta ne strinja oziroma je v nesoglasju s svojimi sodelavci. Med državami lahko o taki povezanosti govorimo s tveganjem, ki je manjše od 5%, le na Portugalskem, v Španiji pa je povezanost med spremenljivkama pozitivna. Za Španijo lahko tako s tveganjem, ki je manjše od 1%, rečemo, da večje kot je generalizirano zaupanje, bolj se anketiranec ne strinja s svojimi sodelavci. Ta rezultat je verjetno posledica šibke povezanosti in vzorca.

Pearsonov korelacijski koeficient za **izobrazbo** ima vrednost 0,142, njegova signifikanca pa 0,000. S tveganjem manjšim od 1% lahko rečemo, da večja kot je izobrazba, več se sodelavci med seboj prerekajo – verjetno zato, ker ima vsak svoje znanje in mnenje, da ima on prav. O povezanosti pa ne moremo govoriti v Sloveniji, pa tudi ne na Danskem in v Romuniji.

Na prepiranje vplivajo še: **zadovoljstvo s pogoji na delovnem mestu** in **občutek poštenosti obravnave na delovnem mestu**. Za populacijo vseh anketirancev lahko s tveganjem, ki je manjši od 1%, rečemo, da: bolj kot so zaposleni zadovoljni z življenjem, in delom, bolj kot zaupajo v pomoč drugih in večji kot imajo občutek, da so jih na delovnem mestu obravnavali na pošten način, manj se prepirajo s svojimi sodelavci. O povezanosti s **številom podrejenih** pa ne moremo govoriti.

Prav tako ne moremo na populaciji vseh držav govoriti o statistično značilno povezanosti med nestrinjanjem med sodelavci in **sektorjem**. O taki povezanosti lahko govorimo v Švici, na Portugalskem, v zahodnem delu Nemčije, na Norveškem in v Španiji, kjer je povezanost statistično najmočnejša, saj je vrednost t-statistike 4,520, njene signifikance pa 0,000. Za vse države, kjer se povezanost kaže, lahko rečemo, da se manj ne strinjajo med seboj zaposleni v privatnem sektorju, kot v javnem.

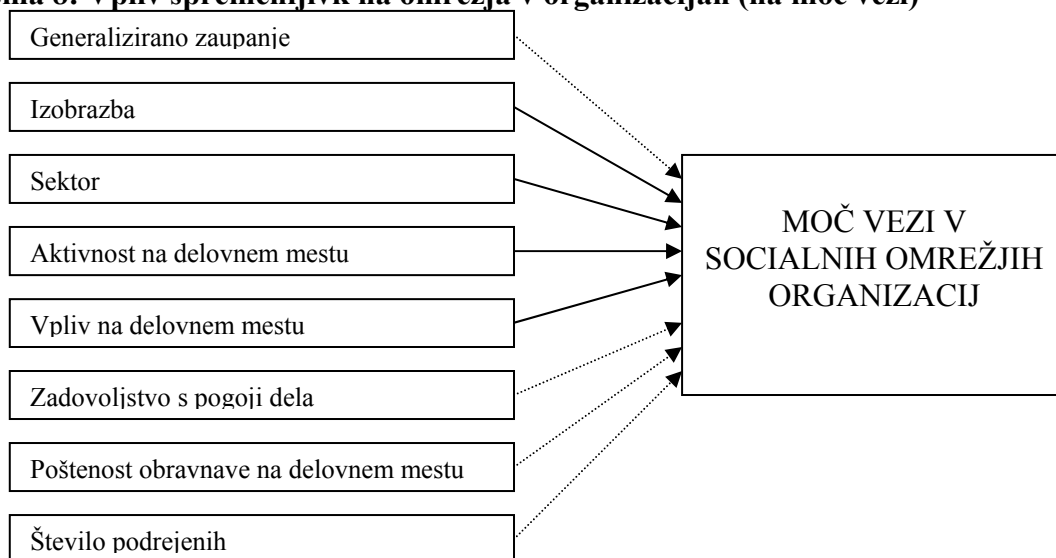
Povezanost nesoglasij med sodelavci in **aktivnosti na delovnem mestu** najdemo v Razpredelnici 12 (Priloge, str. 103). S tveganjem, ki je manjše od 1%, lahko rečemo, da med prepiranjem in delovnimi obveznostmi obstaja linearna povezanost. Večkrat, kot zaposleni izvajajo delovne naloge, bolj pogosto se s sodelavci prerekajo, kar je v bistvu razumljivo. Povezanost je sicer bolj šibka. Tudi v Sloveniji lahko govorimo o taki povezanosti, ki pa je malce močnejša kot na celotnem vzorcu. O povezanosti ne moremo govoriti v Romuniji. V Razpredelnici 13 (Priloge, str. 104) pa lahko ugotovljamo povezanost med pogostostjo prepiranja in **vplivom, ki ga imajo zaposleni na svojem delovnem mestu**. V celotni raziskavi lahko s tveganjem, ki je manjše od 1% rečemo, da med prepiranjem ter vplivom na organizacijo dela, vplivom na pogoje dela in vplivom na način dela obstaja linearna povezanost, ki pa je zelo šibka. V Sloveniji tudi te obveznosti ni oziroma o njih ne moremo govoriti. O povezanosti med vsemi spremenljivkami (tudi vplivom na delovni čas in vplivom na zamenjavo dela) pa lahko govorimo na Portugalskem, v obeh Nemčija, Romuniji in Španiji.

Na prepiranje in konflikte med sodelavci na splošno vplivajo delovne obveznosti, ki jih imajo zaposleni, vpliv na organizacijo dela, pogoje dela in način dela, generalizirano zaupanje, izobrazba zaposlenih, zadovoljstvo s pogoji dela ter občutek poštenosti obravnave na delovnem mestu. Prav tako kot na pogovarjanje najbolj na prepiranje vpliva sprejemanje odločitev na sestankih, najmanj pa generalizirano zaupanje.

V Sloveniji na pogostost prerekanja med sodelavci vplivajo samo vse delovne obveznosti. Največji vpliv ima prav tako sprejemanje odločitev na sestankih, najmanjši pa priprava oziroma vodenje sestanka.

6.4.5. Omrežja v organizacijah

Shema 8: Vpliv spremenljivk na omrežja v organizacijah (na moč vezi)



Na socialna omrežja oziroma na moč njihovih vezi v celotni populaciji vplivata **izobrazba** in **sektor** (Razpredelnica 14, Priloge, str. 106). Pearsonov korelacijski koeficient za povezavo med močjo vezi in **izobrazbo** ima vrednost 0,212, kar je relativno veliko, njegova signifikanca pa 0,000. Tako lahko s tveganjem, ki je manjše od 1%, trdimo, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani, kar pomeni, da višjo kot imajo anketiranci izobrazbo, močnejše so njihove vezi s sodelavci. Verjetno je to posledica skupnih interesov. O statistično značilni povezanosti govorimo v Švici, na Portugalskem, zahodnem delu Nemčije, Nizozemskem, v Moldaviji in tudi v Sloveniji, kjer je tveganje za takšno trditev 5%.

Na celotni populaciji lahko govorimo še o povezanosti moči vezi s sektorjem. T-statistika ima vrednost 9,877, njena signifikanca pa 0,000, kar pomeni, da so v privatnem sektorju za socialna omrežja značilne šibkejšje vezi kot za vezi v omrežjih javnega sektorja. V posameznih državah o statistični povezanosti ne moremo govoriti v vzhodnem delu Nemčije, Sloveniji, na Norveškem, v Romuniji in na Švedskem, drugje pa gre povezanost v isto smer kot velja za celotno raziskavo.

Generalizirano zaupanje ni statistično linearno povezano z močjo vezi v celotni populaciji. Povezanost je statistično značilna za Švico, Zahodno Nemčijo, Norveško, Romunijo in Španijo, kjer lahko s tveganjem, ki je manjše od 1%, rečemo, da večja kot je stopnja generaliziranega zaupanja, močnejše so vezi med sodelavci. Statistično značilne povezanosti na celotni populaciji tudi ni med močjo vezi in zadovoljstvom s pogoji dela, poštenostjo obravnave in številom podrejenih. Povezave obstajajo le v nekaterih (redkih) državah (Razpredelnica 14, Priloge, str. 106).

Povezanosti moči vezi z aktivnostmi in vplivom na delovnem mestu so zajete v Razpredelnici 15 (Priloge, str. 107). Na celotni populaciji obstajajo povezave med močjo in vsemi spremenljivkami, kar je glede na rezultate iz Razpredelnice 12 in 13 povsem pričakovano.

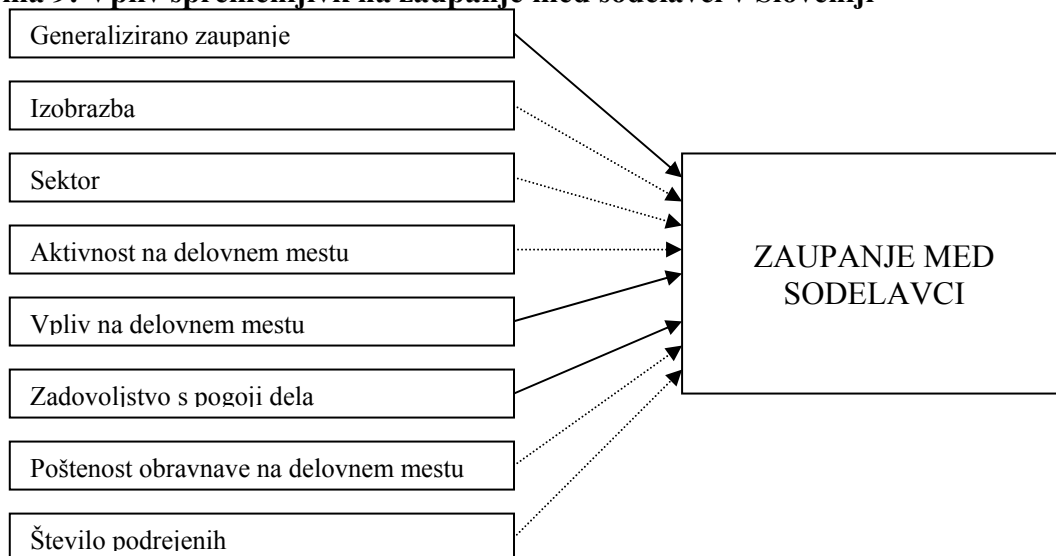
6.5. ZAUPANJE V SODELAVCE V SLOVENIJI

V Sloveniji je bilo v raziskavo vključeno še vprašanje o zaupanju med sodelavci. Vprašanje se je glasilo »Ali zaupate svojim sodelavcem?«, anketiranci pa so zaupanje ocenjevali z lestvico, na kateri je 0 pomenilo »sploh ne zaupam«, 10 pa »zelo zaupam«. Na vprašanje je odgovorilo 454 anketirancev. 1,4% jih je odgovorilo, da sodelavcem sploh ne zaupa, 5,4% da jim ne zaupa, 38,8% je bilo takih, ki sodelavcem niti ne zaupa niti zaupa, 37,3% anketirancev svojim sodelavcem zaupa in 17% vprašanih je bilo takih, ki svojim sodelavcem zelo zaupajo. Aritmetična sredina vseh odgovorov je 6,624, standardni odklon pa 2,071. Anketiranci v Sloveniji svojim sodelavcem ne zaupajo preveč, vendar pa tudi niso do njih nezaupljivi.

V Razpredelnici 16 (Priloge, str. 108) so predstavljene povezave med zaupanjem v sodelavce in spremenljivkami, za katere sem predvidevala, da vplivajo na zaupanje. Vidimo lahko, da na partikularizirano zaupanje v sodelavce vplivajo pogovarjanje o

problemih povezanih z delom oziroma službo, obiskovanje in druženje med sodelavci v prostem času, moč vezi, generalizirano zaupanje, zadovoljstvo s pogoji dela, vpliv na to, kdaj se začne in konča delovni dan, vpliv na pogoje dela in vpliv na zamenjavo dela.

Shema 9: Vpliv spremenljivk na zaupanje med sodelavci v Sloveniji



Najmočnejši vpliv na zaupanje med sodelavci ima **zadovoljstvo s pogoji dela** (Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,305, njegova signifikanca pa 0,000). S tveganjem, ki je manjše od 1%), lahko rečemo, da sta spremenljivki na populaciji linearno povezani, in sicer večje kot je zadovoljstvo anketiranja s pogoji dela, bolj anketiranec zaupa svojim sodelavcem. Zadovoljstvo je kompleksna spremenljivka, saj nanj vpliva več faktorjev. Tako tudi ne moremo vedno z gotovostjo reči ali je vzrok ali posledica nekega pojava. Tudi v tem primeru je lahko zaupanje v sodelavce tisto, ki dviguje zadovoljstvo s pogoji dela, saj vprašanje zajema tako razmere kot tudi delo samo (*»Prosim ocenite, koliko ste bili v zadnjih 12 mesecih zadovoljni z vašim delom in z razmerami na vašem delovnem mestu (službi)?«*).

Od **stikov na delovnem mestu** na zaupanje med sodelavci vplivata le pogostost pogovarjanja na delovnem mestu in obiskovanje v prostem času. Pearsonov korelacijski koeficient ima pri povezanosti s prvo spremenljivko vrednost 0,154 (signifikanca pa 0,001), pri drugi spremenljivki pa 0,185 (signifikanca je 0,000). Povezanosti sta torej pozitivni, vpliv je še vedno šibek. S tveganjem, ki je manjše od 1%, lahko rečemo, da je v Sloveniji zaupanje med sodelavci linearno povezano s pogovarjanjem in obiskovanjem med sodelavci. Bolj kot se ljudje med seboj pogovarjajo, bolj si zaupajo, in pogosteje kot se obiskujejo, bolj si zaupajo. Povezava med pogovorom in zaupanjem je pričakovana. S

pogovorom (in posvetom) o problemih povezanih z delom zaposleni spoznavajo svoje sodelavce in si z izkušnjami ustvarijo zaupanje. Pri povezavi med obiskovanjem in zaupanjem pa bi lahko prvi ponovno predstavljal posledico in ne vzrok – tiste sodelavce, ki jim zaupam, raje obiskujem in se z njimi družim tudi ob prostem času. Zanimivo je, da med zaupanjem in pomočjo ni statistično značilne povezanosti. Predvidevala bi, da tisti, ki si pomagajo med seboj, si tudi zaupajo, podobno kot pri generaliziranem zaupanju in zaupanju v pomoč drugih. Povezanosti tudi ni med zaupanjem in nestrinjanjem, kjer bi lahko pričakovali negativno povezanost. Še toliko bolj bi rezultat pričakovali, če predvidevamo, da odsotnost nestrinjanja še ne pomeni, da se z drugo osebo strinjamo. Če se z nekom ne strinjamo, lahko predvidevamo, da ima oseba drugačen pogled na stvari kot ga imamo sami, in posledično ne zaupamo, da bodo njena dejanja v skladu z našimi željami in pričakovanji. Relativno nizka pa je povezanost med zaupanjem in močjo vezi. Pričakovala sem, da bo povezanost močnejša, saj bi morala ljudi, ki jih med seboj povezujejo močne vezi, povezovati tudi visoka stopnja zaupanja. Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost »le« 0,187, njegova signifikanca pa 0,000. Tako lahko rečemo (s tveganjem, ki je manjše od 1%), da močnejše kot so vezi v omrežjih v organizacijah, bolj si sodelavci zaupajo med seboj.

Aktivnosti na delovnem mestu, glede na rezultate, v Sloveniji ne vplivajo na stopnjo zaupanja med sodelavci. Pri nobeni spremenljivki ne najdemo statistično značilne povezanosti. Aktivnosti so najverjetneje individualne, zato ne povečujejo (ali zmanjšujejo) zaupanja v druge.

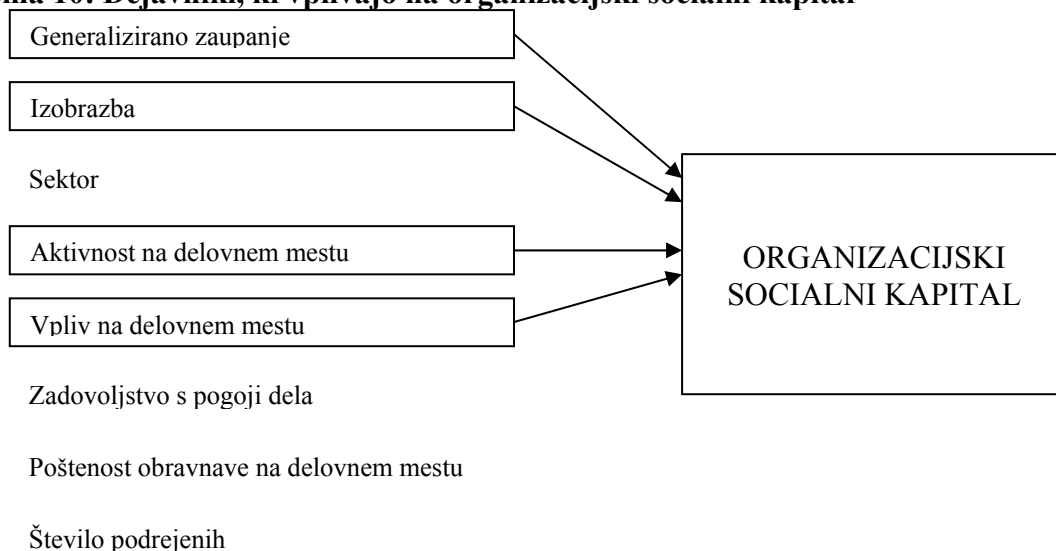
Med **vplivi na delovnem mestu** je vpliv na delovni čas statistično značilno povezan z zaupanjem med sodelavci. Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,156, njegova signifikanca pa 0,001. S tveganjem, ki je manjše od 1%, lahko rečem, da večji kot je vpliv zaposlenih na to, kdaj se začne in konča njihov delovni dan, večje je njihovo zaupanje v sodelavce. Prav takšen trend je med zaupanjem in vplivom na pogoje dela (Pearsonov koeficient ima vrednost 0,126, njegova signifikanca pa 0,010), vplivom doseganja zamenjave dela pri istem delodajalcu (korelacijski koeficient ima vrednost 0,143, njegova signifikanca pa 0,004) in vplivom na to, kaj in kako bo zaposleni delal (koeficient ima vrednost 0,111, signifikanca pa 0,023, pri tem pa o povezanosti govorimo s tveganjem, ki je manjše od 5%). Tako povezanost bi opredelila kot posledico *zaupanja, ki poziva* – zaposleni, ki ima vpliv na delovni čas, pogoje dela in zamenjavo dela, ima občutek, da mu delodajalec, nadrejeni oziroma kar organizacija zaupa, da bo kljub »prostim rokam«

uspešno opravljal svoje delo, posledično pa sam zaupa svojim sodelavcem, da bodo tudi oni opravljali delo tako, kot je treba. Organizacija tako zaupa svojemu delavcu, to zaupanje pa poziva k temu, da tudi zaposleni zaupa organizaciji oziroma svojim sodelavcem. Statistično značilne povezanosti pa ni med zaupanjem v sodelavce in vplivom na to, kako si zaposleni skozi dan organizira delo, kar je verjetno tudi posledica tega, da posameznik s tem ne vpliva na druge oziroma ni od njih odvisen (individualna odločitev).

Izobrazba, sektor, občutek poštene obravnave in število podrejenih prav tako ne vplivajo na stopnjo zaupanja med sodelavci v Sloveniji. Zadnja spremenljivka, ki ima vpliv, je generalizirano zaupanje. Vpliv je pozitiven, Pearsonov korelacijski koeficient ima vrednost 0,161, njegova signifikanca pa 0,001. S tveganjem, ki je manjše od 1%, lahko rečem, da sta spremenljivki na populaciji povezani. Tudi tu je težko z gotovostjo trditi, kaj je vzrok in kaj posledica. Predvidevam, da ob vstopu v organizacijo, tisti, ki imajo visoko generalizirano zaupanje hitreje pridobijo tudi partikularizirano zaupanje v sodelavce. Sčasoma pa morda partikularizirano zaupanje v sodelavce, ki jih morda ne poznamo tako dobro, povzroči, da lažje zaupamo tudi tistim, ki jih ne poznamo in niti niso zaposleni v naši organizaciji.

6.6. POVZETEK ANALIZE

Shema 10: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijski socialni kapital



Na stike med sodelavci na splošno najbolj vplivajo aktivnosti na delovnem mestu in vpliv, ki ga imajo anketiranci na delovnem mestu. Če sledim svoji predpostavki, da nam o socialnem kapitalu znotraj organizacije največ povesta podatka o pogovarjanju in

nestrinjanju med sodelavci, lahko rečem, da na socialni kapital v organizaciji poleg delovnih obveznosti in vpliva na delovnem mestu vplivata še izobrazba in generalizirano zaupanje. V Sloveniji na pogostost stikov med sodelavci vplivajo vse delovne obveznosti, vpliv na zamenjavo dela pri istem delodajalcu in izobrazba zaposlenega.

Na moč vezi v socialnih omrežjih v slovenskih organizacijah pa vpliva le izobrazba in tri od aktivnosti na delovnem mestu (odločanje na sestankih, govorjenje na sestankih in pisanje daljšega besedila). Zanimivo je, da na zaupanje med sodelavci izobrazba ne vpliva, vplivajo pa vse aktivnosti na delovnem mestu, nekateri vplivi, pogostost pogovarjanja in obiskovanja med sodelavci ter zadovoljstvo s pogoji dela.

Po pregledu vseh rezultatov lahko potrdim naslednje hipoteze, ki sem jih postavila v 5. poglavju:

- o *Zaposleni, ki na splošno bolj zaupajo drugim ljudem, imajo večjo stopnjo socialnega kapitala znotraj organizacije, se torej s svojimi sodelavci več pogovarjajo, si pomagajo, družijo in se z njimi redkeje ne strinjajo.*
- o *Bolj izobražene s sodelavci povezuje višja stopnja socialnega kapitala kot tiste z nižjo izobrazbo.*
- o *Bolj kot so zaposleni aktivni na svojem delovnem mestu, pogosteje kot opravljajo različne skupinske obveznosti, več imajo socialnega kapitala.*
- o *Vpliv na delovnem mestu povečuje stopnjo socialnega kapitala zaposlenih.*

Ostalih hipotez na podlagi rezultatov ne morem sprejeti. Najbolj zanimivo se mi zdi, da na stopnjo socialnega kapitala v organizaciji ne vpliva dejstvo, ali ima oseba nadrejen položaj, pri čemer pa imata vpliv tako pogostost aktivnosti kot vpliv na delovnem mestu.

SKLEP

Socialni kapital je v času tekmovanja in stalnih sprememb nujen za obstoj in delovanje tako države, skupine kot tudi posameznika. V organizacijah, kjer je kolektivna akcija nujna, je socialni kapital eden ključnih konkurenčnih prednosti. V svojem diplomskem delu sem poskušala prikazati pomen socialnega kapitala za organizacijo. Pri tem sem se osredotočila najbolj na zaupanje, kot eno komponento socialnega kapitala. Želela sem poudariti, kako pomembno je za organizacije, da se zavedajo prednosti, ki jih socialni kapital prinaša, ter pomembnosti ugotavljanja njegove stopnje za nadaljne vzpostavljanje in vzdrževanje.

Za organizacijski socialni kapital so pomembne šibke in ne nujno močne vezi. Zaposleni morajo med seboj gojiti odnose, ki temeljijo na zaupanju in predanosti za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Za to pa ni potrebno, da se vsi zaposleni med seboj dobro poznajo in so tesni prijatelji. Za organizacijo je najbolj optimalno, da imajo zaposleni znotraj timov med seboj že skoraj močne vezi (povezujoči socialni kapital), z drugimi v organizaciji in izven organizacije pa vzpostavljajo in vzdržujejo šibke vezi (premostitveni socialni kapital), saj s tem lahko pridobivajo koristne informacije.

Z analizo raziskave "Citizenship, Identity, Democracy" sem poskušala ugotoviti stopnje organizacijskega socialnega kapitala v nekaterih evropskih državah. Pri tem sem socialni kapital definirala kot pogostost stikov med sodelavci na delovnem mestu. Ugotovila sem, da ima Slovenija skupaj z Nizozemsko in Švedsko visoko stopnjo organizacijskega socialnega kapitala. Nizek socialni kapital pa imajo organizacije v Nemčiji, Španiji in na Portugalskem. Tako sem delno sprejela prvo hipotezo, da *med državami obstajajo velike razlike glede na stopnjo socialnega kapitala v delovnem okolju*, saj za razlike ne morem reči, da so velike. V drugem delu sem ugotavljala še vpliv različnih dejavnikov na stopnjo socialnega kapitala in ugotovila, da nanj vplivajo generalizirano zaupanje in izobrazba, ki sta kulturna dejavnika, ter aktivnosti na delovnem mestu in vpliv, ki ga ima zaposleni, katere opredeljujem kot organizacijske dejavnike. Nekateri kulturni in organizacijski dejavniki torej vplivajo na stopnjo organizacijskega socialnega kapitala. Pri tem bi izpostavila, da na organizacijski socialni kapital bolj vplivajo organizacijski kot kulturni dejavniki. Glede na skupine, v katere pa se države uvrščajo pri posameznih dejavnikih, pa ne morem popolnoma sprejeti druge hipoteze, da *na razlike med državami glede na stopnjo socialnega kapitala v organizacijah vplivajo kulturni in organizacijski dejavniki*, vsaj ne

tisti, ki sem jih obravnavala. Seveda ostajajo dejavniki, ki bi bili zanimivi za obravnavo (kot so politična in verska pripadnost, razni vrednotni dejavniki, elementi organizacijske kulture).

Pri celotnem diplomskem delu sem se srečevala s problemom, ki bi ga rada izpostavila tudi na koncu. To je sama definicija ter posledično način merjenja. S pomočjo raziskave namreč nisem mogla ugotavljati tistega, kar sem na začetku želela: stopnje socialnega kapitala tako znotraj timov kot znotraj celotne organizacije. Primeri uspešnih organizacij namreč opisujejo, kako organizacije skrbijo za svoje zaposlene, da se le-ti srečujejo in se družijo v okviru organizacije, tudi če ne delajo na istem projektu. Zanimivo bi bilo ugotavljati socialni kapital na tem nivoju, seveda bolj podrobno, kot le z nekaj ohlapnimi vprašanji v obsežni raziskavi.

Na koncu še nekaj besed o Sloveniji. Glede na stopnjo socialnega kapitala, merjeno s pogostostjo stikov na delovnem mestu, se uvščamo v sam vrh, vendar pa pretiranega zaupanje med sodelavci ne izkazujemo. Prav tako se pri dejavnikih uvrščamo bolj v sredino. Dober rezultat pri stopnji organizacijskega kapitala je tako lahko posledica vprašanj, lahko pa prikazuje realnost, in upam, da drži slednje. Z gotovostjo pa lahko rečem, da še nismo dosegli vsega, kar zmoremo. Pomembno in potrebno je spodbujati organizacijske politike, ki ustvarjajo razmere, v katerih se socialni kapital lahko pojavi.

LITERATURA

1. **Adam, Frane** et al. (2001): *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
2. **Adam, Frane** in **Rončević, Borut** (2003): *Socialni kapital: opredelitve in raziskovalne strategije*. V **Makarovič, Matej** (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*. Sophia, Ljubljana. Str.: 5 – 32.
3. **Adam, Frane** et al. (2004): *Socialni kapital – za SRS strategija razvoja Slovenije*. <http://www.gov.si/umar/projekti/srs/gradiva/sockap.pdf> (19.11.2005).
4. **Baker, Wayne E.** (2000): *Building Social Capital as an Organizational Competence*. <http://www.bus.umich.edu/ft/baker.html> (9. 6. 2000).
5. **Beck, Ulrich** (2001): *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno*. Temeljna dela, Ljubljana.
6. **Bjørnskov, Chistian** in **Svandsen, Gert T.** (2003): *Measuring social capital – Is there a single underlying explanation?* Aarhus School of Business. http://www.hha.dk/nat/WPER/03-5_gts.pdf (30. 04. 2006)
7. **Burt, Ronald S.** (1992): *The Social Structure of Competition*. V **Nohria, N.** in **Eccles, R. G.**, ed., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussiness School Press, Boston. Str.: 57 – 91.
8. **Byrne, John A.** (1993): *The Horizontal Corporation*. Business Week, 20. december 1993. New York. Str.: 76 – 81
9. **Cohen, Don** in **Prusak, Laurence** (2001): *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business School Press, Boston.
10. **Cohen, Don** in **Prusak, Laurence** (2004): How to invest in Social Capital. V **Lesser, Eric** et al.: *Creating Value with Knowledge: Insight from the IBM Institute for Business Value*. Oxford University Press, New York. Str.:13 – 23.
11. **Creed, W. E. Douglas** in **Miles, Raymond E.** (1996): *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls*. V **Kramer, Roderick M.** in **Tyler, Tom R.**: *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Sage. Str.: 16 – 38.
12. **DeGrosky, Mike** (2005): *Teamwork Takes Trust*. http://www.myfirecommunity.net/documents/Teamwork_Takes_Trust_DeGorsky_0805.pdf (1. 9. 2005)
13. **De Cagna, Jeff** (2001): *Keeping Good Company: A Conversation with Larry Prusak – IBM executive – Interview*. http://findarticles.com/p/articles/mim_0FWE/is_5_5/ai_75098169 (1. 9. 2005)
14. **Dirks, Kurt T.** in **Ferrin, Donald L.** (2001): *The Role of Trust in Organizational Settings*. Organizational Science, Vol. 12, Št. 4, julij – avgust 2001. Str.: 450 – 467.

15. **Fu, Quanhong** (2004): *Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness*. <http://www.iga.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf> (03. 04. 2006)
16. **Fukuyama, Francis** (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*.
17. **Fukuyama, Francis** (1999): *The Great Disruption: Human Nature and Reconstitution of Social Order*. Touchstone, New York.
18. **Gabbay, Shaul M.** in **Leenders, Roger, Th. A. J.** (2001): *Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital*. V **Gabbay, Shaul M.** in **Leenders, Roger, Th. A. J.**: *Social Capital of Organizations*. Elsevier Science Ltd, Oxford.
19. **Grootaert, Christiaan** (2004): *Measuring Social Capital: An Integrated Questionnaire*. The World Bank, Washington. http://poverty2.forumone.com/files/11998_WP18-Web.pdf (30. 04. 2006)
20. **Iglič, Hajdeja** (2001): *Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje: empirična študija*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr37-38iglic.PDF> (6. 3. 2004)
21. **Iglič, Hajdeja** (2004): *Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji*. Družboslovne razprave, letnik 20, številka 46. Ljubljana.
22. **Iglič, Hajdeja** in **Fabregas, Joan Font** (2004): *Social Networks*. Population Studies, Volume B, Chapter 8.
23. **Iglič, Hajdeja** (2004): *Tri ravni socialnega kapitala*. V **Malnar, Brina** in **Bernik, Ivan (ur.)**: *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. **Jordana, Jacint** (1999): *Collective action theory and the analysis of social capital*. V **Van Deth, Jan W.** et al.: *Social capital and European democracy*. Routledge, New York. Str. 45 – 71.
25. **Kanjuo Mrčela, Aleksandra** (2001): *Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih*. V **Stanojevič, Miroslav (ur.)**: *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Str.: 162 – 189.
26. **Kern, Horst** (1998): *Lack of Trust, Surfeit of Trust: Some Causes of the Innovation Crisis in German Industry*. V **Lane, Christel** in **Bachmann, Reinhard (ur.)**: *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press, Oxford. Str.: 203 – 213.
27. **Kešeljevič, Aleksandar** (2003): *Sodobna opredelitev in merjenje socialnega kapitala*. http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_prvi/prispevki/14_Keseljevic_Aleksandar.pdf (5. 2. 2006)
28. **Krackhardt, David** (1992): *The strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations*. V **Nohria, N.** in **Eccles, R. G.**, ed., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussiness School Press, Boston. Str.: 57 – 91.

29. **Leana, Carrie R.** in **Van Buren, Harry J.** (1999): *Organizational Social Capital and Employment Practices*. Academy of Management Review. Vol. 25, št. 3, str. 538 – 555.
30. **Lesser, Eric** in **Cothrel, Joseph** (2004): *Fast Friends – Virtuality and Social Capital*. V **Lesser, Eric** et al.: *Creating Value with Knowledge: Insight from the IBM Institute for Business Value*. Oxford University Press, New York. Str.:24 – 35.
31. **Lesser, Eric** et al.(2004): *Creating Value with Knowledge: Insight from the IBM Institute for Business Value*. Oxford University Press, New York. Str.: 3 – 11.
32. **Levin, Daniel Z.** et al. (2004): Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination. V **Lesser, Eric** et al.: *Creating Value with Knowledge: Insight from the IBM Institute for Business Value*. Oxford University Press, New York. Str.: 36 – 41.
33. **Lewicki, Roy J.** in **Bunker, Barbara B.** (1996): *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. V **Kramer, Roderick M.** in **Tyler, Tom R.**: *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Sage. Str.:114 – 139.
34. **Makarovič, Matej.** (2003): *Socialni kapital v organizacijah*. V **Makarovič, Matej** (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*. Sophia, Ljubljana. Str.: 80 – 104
35. **McEvily, Bill** et al. (2003): *Introduction to the Special Issue on Trust in an Organizational Context*. Organizational Science, Vol. 14, Št. 1, januar – februar 2003. Str.: 1 – 4
36. **Newton, Kenneth** (1999): *Social capital and democracy in modern Europe*. V **Van Deth, Jan W.** et al.: *Social capital and European democracy*. Routledge, New York. Str. 3 – 24.
37. **Putnam, Robert D.** (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton university Press, New Jersey.
38. **Putnam, Robert D.** (2000): *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York.
39. **Quigley, Kevin F. F.** (2004): *Human bonds and social capital*. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0365/is_n2_v40/ai_18338860 (13.8.2005)
40. **Reynolds, Larry** (1997): *The Trust Effect: Creating the high trust, high performance organization*. Nicholas Brealey Publishing, London.
41. **Rus, Andrej** (1999): *Social Capital, Corporate Governance and Managerial Discretion*. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
42. **Rus, Andrej** (2003): *Pasti in priložnosti omrežne organizacije*. V *Manager +*, Št. 2 (Organizacijski modeli). Str. 42 – 47.
43. **Stone, Wendy** (2001): *Measuring social capital: Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community*

- life. Australian Institute of Family Studies, Melbourne.
<http://www.aifs.gov.au/institute/pubs/RP24.pdf> (30. 04. 2006)
44. **Sztompka, Piotr** (1999): *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
45. **Tyler, Tom R.** in **Kramer, Roderick M.** (1998): *Whither Trust?* V **Kramer, Roderick M.** in **Tyler, Tom R.**: *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Sage. Str.:1 – 15.
46. **Uslaner, Eric M.** (2001): *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press, Cymbridge. Str. 1 – 50.
47. **Whiteley, Paul F.** (1999): *The origins of social capital*. V **Van Deth, Jan W.** et al.: *Social capital and European democracy*. Routledge, New York. Str. 25 – 44.

VIRI

1. Citizenship, Identity, Democracy (1999 – 2002)
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika. SAZU, Ljubljana, 1995.
3. www.analytictech.com/networks/definitions_of_social_capital.htm (23.05.2005)
4. www.wikipedia.org
5. www.google.com

PRILOGE**Razpredelnica 1: Zaupanje v druge po državah**

		Generalizirano zaupanje	Zaupanje v pomoč drugih	Zaupanje v poštenost drugih	Indeks generaliziranega zaupanja
Švica	Aritmetična sredina	5,912	5,617	6,434	6,103
	Standardni odklon	2,581	2,090	1,960	1,641
	Razlika do povprečja	0,490	0,744	0,899	0,805
Rusija	Aritmetična sredina	3,975	3,940	4,541	4,159
	Standardni odklon	2,992	2,961	2,722	2,267
	Razlika do povprečja	-1,447	-0,933	-0,994	-1,139
Portugalska	Aritmetična sredina	5,414	5,399	5,447	5,453
	Standardni odklon	2,396	2,163	2,093	1,846
	Razlika do povprečja	-0,008	0,526	-0,088	0,155
Danska	Aritmetična sredina	6,805	6,124	6,513	6,485
	Standardni odklon	1,974	1,909	1,778	1,539
	Razlika do povprečja	1,383	1,251	0,978	1,187
Zahodna Nemčija	Aritmetična sredina	5,097	5,079	5,420	5,204
	Standardni odklon	2,499	2,385	2,185	2,069
	Razlika do povprečja	-0,325	0,206	-0,115	-0,094
Vzhodna Nemčija	Aritmetična sredina	4,293	4,488	4,869	4,557
	Standardni odklon	2,698	2,558	2,404	2,304
	Razlika do povprečja	-1,129	-0,385	-0,666	-0,741
Nizozemska	Aritmetična sredina	6,082	5,206	6,229	5,863
	Standardni odklon	2,113	2,102	1,858	1,606
	Razlika do povprečja	0,660	0,333	0,694	0,565
Slovenija	Aritmetična sredina	4,897	3,703	4,516	4,387
	Standardni odklon	2,611	2,290	2,376	1,907
	Razlika do povprečja	-0,525	-1,170	-1,019	-0,911
Norveška	Aritmetična sredina	6,635	6,169	6,648	6,489
	Standardni odklon	2,162	1,861	1,896	1,660
	Razlika do povprečja	1,213	1,296	1,113	1,191
Romunija	Aritmetična sredina	4,138	2,680	3,312	3,391
	Standardni odklon	2,870	2,694	2,772	2,222
	Razlika do povprečja	-1,284	-2,193	-2,223	-1,907
Moldavija	Aritmetična sredina	4,162	3,311	3,623	3,708
	Standardni odklon	2,526	2,605	2,651	2,121
	Razlika do povprečja	-1,260	-1,562	-1,912	-1,590
Španija	Aritmetična sredina	4,601	3,769	4,771	4,394
	Standardni odklon	2,241	2,087	2,176	1,767
	Razlika do povprečja	-0,821	-1,104	-0,764	-0,904
Švedska	Aritmetična sredina	6,631	5,906	7,019	6,512
	Standardni odklon	2,515	2,277	2,235	1,917
	Razlika do povprečja	1,209	1,033	1,484	1,214
SKUPAJ	Aritmetična sredina	5,422	4,873	5,535	5,298
	Standardni odklon	2,622	2,488	2,422	2,125

Vir: CID, 1999-2002

Razpredelnica 2: Stiki na delovnem mestu po državah

		Pogovori med sodelavci	Pomoč med sodelavci	Obiskovanje med sodelavci	Nestrinjanje med sodelavci	Indeks moči vezi
Švica	Arit. sredina	1,725	2,347	2,594	2,516	2,221
	Stand. odklon	0,924	1,051	0,957	0,924	0,754
	Razlika	-0,165	0,001	-0,125	-0,231	-0,098
Rusija	Arit. sredina	/	/	/	/	/
	Stand. odklon	/	/	/	/	/
	Razlika	/	/	/	/	/
Portugalska	Arit. sredina	3,167	3,288	3,381	3,025	3,278
	Stand. odklon	0,940	0,857	0,829	1,004	0,784
	Razlika	1,277	0,942	0,662	0,278	0,959
Danska	Arit. sredina	/	/	/	3,221	/
	Stand. odklon	/	/	/	0,748	/
	Razlika	/	/	/	0,474	/
Zahodna Nemčija	Arit. sredina	2,415	2,666	2,877	2,800	2,651
	Stand. odklon	0,887	0,854	0,815	0,747	0,703
	Razlika	0,525	0,320	0,158	0,053	0,332
Vzhodna Nemčija	Arit. sredina	2,372	2,879	3,175	2,859	2,806
	Stand. odklon	0,924	0,873	0,731	0,761	0,701
	Razlika	0,482	0,533	0,456	0,112	0,487
Nizozemska	Arit. sredina	1,518	1,808	2,893	3,148	2,074
	Stand. odklon	0,813	0,884	0,932	0,846	0,656
	Razlika	-0,372	-0,538	0,174	0,401	-0,245
Slovenija	Arit. sredina	1,547	2,467	2,924	3,225	2,313
	Stand. odklon	0,789	1,036	0,910	0,790	0,682
	Razlika	-0,343	0,121	0,205	0,478	-0,006
Norveška	Arit. sredina	1,749	2,723	2,631	2,428	2,371
	Stand. odklon	0,689	0,843	0,848	0,849	0,620
	Razlika	-0,141	0,377	-0,088	-0,319	0,052
Romunija	Arit. sredina	1,665	1,585	2,489	2,854	1,913
	Stand. odklon	0,855	0,768	0,888	0,972	0,632
	Razlika	-0,225	-0,761	-0,230	0,107	-0,406
Moldavija	Arit. sredina	1,870	1,833	2,082	2,985	1,925
	Stand. odklon	0,909	0,879	0,877	0,889	0,753
	Razlika	-0,020	-0,513	-0,637	0,238	-0,394
Španija	Arit. sredina	1,779	1,730	2,537	2,104	2,016
	Stand. odklon	0,919	0,925	1,013	1,000	0,795
	Razlika	-0,111	-0,616	-0,182	-0,643	-0,303
Švedska	Arit. sredina	1,529	2,717	2,672	3,184	2,305
	Stand. odklon	0,776	0,939	0,883	0,775	0,660
	Razlika	-0,361	0,371	-0,047	0,437	-0,014
SKUPAJ	Arit. sredina	1,890	2,346	2,719	2,747	2,319
	Stand. odklon	0,956	1,038	0,942	0,955	0,790

Vir: CID, 1999-2002

Razpredelnica 3: Delovne aktivnosti po državah

		Sodelovanje pri sprejemanju odločitev	Priprava/ vodenje sestanka	Priprava govora/ govorjenje na sestanku	Pisanje dolgega besedila
Švica	Arit. sredina	2,530	3,250	3,308	2,985
	Stand. odklon	1,184	1,060	1,005	1,186
	Razlika	-0,270	-0,173	-0,156	-0,349
Rusija	Arit. sredina	3,219	3,640	3,674	3,681
	Stand. odklon	0,973	0,758	0,685	0,750
	Razlika	0,419	0,217	0,210	0,347
Portugalska	Arit. sredina	3,393	3,712	/	3,786
	Stand. odklon	0,923	0,709	/	0,602
	Razlika	0,593	0,289	/	0,452
Danska	Arit. sredina	2,277	3,126	3,207	3,083
	Stand. odklon	1,112	1,095	0,989	1,133
	Razlika	-0,523	-0,297	-0,257	-0,251
Zahodna Nemčija	Arit. sredina	3,319	3,616	3,652	3,498
	Stand. odklon	0,998	0,734	0,696	0,888
	Razlika	0,519	0,193	0,188	0,164
Vzhodna Nemčija	Arit. sredina	3,580	3,860	3,807	3,766
	Stand. odklon	0,795	0,488	0,504	0,660
	Razlika	0,780	0,437	0,343	0,432
Nizozemska	Arit. sredina	2,534	3,331	3,464	3,310
	Stand. odklon	1,144	1,017	0,831	1,000
	Razlika	-0,266	-0,092	0	-0,024
Slovenija	Arit. sredina	3,010	3,583	3,517	3,540
	Stand. odklon	1,022	0,797	0,831	0,842
	Razlika	0,210	0,160	0,053	0,206
Norveška	Arit. sredina	2,189	3,001	3,091	2,993
	Stand. odklon	1,091	1,120	1,016	1,093
	Razlika	-0,611	-0,422	-0,373	-0,341
Romunija	Arit. sredina	3,218	3,654	3,727	3,670
	Stand. odklon	0,998	0,787	0,654	0,801
	Razlika	0,418	0,231	0,263	0,336
Moldavija	Arit. sredina	3,089	3,519	3,487	3,539
	Stand. odklon	0,970	0,852	0,838	0,849
	Razlika	0,289	0,096	0,023	0,205
Španija	Arit. sredina	3,045	3,591	3,695	3,402
	Stand. odklon	1,167	0,896	0,767	1,028
	Razlika	0,245	0,168	0,231	0,068
Švedska	Arit. sredina	2,224	3,269	3,282	3,096
	Stand. odklon	1,106	1,053	0,997	1,138
	Razlika	-0,576	-0,154	-0,182	-0,238
SKUPAJ	Arit. sredina	2,800	3,423	3,464	3,334
	Stand. odklon	1,167	0,966	0,887	1,026

Vir: CID, 1999-2002

Razpredelnica 4: Vpliv na delovnem mestu po državah

		Vpliv na delovni čas	Vpliv na organizacijo dela	Vpliv na pogoje dela	Vpliv na način dela	Doseganje zamenjave dela
Švica	Arit. sredina	5,688	7,287	6,095	6,050	4,008
	Stand. odklon	3,999	3,168	2,949	3,068	3,471
	Razlika	-1,566	1,345	0,585	0,956	0,128
Rusija	Arit. sredina	/	/	/	/	/
	Stand. odklon	/	/	/	/	/
	Razlika	/	/	/	/	/
Portugalska	Arit. sredina	2,699	4,629	4,602	3,441	3,055
	Stand. odklon	3,032	3,351	3,007	3,007	2,893
	Razlika	-4,555	-1,313	-0,908	-1,653	-0,825
Danska	Arit. sredina	5,555	7,351	7,226	6,758	5,039
	Stand. odklon	3,655	2,739	2,273	2,694	3,243
	Razlika	-1,699	1,409	1,716	1,664	1,156
Zahodna Nemčija	Arit. sredina	3,451	4,801	4,305	4,069	3,543
	Stand. odklon	3,175	3,087	2,676	2,757	2,806
	Razlika	-3,803	-1,141	-1,205	-1,025	-0,337
Vzhodna Nemčija	Arit. sredina	2,559	4,169	3,740	3,232	2,552
	Stand. odklon	3,049	3,188	3,082	2,957	2,775
	Razlika	-4,695	-1,773	-1,770	-1,862	-1,328
Nizozemska	Arit. sredina	5,054	6,412	6,079	5,950	5,592
	Stand. odklon	3,688	2,973	2,416	2,436	2,563
	Razlika	-2,200	0,470	0,569	0,856	1,712
Slovenija	Arit. sredina	3,662	6,081	5,450	5,288	3,832
	Stand. odklon	3,530	3,392	3,139	3,227	3,158
	Razlika	-3,592	0,139	-0,06	0,194	-0,048
Norveška	Arit. sredina	5,264	7,015	6,087	6,307	4,506
	Stand. odklon	3,633	2,767	2,647	2,809	2,945
	Razlika	-1,990	1,073	0,577	1,213	0,626
Romunija	Arit. sredina	3,759	4,954	4,943	4,479	3,628
	Stand. odklon	3,938	4,037	3,723	3,631	3,700
	Razlika	-3,495	-0,988	-0,567	-0,615	-0,252
Moldavija	Arit. sredina	3,036	3,916	4,270	3,794	2,694
	Stand. odklon	3,285	3,526	3,301	3,296	3,133
	Razlika	-4,218	-2,026	-1,240	-1,300	-1,186
Španija	Arit. sredina	2,630	4,905	5,093	3,974	2,641
	Stand. odklon	3,453	3,672	3,188	3,316	3,086
	Razlika	-4,624	-1,037	-0,417	-1,120	-1,239
Švedska	Arit. sredina	5,211	6,671	5,930	5,095	4,344
	Stand. odklon	3,908	3,135	2,751	3,246	3,192
	Razlika	2,043	0,729	0,420	0,001	0,464
SKUPAJ	Arit. sredina	4,254	5,942	5,510	5,094	3,880
	Stand. odklon	3,787	3,426	3,026	3,226	3,224

Vir: CID, 1999-2002

Razpredelnica 5: Pregled različnih spremenljivk po državah 1

		Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnavne na del. mestu
Švica	Arit. sredina	3,539	6,301	7,424
	Stand. odklon	1,840	2,904	2,204
	Razlika	-0,244	0,290	0,351
Rusija	Arit. sredina	3,853	/	/
	Stand. odklon	1,276	/	/
	Razlika	0,070	/	/
Portugalska	Arit. sredina	2,260	3,456	7,223
	Stand. odklon	1,585	2,479	2,368
	Razlika	-1,523	2,555	0,150
Danska	Arit. sredina	4,449	5,897	7,571
	Stand. odklon	1,518	2,928	2,337
	Razlika	0,666	-0,114	0,498
Zahodna Nemčija	Arit. sredina	3,983	6,869	6,667
	Stand. odklon	1,679	2,445	2,829
	Razlika	0,200	0,858	-0,406
Vzhodna Nemčija	Arit. sredina	3,889	6,747	6,906
	Stand. odklon	1,438	2,690	2,771
	Razlika	0,106	0,736	-0,167
Nizozemska	Arit. sredina	4,349	6,142	6,612
	Stand. odklon	1,487	3,183	2,436
	Razlika	0,566	0,131	-0,075
Slovenija	Arit. sredina	3,905 ^a	6,762	6,998
	Stand. odklon	1,279	2,336	2,607
	Razlika	0,122	0,751	-0,075
Norveška	Arit. sredina	4,349	5,901	6,955
	Stand. odklon	1,722	2,684	2,349
	Razlika	0,566	-0,110	-0,118
Romunija	Arit. sredina	4,152	5,628	6,541
	Stand. odklon	1,395	3,348	2,816
	Razlika	0,369	-0,383	-0,532
Moldavija	Arit. sredina	4,078	5,836	5,117
	Stand. odklon	1,364	2,919	2,564
	Razlika	0,295	-0,175	-1,956
Španija	Arit. sredina	3,725	5,931	6,919
	Stand. odklon	1,961	2,722	2,478
	Razlika	-0,058	-0,080	-0,154
Švedska	Arit. sredina	4,251	6,067	7,323
	Stand. odklon	1,493	3,059	2,611
	Razlika	0,468	0,056	0,250
SKUPAJ	Arit. sredina	3,783	6,011	7,073
	Stand. odklon	1,773	2,897	2,468

Vir: CID, 1999-2002

^a Za Slovenijo je izračunano povprečje za stopnje izobrazbe – 3. stopnja je dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola, 4. stopnja je dokončana 4 letna srednja šola.

Razpredelnica 6: Izobrazba po državah – struktura po odstotkih (%)

	1 – manj kot 8 let	2 – 8 in 9 let	3 – 10 in 11 let	4 – 12 in 13 let	5 – 14 in 15 let	6 – 16 do 18 let	7 – 19 let in več
Švica	1,3	5,8	12,2	39,5	21,4	13,9	5,9
Rusija	2,2	9,0	33,8	24,8	18,9	9,1	2,2
Portugalska	48,7	18,6	7,1	16,7	1,3	7,5	0,1
Danska	3,8	6,0	14,3	23,0	24,7	22,0	6,2
Zahodna Nemčija	11,1	3,7	13,6	36,0	13,6	16,1	5,8
Vzhodna Nemčija	12,6	2,3	6,8	50,4	16,1	10,3	1,6
Nizozemska	1,5	7,5	24,0	22,1	17,1	21,0	6,9
Slovenija^b	2,8	11,4	19,2	40,9	12,2	12,0	1,6
Norveška	4,5	5,3	17,9	25,7	18,1	21,8	6,8
Romunija	2,5	7,6	19,7	35,6	12,7	18,1	3,7
Moldavija	3,4	8,0	22,8	26,7	22,8	14,4	2,0
Španija	8,8	19,6	16,4	15,3	14,3	13,7	11,8
Švedska	3,7	9,0	16,6	29,0	17,0	19,6	5,1
SKUPAJ	7,8	9,3	17,3	26,9	16,8	16,0	5,9

Vir: CID, 1999-2002

^b Za Slovenijo so podatki o stopnjah izobrazbe: 1 – nedokončana osnovna šola, 2 – dokončana osnovna šola, 3 – dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola, 4 – dokončana 4 letna srednja šola, 5 – dokončana višja šola, 6 – dokončana visoka šola, 7 – magisterij, specializacija, doktorat

Razpredelnica 7: Pregled različnih spremenljivk po državah 2

		Privatni sektor	Nadrejenost	Število podrejenih
Švica	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	73,6%	46,4%	11,22 47,47 -4,23
Rusija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	/	20,9%	31,01 80,43 15,56
Portugalska	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	77,3%	25,3%	3,73 11,08 -11,72
Danska	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	62,7%	31,2%	25,27 221,38 9,82
Zahodna Nemčija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	81,9%	77,1%	5,98 28,70 -9,47
Vzhodna Nemčija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	75,4%	74,9%	2,54 11,67 -12,91
Nizozemska	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	67,2%	38,2%	24,60 35,51 9,15
Slovenija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	47,3%	31,5%	10,53 21,79 -4,92
Norveška	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	57,1%	41,5%	25,36 94,08 9,91
Romunija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	62,5%	15,8%	18,37 28,78 2,92
Moldavija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	26,6%	23,2%	24,36 37,67 8,91
Španija	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	83,2%	28,3%	9,76 55,67 -5,69
Švedska	Arit. sredina Stand. odklon Razlika	55,0%	27,6%	23,73 77,07 8,28
SKUPAJ	Arit. sredina Stand. odklon	67,3%	37,5%	15,45 83,54

Vir: CID, 1999-2002

Razpredelnica 8: Povezanost različnih dejavnikov s stopnjo pogovarjanja med sodelavci

Pogovarjanje med sodelavci		Generalizirano zaupanje	Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnave	Število podrejenih		Sektor
Švica	Pearson. kor. koef.	0,051	0,121**	-0,143**	-0,064	-0,052	t-statistika	2,582
	Sig.	0,125	0,000	0,000	0,089	0,278	Sig.	0,010
Rusija	Pearson. kor. koef.	/	/	/	/	/	t-statistika	/
	Sig.	/	/	/	/	/	Sig.	/
Portugalska	Pearson. kor. koef.	-0,084	0,382**	-0,044	0,066	0,041	t-statistika	4,000
	Sig.	0,055	0,000	0,321	0,472	0,811	Sig.	0,000
Danska	Pearson. kor. koef.	/	/	/	/	/	t-statistika	/
	Sig.	/	/	/	/	/	Sig.	/
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef.	0,045	0,265**	-0,064	-0,004	0,032	t-statistika	3,804
	Sig.	0,185	0,000	0,058	0,966	0,595	Sig.	0,000
V. Nemčija	Pearson. kor. koef.	-0,015	0,175**	-0,016	0,269	0,105	t-statistika	0,775
	Sig.	0,758	0,000	0,737	0,050	0,161	Sig.	0,438
Nizozemska	Pearson. kor. koef.	0,070*	0,224**	-0,182**	0,052	0,045	t-statistika	2,814
	Sig.	0,049	0,000	0,000	0,301	0,466	Sig.	0,005
Slovenija	Pearson. kor. koef.	-0,013	0,140**	-0,058	0,057	0,078	t-statistika	1,623
	Sig.	0,797	0,004	0,232	0,476	0,414	Sig.	0,105
Norveška	Pearson. kor. koef.	0,043	0,011	-0,120**	-0,013	-0,009	t-statistika	3,167
	Sig.	0,122	0,683	0,000	0,698	0,862	Sig.	0,002
Romunija	Pearson. kor. koef.	0,093	0,053	-0,007	0,209*	0,154	t-statistika	-1,257
	Sig.	0,079	0,318	0,900	0,016	0,392	Sig.	0,217
Moldavija	Pearson. kor. koef.	0,004	0,199*	-0,065	0,111	0,162	t-statistika	1,870
	Sig.	0,944	0,000	0,193	0,265	0,354	Sig.	0,062
Španija	Pearson. kor. koef.	0,096**	0,166**	-0,010	0,109*	-0,326**	t-statistika	3,465
	Sig.	0,000	0,000	0,709	0,016	0,000	Sig.	0,001
Švedska	Pearson. kor. koef.	0,057	0,154**	-0,166**	-0,012	-0,024	t-statistika	2,588
	Sig.	0,128	0,000	0,000	0,795	0,791	Sig.	0,010
SKUPAJ	Pearson. kor. koef.	0,062**	0,183**	-0,021	0,019	0,012	t-statistika	11,788
	Sig.	0,000	0,000	0,057	0,262	0,571	Sig.	0,000

Vir: CID, 1999-2002

**povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 9: Povezanost različnih dejavnikov s pomočjo med sodelavci

Pomoč med sodelavci		Generalizirano zaupanje	Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnav	Število podrejenih		Sektor
Švica	Pearson. kor. koef. Sig.	0,112** 0,001	0,063* 0,027	0,003 0,920	0,112** 0,003	-0,034 0,481	t-statistika Sig.	1,962 0,050
Rusija	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	t-statistika Sig.	/
Portugalska	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,054 0,223	0,317** 0,000	-0,029 0,520	-0,049 0,590	0,159 0,347	t-statistika Sig.	2,983 0,003
Danska	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	t-statistika Sig.	/
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,171** 0,000	0,152** 0,000	-0,035 0,299	-0,031 0,761	-0,025 0,678	t-statistika Sig.	2,887 0,004
V Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,132** 0,006	0,183** 0,000	0,076 0,117	0,186 0,181	0,244** 0,001	t-statistika Sig.	1,024 0,307
Nizozemska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,014 0,702	0,100** 0,004	-0,076* 0,032	0,021 0,672	-0,086 0,163	t-statistika Sig.	1,237 0,217
Slovenija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,072 0,140	0,085 0,081	0,087 0,076	0,101 0,208	-0,085 0,377	t-statistika Sig.	0,461 0,645
Norveška	Pearson. kor. koef. Sig.	0,049 0,080	-0,001 0,973	0,068* 0,016	0,091** 0,007	-0,066 0,197	t-statistika Sig.	-0,943 0,346
Romunija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,138** 0,009	0,114* 0,029	0,018 0,739	0,171* 0,049	0,310 0,079	t-statistika Sig.	-0,952 0,347
Moldavija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,036 0,475	0,221** 0,000	0,046 0,360	0,080 0,424	0,022 0,652	t-statistika Sig.	1,464 0,144
Španija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,105** 0,000	0,216** 0,000	-0,058* 0,028	0,015 0,746	-0,332** 0,000	t-statistika Sig.	5,512 0,000
Švedska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,002 0,952	0,033 0,370	-0,002 0,951	0,057 0,230	-0,074 0,412	t-statistika Sig.	-1,155 0,249
SKUPAJ	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,062** 0,000	0,156** 0,000	0,022* 0,044	0,019 0,252	-0,030 0,174	t-statistika Sig.	2,892 0,004

Vir: CID, 1999-2002

**povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 10: Povezanost različnih dejavnikov z obiskovanjem med sodelavci

Obiskovanje med sodelavci		Generalizirano zaupanje	Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnav	Število podrejenih		Sektor
Švica	Pearson. kor. koef. Sig.	0,079* 0,016	0,014 0,619	0,028 0,329	0,084* 0,026	0,064 0,175	t-statistika Sig.	3,366 0,001
Rusija	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	t-statistika Sig.	/
Portugalska	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,054 0,223	0,317** 0,000	-0,013 0,768	0,048 0,605	0,025 0,884	t-statistika Sig.	3,881 0,000
Danska	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	t-statistika Sig.	/
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,075* 0,027	0,161** 0,000	-0,089** 0,009	-0,161 0,108	-0,091 0,132	t-statistika Sig.	4,729 0,000
V Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,116* 0,015	0,274** 0,000	-0,065 0,179	0,001 0,994	-0,170* 0,022	t-statistika Sig.	1,192 0,234
Nizozemska	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,006 0,856	0,064 0,068	-0,068 0,054	0,048 0,340	-0,035 0,575	t-statistika Sig.	3,266 0,001
Slovenija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,040 0,416	-0,003 0,958	0,105* 0,032	0,066 0,412	0,010 0,919	t-statistika Sig.	-0,040 0,968
Norveška	Pearson. kor. koef. Sig.	0,079** 0,004	0,023 0,401	0,029 0,305	0,010 0,752	0,023 0,651	t-statistika Sig.	1,904 0,057
Romunija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,140** 0,009	-0,095 0,070	0,012 0,826	0,028 0,752	0,051 0,783	t-statistika Sig.	-0,346 0,731
Moldavija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,044 0,380	0,084 0,087	0,017 0,728	0,059 0,556	0,101 0,564	t-statistika Sig.	1,942 0,053
Španija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,108** 0,000	0,152** 0,000	-0,007 0,777	0,056 0,216	-0,118 0,131	t-statistika Sig.	2,349 0,019
Švedska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,056 0,131	0,009 0,799	-0,056 0,132	0,041 0,384	-0,026 0,777	t-statistika Sig.	0,571 0,568
SKUPAJ	Pearson. kor. koef. Sig.	0,030** 0,007	0,133** 0,000	0,007 0,523	0,025 0,137	0,020 0,365	t-statistika Sig.	9,435 0,000

Vir: CID, 1999-2002

**povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 11: Povezanost različnih dejavnikov z nestrinjanjem med sodelavci

Nestrinjanje med sodelavci		Generalizirano zaupanje	Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnave	Število podrejenih		Sektor
Švica	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,004 0,901	0,120** 0,000	-0,196** 0,000	-0,074 0,051	0,112* 0,019	t-statistika Sig.	3,184 0,001
Rusija	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	t-statistika Sig.	/
Portugalska	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,097* 0,028	0,368** 0,000	-0,008 0,849	0,003 0,975	0,050 0,767	t-statistika Sig.	3,898 0,000
Danska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,057 0,095	0,065 0,054	-0,233** 0,000	-0,122** 0,003	-0,067 0,354	t-statistika Sig.	-1,535 0,125
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,024 0,473	0,212** 0,000	-0,100** 0,003	0,123 0,221	-0,078 0,195	t-statistika Sig.	2,240 0,025
V. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,030 0,530	0,165** 0,000	-0,077 0,113	0,040 0,775	0,145 0,053	t-statistika Sig.	1,944 0,053
Nizozemska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,003 0,929	0,135** 0,000	-0,222** 0,000	-0,129* 0,011	0,048 0,441	t-statistika Sig.	0,327 0,744
Slovenija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,034 0,497	0,069 0,164	-0,072 0,142	0,063 0,437	0,089 0,362	t-statistika Sig.	0,213 0,831
Norveška	Pearson. kor. koef. Sig.	0,034 0,219	0,099** 0,000	-0,092** 0,001	-0,005 0,873	0,029 0,565	t-statistika Sig.	2,999 0,003
Romunija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,001 0,978	0,076 0,151	-0,149** 0,005	0,058 0,506	-0,109 0,552	t-statistika Sig.	-0,178 0,860
Moldavija	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,045 0,366	0,113* 0,022	-0,174** 0,001	0,009 0,932	0,334* 0,050	t-statistika Sig.	0,872 0,384
Španija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,108** 0,000	0,226** 0,000	-0,001 0,979	0,034 0,461	-0,238** 0,002	t-statistika Sig.	4,520 0,000
Švedska	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,001 0,989	0,136** 0,000	-0,187** 0,000	0,138** 0,004	-0,018 0,843	t-statistika Sig.	0,228 0,820
SKUPAJ	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,031** 0,004	0,142** 0,000	-0,103** 0,000	-0,055** 0,000	0,011 0,589	t-statistika Sig.	-0,063 0,950

Vir: CID, 1999-2002

**povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 12: Povezanost stikov na delovnem mestu z delovnimi obveznostmi

		Pogovor	Pomoč	Obiskovanje	Prepir
Švica	Odločanje	0,148**	0,147**	0,165**	0,212**
	Organiziranje	0,063* (0,027)	0,078** (0,006)	0,124**	0,210**
	Govor	0,072* (0,012)	0,080** (0,005)	0,094** (0,001)	0,193**
	Pisanje	0,098** (0,001)	0,094** (0,001)	0,125**	0,170**
Rusija		/	/	/	/
Portugalska	Odločanje	0,555**	0,594**	0,528**	0,532**
	Organiziranje	0,415**	0,431**	0,416**	0,391**
	Govor	/	/	/	/
	Pisanje	0,389**	0,440**	0,399**	0,357**
Danska	Odločanje	/	/	/	0,070* (0,039)
	Organiziranje	/	/	/	0,102** (0,003)
	Govor	/	/	/	0,072* (0,035)
	Pisanje	/	/	/	0,038 (0,268)
Z. Nemčija	Odločanje	0,349**	0,257**	0,224**	0,315**
	Organiziranje	0,245**	0,259**	0,199**	0,279**
	Govor	0,247**	0,255**	0,189**	0,269**
	Pisanje	0,249**	0,224**	0,142**	0,285**
V. Nemčija	Odločanje	0,303**	0,284**	0,272**	0,287**
	Organiziranje	0,179**	0,215**	0,220**	0,200**
	Govor	0,248**	0,250**	0,289**	0,224**
	Pisanje	0,169**	0,198**	0,190**	0,141** (0,003)
Nizozemska	Odločanje	0,337**	0,216**	0,076* (0,031)	0,212**
	Organiziranje	0,284**	0,158**	0,045 (0,205)	0,149**
	Govor	0,290**	0,170**	0,064 (0,067)	0,140**
	Pisanje	0,258**	0,144**	0,067 (0,056)	0,126**
Slovenija	Odločanje	0,313**	0,123* (0,012)	0,020 (0,679)	0,203**
	Organiziranje	0,170**	0,063 (0,198)	-0,006 (0,903)	0,108* (0,028)
	Govor	0,221**	0,121* (0,013)	0,000 (0,996)	0,189**
	Pisanje	0,199**	0,101* (0,038)	0,077 (0,115)	0,131** (0,008)
Norveška	Odločanje	0,129**	0,169**	0,091** (0,001)	0,173**
	Organiziranje	0,036 (0,206)	0,141**	0,69* (0,015)	0,138**
	Govor	0,092** (0,002)	0,144**	0,092** (0,002)	0,138**
	Pisanje	0,060* (0,034)	0,096** (0,001)	0,046 (0,102)	0,115**
Romunija	Odločanje	0,170** (0,001)	0,197**	0,068 (0,199)	0,102 (0,053)
	Organiziranje	0,148** (0,005)	0,124* (0,020)	-0,064 (0,226)	0,162** (0,002)
	Govor	0,098 (0,065)	0,131* (0,013)	0,019 (0,720)	0,059 (0,267)
	Pisanje	0,064 (0,228)	0,104** (0,050)	-0,022 (0,674)	0,084 (0,113)
Moldavija	Odločanje	0,342**	0,348**	0,279**	0,172**
	Organiziranje	0,236**	0,252**	0,260**	0,252**
	Govor	0,273**	0,282**	0,279**	0,210**
	Pisanje	0,258**	0,211**	0,215**	0,185**
Španija	Odločanje	0,300**	0,413**	0,279**	0,346**
	Organiziranje	0,182**	0,226**	0,213**	0,222**
	Govor	0,174**	0,213**	0,179**	0,221**
	Pisanje	0,227**	0,277**	0,164**	0,263**
Švedska	Odločanje	0,246**	0,093* (0,013)	0,101** (0,006)	0,190**
	Organiziranje	0,111** (0,003)	0,082* (0,028)	0,043 (0,244)	0,156**
	Govor	0,144**	0,055 (0,141)	0,052 (0,165)	0,184**
	Pisanje	0,178**	0,100** (0,007)	-0,007 (0,843)	0,172**
SKUPAJ	Odločanje	0,334**	0,190**	0,201**	0,187**
	Organiziranje	0,198**	0,123**	0,145**	0,162**
	Govor	0,189**	0,080**	0,120**	0,130**
	Pisanje	0,223**	0,135**	0,136**	0,168**

Vir: CID, 1999-2002

** povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01; *tveganje je manjše od 0,05

Razpredelnica 13: Povezanost stikov na delovnem mestu z vplivom na delov. mestu

		Pogovor	Pomoč	Obiskovanje	Prepir
Švica	Delovni čas	-0,036 (0,208)	-0,032 (0,265)	-0,023 (0,428)	-0,034 (0,234)
	Organizacijo dela	0,084** (0,003)	0,100**	0,068* (0,018)	0,083** (0,004)
	Pogoje dela	0,036 (0,208)	0,106**	0,057* (0,048)	0,037 (0,199)
	Način dela	0,037 (0,189)	0,116**	0,108**	0,097** (0,001)
	Zamenjavo dela	0,055 (0,056)	0,123**	0,096** (0,001)	0,046 (0,108)
Rusija		/	/	/	/
Portugalska	Delovni čas	0,176**	0,291**	0,249**	0,137** (0,002)
	Organizacijo dela	0,294**	0,327**	0,243**	0,289**
	Pogoje dela	0,260**	0,339**	0,235**	0,257**
	Način dela	0,309**	0,380**	0,305**	0,270**
	Zamenjavo dela	0,209**	0,330**	0,252**	0,171**
Danska	Delovni čas	/	/	/	-0,031 (0,361)
	Organizacijo dela	/	/	/	-0,003 (0,942)
	Pogoje dela	/	/	/	-0,031 (0,361)
	Način dela	/	/	/	-0,006 (0,864)
	Zamenjavo dela	/	/	/	0,044 (0,203)
Z. Nemčija	Delovni čas	0,032 (0,352)	0,032 (0,352)	0,086* (0,011)	0,070* (0,038)
	Organizacijo dela	0,175**	0,149**	0,183**	0,160**
	Pogoje dela	0,121**	0,138**	0,203**	0,151**
	Način dela	0,155**	0,154**	0,238**	0,182**
	Zamenjavo dela	0,111** (0,001)	0,093** (0,006)	0,185**	0,188**
V. Nemčija	Delovni čas	0,252**	0,139** (0,003)	0,159** (0,001)	0,205**
	Organizacijo dela	0,358**	0,242**	0,190**	0,228**
	Pogoje dela	0,349**	0,298**	0,237**	0,252**
	Način dela	0,206**	0,277**	0,199**	0,233**
	Zamenjavo dela	0,255**	0,194**	0,163**	0,177**
Nizozemska	Delovni čas	0,028 (0,434)	-0,005 (0,897)	0,027 (0,451)	-0,023 (0,508)
	Organizacijo dela	0,105** (0,003)	0,040 (0,261)	0,007 (0,845)	0,019 (0,596)
	Pogoje dela	0,083* (0,019)	0,111** (0,002)	-0,001 (0,972)	-0,008 (0,821)
	Način dela	0,125**	0,065 (0,067)	0,046 (0,197)	0,080* (0,024)
	Zamenjavo dela	0,036 (0,308)	0,039 (0,269)	0,076* (0,032)	-0,007 (0,845)
Slovenija	Delovni čas	-0,054 (0,266)	0,033 (0,495)	0,066 (0,175)	0,046 (0,352)
	Organizacijo dela	0,052 (0,282)	0,072 (0,142)	-0,042 (0,390)	0,037 (0,457)
	Pogoje dela	0,003 (0,958)	-0,015 (0,752)	-0,019 (0,704)	-0,019 (0,704)
	Način dela	0,054 (0,267)	0,085 (0,082)	0,045 (0,363)	0,050 (0,309)
	Zamenjavo dela	-0,159** (0,001)	-0,042 (0,405)	0,008 (0,867)	-0,048 (0,342)
Norveška	Delovni čas	-0,031 (0,261)	0,065* (0,019)	-0,037 (0,180)	0,031 (0,267)
	Organizacijo dela	-0,018 (0,526)	0,095** (0,001)	-0,032 (0,251)	0,024 (0,386)
	Pogoje dela	0,012 (0,661)	0,166**	0,044 (0,114)	0,031 (0,261)
	Način dela	0,047 (0,093)	0,185**	0,061* (0,028)	0,101**
	Zamenjavo dela	0,014 (0,605)	0,163**	0,104**	0,075** (0,007)
Romunija	Delovni čas	0,080 (0,131)	0,134* (0,011)	0,063 (0,233)	0,153** (0,004)
	Organizacijo dela	0,229**	0,223**	0,055 (0,300)	0,172** (0,001)
	Pogoje dela	0,238**	0,242**	0,082 (0,125)	0,188**
	Način dela	0,230**	0,185**	0,114* (0,033)	0,184** (0,001)
	Zamenjavo dela	0,180** (0,001)	0,181** (0,001)	0,099 (0,066)	0,116* (0,032)
Moldavija	Delovni čas	0,039 (0,427)	-0,011 (0,819)	0,078 (0,115)	0,086 (0,083)
	Organizacijo dela	0,154** (0,002)	0,093 (0,057)	0,226**	0,134** (0,007)
	Pogoje dela	0,192**	0,156** (0,002)	0,211**	0,085 (0,086)
	Način dela	0,182**	0,165** (0,001)	0,216**	0,135** (0,007)
	Zamenjavo dela	0,082 (0,109)	0,094 (0,065)	0,136** (0,007)	0,160** (0,002)

		Pogovor	Pomoč	Obiskovanje	Prepir
Španija	Delovni čas	0,060* (0,024)	0,040 (0,129)	0,068* (0,010)	0,068** (0,010)
	Organizacijo dela	0,107**	0,116**	0,099**	0,138**
	Pogoje dela	0,180**	0,169**	0,159**	0,239**
	Način dela	0,186**	0,197**	0,197**	0,216**
	Zamenjavo dela	0,113**	0,181**	0,137**	0,160**
Švedska	Delovni čas	0,092* (0,014)	0,091** (0,014)	-0,002 (0,949)	0,053 (0,153)
	Organizacijo dela	0,139**	0,098** (0,008)	-0,020 (0,589)	0,027 (0,459)
	Pogoje dela	0,120** (0,001)	0,144**	0,081* (0,030)	0,019 (0,610)
	Način dela	0,159**	0,125** (0,001)	0,058 (0,123)	0,155**
	Zamenjavo dela	0,056 (0,135)	0,058 (0,124)	0,101** (0,007)	-0,019 (0,606)
SKUPAJ	Delovni čas	0,105**	0,008 (0,467)	0,051**	0,001 (0,961)
	Organizacijo dela	0,192**	0,073**	0,081**	0,068**
	Pogoje dela	0,189**	0,138**	0,121**	0,071**
	Način dela	0,207**	0,126**	0,146**	0,094**
	Zamenjavo dela	0,126**	0,091**	0,102**	0,017 (0,113)

Vir: CID, 1999-2002

** povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 14: Vpliv dejavnikov na moč vezi 1

Moč vezi		Generalizirano zaupanje	Izobrazba	Zadovoljstvo s pogoji dela	Poštenost obravnav	Število podrejenih		Sektor
Švica	Pearson. kor. koef.	0,107**	0,091**	-0,048	0,064	-0,010	t-statistika	3,482
	Sig.	0,001	0,001	0,093	0,092	0,841	Sig.	0,001
Rusija	Pearson. kor. koef.	/	/	/	/	/	t-statistika	/
	Sig.	/	/	/	/	/	Sig.	/
Portugalska	Pearson. kor. koef.	-0,067	0,379**	-0,032	0,025	0,090	t-statistika	4,049
	Sig.	0,127	0,000	0,465	0,787	0,597	Sig.	0,000
Danska	Pearson. kor. koef.	/	/	/	/	/	t-statistika	/
	Sig.	/	/	/	/	/	Sig.	/
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef.	0,115**	0,132**	-0,078*	-0,080	-0,035	t-statistika	4,620
	Sig.	0,001	0,000	0,021	0,428	0,562	Sig.	0,000
V. Nemčija	Pearson. kor. koef.	0,085	0,061	0,004	0,208	0,207**	t-statistika	1,191
	Sig.	0,073	0,198	0,935	0,132	0,005	Sig.	0,234
Nizozemska	Pearson. kor. koef.	0,033	0,200**	-0,142**	0,059	-0,045	t-statistika	3,242
	Sig.	0,356	0,000	0,000	0,243	0,467	Sig.	0,001
Slovenija	Pearson. kor. koef.	0,049	0,096*	0,069	0,106	-0,014	t-statistika	0,860
	Sig.	0,315	0,049	0,159	0,185	0,884	Sig.	0,390
Norveška	Pearson. kor. koef.	0,075**	0,023	-0,003	0,039	-0,023	t-statistika	1,615
	Sig.	0,007	0,420	0,928	0,256	0,655	Sig.	0,107
Romunija	Pearson. kor. koef.	0,163**	0,028	0,009	0,174*	0,196	t-statistika	-1,023
	Sig.	0,002	0,594	0,864	0,046	0,283	Sig.	0,313
Moldavija	Pearson. kor. koef.	0,039	0,170**	-0,006	0,093	0,205	t-statistika	2,155
	Sig.	0,432	0,001	0,908	0,349	0,238	Sig.	0,032
Španija	Pearson. kor. koef.	0,124**	0,220	-0,028	0,076	-0,317**	t-statistika	4,529
	Sig.	0,000	0,000	0,297	0,097	0,000	Sig.	0,000
Švedska	Pearson. kor. koef.	0,050	0,067	-0,091*	0,043	-0,063	t-statistika	0,764
	Sig.	0,180	0,073	0,015	0,364	0,488	Sig.	0,445
SKUPAJ	Pearson. kor. koef.	0,010	0,212**	0,004	0,027	-0,001	t-statistika	9,877
	Sig.	0,391	0,000	0,718	0,110	0,970	Sig.	0,000

Vir: CID, 1999-2002

** povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 15: Vpliv dejavnikov na moč vezi 2

Moč vezi		Aktivnosti na delovnem mestu				Vpliv na				
		Odločanje	Organiziranje	Govor	Pisanje	Delovni čas	Organizacijo dela	Pogoje dela	Način dela	Zamenjavo dela
Švica	Pearson. kor. koef. Sig.	0,197** 0,000	0,114 0,000	0,106** 0,000	0,136** 0,000	-0,040 0,156	0,107** 0,000	0,088** 0,002	0,115** 0,000	0,121** 0,000
Rusija	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Portugalska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,624** 0,000	0,469** 0,000	/	0,456** 0,000	0,264** 0,000	0,323** 0,000	0,311** 0,000	0,370** 0,000	0,293** 0,000
Danska	Pearson. kor. koef. Sig.	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Z. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,337** 0,000	0,284** 0,000	0,282** 0,000	0,250** 0,000	0,060 0,075	0,203** 0,000	0,184** 0,000	0,219** 0,000	0,159** 0,000
V. Nemčija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,345** 0,000	0,243** 0,000	0,312** 0,000	0,222** 0,000	0,224** 0,000	0,325** 0,000	0,360** 0,000	0,275** 0,000	0,248** 0,000
Nizozemska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,272** 0,000	0,210** 0,000	0,227** 0,000	0,203** 0,000	0,025 0,482	0,066 0,063	0,085* 0,017	0,101** 0,004	0,070 0,050
Slovenija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,193** 0,000	0,094 0,053	0,146** 0,003	0,162** 0,001	0,025 0,603	0,038 0,437	-0,015 0,758	0,084 0,087	-0,078 0,120
Norveška	Pearson. kor. koef. Sig.	0,171** 0,000	0,111** 0,000	0,143** 0,000	0,088** 0,002	-0,001 0,985	0,019 0,491	0,100** 0,00	0,129** 0,000	0,123** 0,000
Romunija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,188** 0,000	0,088 0,100	0,106* 0,046	0,060 0,256	0,120* 0,024	0,219** 0,000	0,242** 0,000	0,232** 0,000	0,201** 0,000
Moldavija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,377** 0,000	0,292** 0,000	0,326** 0,000	0,268** 0,000	0,042 0,400	0,186** 0,000	0,218** 0,000	0,218** 0,000	0,120* 0,019
Španija	Pearson. kor. koef. Sig.	0,395** 0,000	0,246** 0,000	0,224** 0,000	0,264** 0,000	0,064* 0,016	0,126** 0,000	0,201** 0,000	0,232** 0,000	0,168** 0,000
Švedska	Pearson. kor. koef. Sig.	0,183** 0,000	0,100** 0,007	0,103** 0,006	0,112** 0,003	0,077* 0,038	0,090* 0,015	0,154** 0,000	0,148** 0,000	0,092* 0,015
SKUPAJ	Pearson. kor. koef. Sig.	0,298** 0,000	0,191** 0,000	0,159** 0,000	0,203** 0,000	0,065** 0,000	0,140** 0,000	0,185** 0,000	0,197** 0,000	0,131** 0,000

Vir: CID, 1999-2002

** povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05

Razpredelnica 16: Vpliv spremenljivk na povezanost med sodelavci v Sloveniji

			Povezanost s sodelavci
Stiki na delovnem mestu	Pogovarjanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,154** 0,001
	Pomoč	Pearson. kor. koef. Sig.	0,090 0,064
	Obiskovanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,185** 0,000
	Nestrinjanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,060 0,220
	Indeks moči vezi	Pearson. kor. koef. Sig.	0,187** 0,000
	Generalizirano zaupanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,161** 0,001
	Izobrazba	Pearson. kor. koef. Sig.	0,005 0,920
	Sektor	t-statistika Sig.	-0,149 0,882
	Zadovoljstvo s pogoji dela	Pearson. kor. koef. Sig.	0,305** 0,000
	Poštenost obravnave	Pearson. kor. koef. Sig.	0,112 0,161
	Število podrejenih	Pearson. kor. koef. Sig.	-0,110 0,243
Aktivnosti na delovnem mestu	Odločanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,068 0,161
	Organiziranje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,094 0,055
	Govor	Pearson. kor. koef. Sig.	0,051 0,296
	Pisanje	Pearson. kor. koef. Sig.	0,070 0,155
Vpliv na delovnem mestu	Delovni čas	Pearson. kor. koef. Sig.	0,156** 0,001
	Organizacijo dela	Pearson. kor. koef. Sig.	0,094 0,055
	Pogoje dela	Pearson. kor. koef. Sig.	0,126** 0,010
	Način dela	Pearson. kor. koef. Sig.	0,111* 0,023
	Zamenjavo dela	Pearson. kor. koef. Sig.	0,143** 0,004

Vir: CID, 2001

** povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,01

* povezanost je signifikantna pri tveganju manjšem od 0,05