



# Wiara w to, że się da

**Mariola Czechowska Frączak**

partner zarządzający w firmie Mind Partners

**P**rof. Janusz Czapiński w seminarium „Miękkie kapitały a dobrobyt materialny – wyzwania dla Polski” stawia tezę, iż „Kapitał ludzki jest decydującą przesłanką wzrostu dobrobytu krajów słabiej rozwiniętych, a kapitał społeczny jest decydującą przesłanką rozwoju ekonomicznego krajów wyżej rozwiniętych”<sup>1</sup>.

„Kapitał ludzki odpowiada za efekt rywalizacji indywidualnej: im wyższy tym wyższa względna pozycja ekonomiczna jednostki w grupie (...); molekularna ścieżka rozwoju”<sup>2</sup>.

„Kapitał społeczny odpowiada za efekt rywalizacji grupowej (...): im wyższy tym wyższa względna pozycja ekonomiczna wspólnoty; wspólnotowa ścieżka rozwoju. Pomostowy kapitał społeczny – łączący członków społeczeństwa z różnych grup – jest istotą obywatelskości”<sup>3</sup>.

„Rozwój ekonomiczny Polski, jako kraju słabo rozwiniętego, zależał (...) od kapitału ludzkiego, miał zatem charakter molekularny, a nie wspólnotowy”<sup>4</sup>.

Badania te tłumaczą, dlaczego cross-mentoring rozwija się w Polsce dosyć wolno, choć z sukcesem. Molekularna ścieżka rozwoju to podstawowe, najczęstsze narzędzie rozwoju. Idąc za prof. Czapińskim, można zadać pytanie: „Czy dalszy rozwój Polski (...) jest możliwy przy obecnym poziomie kapitału społecznego?”<sup>5</sup>. Zapewne nie. Poziom zaufania w Polsce nie pomaga. Może dlatego cross-mentoring dalej pozostaje niszowy? Klienci pytają: „Organizacje nie podkradają pracowników?” NIE: przeprowadziłam dwa procesy cross-mentoringu i „podkradanie” nie miało

miejsca. Organizacje doceniły wartość „pomostowego kapitału społecznego”. Wszyscy mieli wspólnotę celu: rozwój mój, twój, nasz, organizacji.

W wieku partycypacji (ang. age of participation) na rozwój biznesu wpływ mają nie tylko zmiany ekonomiczne, technologiczne czy demograficzne, ale istotny w tym procesie staje się także inny kapitał – kapitał emocjonalny (KE).

Mary S. de Luque zanalizowała wyniki finansowe 520 firm z 17 krajów. Zapytała, jaki wpływ na sukces organizacji mają liderzy z wizją (funkcjonujący z poszanowaniem wartości swoich i partnerów, z wysokim KE) *versus* liderzy autokraci, nastawieni tylko na realizację celów finansowych. Wyniki badania pokazały, że pierwsi – wraz z ludźmi – osiągnęli lepsze wyniki finansowe. Ich pracownicy byli bardziej innowacyjni, przedsiębiorczy, lepiej współpracowali, kwestionowali *status quo*, a organizacje osiągały lepsze wyniki sprzedażowe i miały wyższy ROI<sup>6</sup>.

Rozwój KE liderów (myślenie poza schematami, ang. out of the box) znakomicie przyspiesza strona trzecia („sparing partner”) spoza organizacji, wolna od schematów myślenia wewnątrzorganizacyjnego, tego, „co się da albo czego się nie da zrobić”. Osoby po zakończeniu projektu cross-mentoringu są otwarte, gotowe na podjęcie ryzyka, ufające, że dadzą radę, że im się uda!

Mocno wierzę w sens tego procesu i polecam go tym, którzy wierzą, iż wspólnotowa ścieżka rozwoju (wraz z kapitałem emocjonalnym) jest środkiem wspierającym sukces przedsiębiorstw. ■

<sup>1</sup> Patrz: [http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_seminary\\_files/344/czapinski\\_miekkie\\_kapitaly\\_czyli\\_wyzwania\\_dla\\_polski.pdf](http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_seminary_files/344/czapinski_miekkie_kapitaly_czyli_wyzwania_dla_polski.pdf), s. 5 (dostęp: 22.03.2017 r.).

<sup>2</sup> Tamże, s. 3.

<sup>3</sup> Tamże, s. 3.

<sup>4</sup> Tamże, s. 19.

<sup>5</sup> Tamże, s. 19.

<sup>6</sup> Patrz: <https://hbr.org/2009/12/why-profit-shouldnt-be-your-top-goal>, (dostęp: 22.03.2017 r.).