

## Социальный капитал менеджера<sup>1</sup>

С. Сивуха

Социальные и поведенческие науки всегда стремились к получению полезного знания, которое могло привести к желаемым позитивным изменениям. Конструирование социальных теорий мотивировано не столько поиском более точных или истинных описаний реальности, сколько желанием авторов улучшить мир. Таковы теории социального капитала. Первые концепции появились приблизительно 20 лет назад. Сегодня их так много, что даже краткий обзор сделать непросто. Все теории объединяют две черты. Прежде всего, это идея о том, что социальный капитал является благом и может конвертироваться в другие полезные формы. Экономическое значение социального капитала связано с уменьшением издержек на координацию совместной деятельности за счет того, что контракты и формальные процедуры заменяются отношениями доверия и профессиональными стандартами, то есть неформальными общественными нормами [2]. На индивидуальном уровне к получаемым выгодам относят дополнительные возможности поиска работы, конкурентные преимущества в деловой сфере, власть, статус и влияние, материальное благосостояние, быструю и успешную карьеру, информированность, когнитивную простоту мира, возможность более широкой социальной идентификации, удовлетворенность жизнью, здоровье, продолжительность жизни [12, 13]. Во-вторых, почти все авторы подчеркивают наиндивидуальный характер социального капитала, его укорененность в межличностных и межгрупповых отношениях. В классическом Тексте П. Бурдые социальный капитал определяется как «...совокупность актуальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группах» [1, с. 66].

Особое значение социальный капитал имеет для руководителей, являясь одновременно и условием, и следствием успешного выполнения управленческих функций. С одной стороны, без наличия широкого круга полезных контактов невозможно находить ограниченные ресурсы и связывать подразделение с более широкими организациями или другими учреждениями, с другой – связи, установленные в процессе выполнения должностных обязанностей, могут быть использованы руководителем даже после ухода с работы. Здравый смысл говорит о том, что менеджеры должны обладать большим социальным капиталом.

Картина, тем не менее, не так однозначна. Концепции социального капитала довольно противоречивы, а центральное понятие многими воспринимается как метафора [7]. Ясность не удастся внести даже путем сопоставления социального капитала с экономическим (физическим и денежным), ведь в современной экономической теории нет единого взгляда на определение, источники, формы и механизмы трансформации капиталов [11]. Возникают проблемы с приложением ключевых понятий классической теории капитала, прежде всего прибавочной стоимости и инвестиций. Хотя в литературе говорят об инвестициях в личные связи ради получения желаемых результатов, затраты времени и психологических ресурсов в установление и поддержание родственных и дружеских отношений нельзя сводить к корыстным мотивам и рациональным экономическим расчетам. Указание на особую общественную природу социального

---

<sup>1</sup> Психологическая подготовка управленческих кадров /Под ред. В.М Козубовского, Г.М. Кучинского. – Минск: Изд-во МИУ, 2006, с.71-88.

капитала также не достаточно, ведь экономический, человеческий и культурный капиталы также определяются особенностями социальных структур. Вследствие этих концептуальных сложностей Ч. Кадушин предлагает отказаться от понятия социального капитала, заменив его словосочетанием «сетевые ресурсы» [11]. Такое решение представляется слишком радикальным. Скорее, необходимо прояснить основные понятия.

### **Социальный капитал: общественный или индивидуальный?**

Многие концепции социального капитала построены на идее о его общественной природе и исходят из того, что носителем капитала является коллектив или общество в целом [19]. Такому пониманию способствовали противоречивые определения, которые предлагали родоначальники концепции [1, 2]. Например, Дж. Колман с самого начала допускал существование общественной формы социального капитала, определяя его как «аспект социальной структуры» [8, р. 302]. Главными индикаторами общественного социального капитала являются межличностное доверие, членство в общественных объединениях и социальные нормы, измеряемые на индивидуальном уровне и усредняемые для получения характеристик общностей [19]. Как следствие, связи между разными формами капитала (физическим, финансовым, социальным и человеческим) хорошо прослеживаются на агрегированном уровне (при сравнении регионов, стран и эпох), но не на индивидуальном.

Доверие выступает одновременно в качестве ресурса (источника) и результата социальной активности. То же касается гражданского участия индивидов: оно рассматривается и как источник, и как индикатор социального капитала. Как показал А. Портес, это приводит к смешению причин и следствий [18]. Не случайно модели общественного социального капитала используются в политизированных исследованиях, где сравниваются страны с развитой демократией и постсоветские государства, фактически, с уже предзаданными выводами. Большинство индикаторов общественного социального капитала имеют смысл только в усредненной форме. Например, говорят о нациях с высоким и низким уровнем доверия и связывают эти различия с различиями в экономическом благополучии [19]. Однако как могут индивиды внутри одной общности пользоваться своим более высоким доверием? Можно ли говорить о том, что руководители больше доверяют людям, чем подчиненные? Насколько эффективно взаимодействие между людьми с разным уровнем доверия?

Альтернативный взгляд как будто освобождает нас от подобных концептуальных проблем. Социальный капитал определяется как количество и качество социальных связей *индивида*, которые могут быть использованы им или ею для получения экономических, социальных и психологических преимуществ. Здесь ясно различаются причины (количество и качество межличностных связей) и следствия (социально-экономический статус, доход и удовлетворенность жизнью) [см. 12]. Социальный капитал измеряется через наличие связей с другими людьми и наличие ценных ресурсов у этих людей. Усреднение показателей индивидуального социального капитала для социальных групп дает возможность изучать социальное неравенство по различным основаниям. Последнее важно потому, что любой значимый ресурс, в том числе социальный капитал, распределен в обществе неравномерно. С другой стороны, этот подход капитулирует перед задачей измерения собственно социальных эффектов и может привести к «методологическому индивидуализму» [8].

Кто же является носителем социального капитала – абстрактно понимаемая общность или индивид? В сетевых моделях социального капитала [напр., 7] предполагается, что в этом качестве выступает множество конкретных индивидов и отношений между ними. Социальная сеть может совпадать с границами организации (фактически, в организации действует несколько сетей – формальная, экспертная, дружеская и т.д.), хотя естественные сети обычно выходят за границы учреждений. Такая совокупность связанных между собой индивидов обеспечивает передачу самых разных ресурсов. Социальным капиталом, распределенным в сети, может пользоваться каждый ее участник. Однако качество и количество доступных человеку ресурсов зависит от его или ее

положения в системе отношений, и в этом смысле можно говорить об индивидуальном социальном капитале.

### **Показатели индивидуального социального капитала**

Все показатели индивидуального социального капитала основаны на методах измерения состава или структурных характеристик личных сетей<sup>1</sup> [15]. Классическим примером служит «генератор и интерпретатор имен» [16]. Участника исследования просят перечислить тех, с кем он поддерживал или поддерживает определенные отношения: помог найти работу, дает советы, доверяет хранить ключ от своего дома или квартиры, у кого часто бывает в гостях и т.д. Затем респондента просят указать характеристики названных людей – пол, возраст, образование, место жительства, семейное положение, частоту контактов, тип связей (например, член семьи, родственник, друг, коллега, сосед, знакомый). К недостаткам метода следует отнести его большую трудоемкость, препятствующую использованию в больших опросах. Кроме того, информация о связях внутри сети теоретически избыточна: один и тот же ресурс может быть получен через посредство разных контактов. Самая серьезная проблема связана с тем, что генератор и интерпретатор имен характеризует отношения между участниками сети, но не обязательно наличие у них ресурсов [22, р. 3-4]. В исследованиях социального капитала необходимо измерять ресурсы, которыми обладают участники сети.

В «генераторе позиций» [14] регистрируются связи респондентов с представителями определенных профессий. Список включает профессии, различающиеся по престижу, и отражает социальную иерархию. Чем больше, разнообразнее и престижнее в профессиональном отношении круг родственников, друзей и знакомых индивида, тем больше ее или его социальный ресурс. Однако этот показатель имеет ограниченную ценность для измерения социального капитала людей, имеющих высокий доход и социальный статус. Возможности министра или председателя совета директоров крупного банка едва ли расширятся, если он или она будет поддерживать знакомства с водителем грузовика, работником почты, продавцом, уборщиком, парикмахером или неквалифицированным рабочим (стандартные позиции из списка Лина и Дамин).

Очевиден и прост метод измерения индивидуального социального капитала, предложенный М. Ван Дер Гаагом Т. Снийдерсом, – «генератор ресурсов» [21, 22]. Респондентов спрашивают, знают ли они кого-то, кто обладает определенным ресурсом (знаниями, навыками, статусной должностью, деньгами, доступом к СМИ и др.), и, если знают, то кого именно – члена семьи, друга или знакомого. Полученные данные имеют ясную интерпретацию, поскольку дают представление о доступе индивида к ресурсам через посредство его или ее личных связей. Этот метод позволяет изучать распределение социального капитала в естественных или условных группах (например, у руководителей) и учитывает продуктивность капитала – его вклад в достижение индивидуальных целей. Список ресурсов, предложенный М. Ван Дер Гаагом и Т. Снийдерсом, отражает представления социологов о значимых областях жизнедеятельности: частная продуктивная деятельность, личные отношения, личный отдых, социальная продуктивная деятельность и социальные отношения.

Важно отметить неоднородность показателей индивидуального социального капитала, которая отражает неоднородность измеряемого конструкта. Так, Ван Дер Гааг и Снийдерс использовали в одном исследовании три перечисленных выше метода

---

<sup>1</sup> Личной сетью или эго-сетью называют совокупность социальных связей отдельного индивида (эго). Ее называют также локальной или частной, чтобы подчеркнуть отличие от полной сети – отношений между всеми членами группы или организации. Личная сеть – это мир отношений с точки зрения одного человека (эго).

(генератор и интерпретатор имен, генераторы позиций и ресурсов) и эмпирически выделили четыре формы индивидуального социального капитала: объем сети, разнообразие сети, доступность ресурсов (у участников сети), престиж (связи со статусными другими). На данных, полученных с помощью только генератора ресурсов, были получены другие шкалы. Они измеряют индивидуальный социальный капитал, связанный с а) престижем и образованием, б) политическими и финансовыми навыками, в) личными навыками и г) личной поддержкой [22].

Б. Уэлман и К. Франк [23] изучали зависимость получения социального ресурса (поддержки) от характеристик получателей, особенностей их связей с другими лицами, составом и структурными особенностями личной сети. На основании полученных результатов авторы предлагают различать три уровня сетевого капитала: один связан со структурой отношений (например, сбалансированностью или транзитивностью), другой – с составом (например, долей контактов с родственниками), третий – со взаимностью отношений эго и значимых для него лиц.

### **Сетевые модели социального капитала**

Приходится признать, что единая модель социального капитала, удовлетворительно объясняющая имеющиеся данные, еще не создана. Самую полную модель сетевого капитала предложил Н. Лин [12]. Во-первых, он выделил две группы *источников* капитала. В этом качестве обсуждаются «коллективные блага», или общий социальный контекст – доверие и разделяемые нормы взаимодействия –, а также структурные особенности сетей (плотность, топология и т.д.) и различия в позициях участников (различия в образовании, должности, месте жительства и т.д.). Во-вторых, он ввел полезное различие между двумя видами *следствий* социального капитала. Первый поддерживает выполнение инструментальных действий, направленных на получение новых ресурсов, таких как власть, богатство и статус; второй связан с экспрессивными действиями, направленными на сохранение индивидуальных ресурсов и поддержание общности. Экспрессивный социальный капитал в форме практической и психологической поддержки служит сохранению физического и душевного здоровья, переживанию удовлетворенности жизнью.

В-третьих, Лин различает два *проявления* социального капитала: доступ к ресурсам и мобилизацию (использование) ресурсов. Доступность ресурсов определяется положением индивида в сети отношений; использование зависит также от наличия полезных ресурсов у тех, с кем связан индивид, от их готовности поделиться этими ресурсами, а также от готовности индивида обратиться за помощью. Это различие позволяет понять, почему при одинаковых стартовых условиях, то есть при равном социально-опосредованном доступе к ресурсам, одни люди активно эксплуатируют возможности своих сетей, а другие полагаются только на себя. Понятна и несогласованность в результатах, полученных разными исследователями. Одни используют проспективные методики и задают вопросы о наличии связей, другие прибегают к ретроспективным методам, реконструируя обстоятельства реального обращения за помощью.

Еще одним достоинством теории Лина является указание на механизмы формирования и поддержания неравенства в распределении социального капитала. Первый носит структурный характер: группы и индивиды занимают разные позиции в социально-экономических иерархиях и обладают заведомо неравным доступом к ценным ресурсам – деньгам, влиянию, образованию, навыкам, информации, свободному времени. У руководителей эти возможности всегда больше, чем у подчиненных. Н. Лин считает статус наиболее убедительным следствием социального капитала.

Второй механизм основан на универсальной тенденции устанавливать связи с людьми, похожими на данного индивида по основным характеристикам – полу, образованию, социально-экономическому статусу, ценностям и социальным установкам. Эта склонность к гомофилии отношений – сходству связанных между собой людей и более прочным связям между похожими людьми – способствует консервации имеющегося неравенства. Например, люди, имеющие низкий общественный статус, устанавливают и поддерживают связи внутри своего социального слоя. Напротив, руководители поддерживают связи с другими влиятельными людьми, часто имеют знаки отличия или формально состоят в номенклатурном реестре.

Сходство является универсальным локальным (работающем на самом низком, диадическом уровне отношений) правилом образования социальных сетей, и его значение выходит далеко за рамки теорий социального капитала. Теории гомофилии в разных вариантах и под разными именами используются в социальных науках и психологии. Достаточно вспомнить теорию аттракции Бирна: нам нравятся люди, похожие на нас, и мы стараемся походить на тех, кто нам нравится. Особенно хорошо изучены эффекты сходства по расе, возрасту и полу. Естественные личные сети либо гомогенны, либо кластеризованы по этим признакам [17]. Теории социальной идентичности и самокатегоризации [3] также основаны на идее важности общих характеристик. С точки зрения теорий гомофилии, надежность коммуникаций можно повысить, приучая партнеров к общим правилам поведения и общему языку, как это делается в бизнес-школах.

Другим локальным правилом является близость (соседство). В классических социально-психологических исследованиях было показано, что дружеские контакты начинаются с соседства по подъезду, парте, летнему лагерю, рабочему месту. В организационных исследованиях получены высокие корреляции между силой межличностных связей и расположением офисов. Переезды офисов и отделов меняют картину коммуникаций в организации, а переезд друзей постепенно приводит к затуханию дружбы. Правило соседства повышает социальный капитал руководителей, поскольку они постоянно контактируют не только с сотрудниками своего подразделения (организации), но и с работниками и руководителями других структур. Таким образом, соседство создает определенную «структуру возможностей» и может как способствовать, так и препятствовать социальной мобильности. Новые информационные технологии играют существенную роль если не в разрушении «универсального закона соседства», то, по крайней мере, в ослаблении его действия.

Транзитивность связей, впервые обоснованная в теории баланса Хайдера, выступает в качестве еще одного универсального механизма образования сетей: если  $A$  связан с  $B$  и  $C$ , то  $B$  с высокой вероятностью также установит отношения с  $C$ , то есть друзья индивида  $A$  будут связаны между собой отношениями симпатии. Если два первых правила объясняют формирование диадных связей, транзитивность предполагает третьего участника и позволяет объяснить групповые эффекты – сплоченность (единство группы) и поляризацию (разделение коллектива на две сплоченных, но не связанных между собой подгруппы).

Три упомянутых правила – гомофилия, соседство и транзитивность – являются элементарными и «естественными» механизмами образования сетей. Они «естественны» в том смысле, что не зависят от намерений и мотивации участников, в отличие от механизмов, которые будут обсуждаться ниже. Можно показать, что многие другие свойства социальных сетей, например, взаимность, доверие и сплоченность, являются следствиями совместной работы этих элементарных механизмов.

Р. Бёрта [7] интересуют процессы намеренного и рационального конструирования социального капитала. Он выделяет четыре типа сетевых моделей, каждой из которых соответствуют свой механизм: 1) заражение, 2) заметность (prominence), 3) замыкание и 4) посредничество (brokerage). Две первые модели подобны концепциям социального влияния: столкнувшись с двусмысленной информацией, индивиды полагаются на свою сеть и имитируют либо поведение равных других (заражение), либо высокостатусных других (заметность). Заметность особенно важна для формирования социального капитала: вопреки закону гомофилии люди стремятся установить связи с влиятельными лицами. Модель замыкания сети также довольно традиционна и основана на идее Дж. Колмана [2] о роли сплоченных групп в установлении социальных норм и доверия.

Последняя модель связана с идеей М. Грановеттера о «силе слабых связей» [10], то есть о ценности информации, которую индивид получает не от значимых лиц (друзья и родственники обладают той же информацией), а от знакомых. «Слабые связи» выступают основным источником социального капитала руководителей и лидеров. Ключевым понятием для Р. Бёрта стала «структурная дыра» – отсутствие связи между участниками или кликами личной сети данного индивида. Чем больше структурных дыр в эго-сети, тем больше конкурентных преимуществ у эго. Дело в том, что сплоченные группы обладают избыточной и тривиальной информацией, а человек, связывающий между собой группы и группировки, имеет доступ к новым и лучшим идеям [6]. Посредник (broker) получает возможность контролировать поведение других, избирательно утаивая или предоставляя информацию. С точки зрения Бёрта, предприниматель и есть посредник. С позиций социальной психологии, он представляет неконформное меньшинство. Индикаторами структурных дыр являются «ограничения» (мера того, сколько ресурсов эго инвестирует в людей, которые также инвестируют ресурсы в участников его эго-сети) и «иерархия» (концентрация «ограничений» на одном участнике личной сети).

Сплоченность, приводящая к замыканию группы, и «структурные дыры» могут сочетаться в одной сети. Первый механизм обеспечивает устойчивость, уверенность, безопасность и предсказуемость, второй – изменчивость и инновации. Ретроспективное изучение деловых карьер, данные о которых приводит Бёрт, показывает безусловное преимущество менеджеров, предпринимателей и ученых, которые были посредниками в деловых и личных сетях. Эта закономерность не наблюдается или ослабляется в культурах с традиционно сильными бюрократическими традициями. Обнаружилось, что в естественных сетях структурные дыры спонтанно заполняются с течением времени. Например, смежники, работающие с одной организацией, могут установить между собой прямые связи, без посредника.

Теоретическая схема Р. Бёрта оказалась успешной в бизнес-консультировании. Считается, что успешные общественные лидеры и деловые люди должны анализировать свои сети и намеренно и целенаправленно конструировать уникальные связи, окруженные структурными дырами. Вероятно, поэтому теория структурных дыр популярна в экономике, политологии и организационной социологии. Однако математический аппарат теории запутан. С. Боргатти обнаружил неточности в формулах для расчета эффективного размера эго-сети и тавтологии в определении основных мер, что ставит под сомнение достоверность многих положений теории [5]. Неясны концептуальные связи индикаторов структурных дыр и других сетевых показателей. С другой стороны, обзоры исследований показывают важность для предпринимателей быть «укорененными в сетях отношений», причем не только в западных обществах, но и постсоветской России [4].

**Социальный капитал руководителей: эмпирическое исследование**

В силу своего особого положения – посреднической роли между своим подразделением (организацией) и *внешней* средой – руководители должны обладать более высоким индивидуальным социальным капиталом. Связывая между собой отдельных сотрудников, подгруппы и коалиции, они должны иметь позиционные преимущества *внутри* социальной сети своей организации. Для проверки первого предположения особенно удобна модель ресурсного капитала М. Ван Дер Гаага и Т. Снийдерса. Разумно ожидать, что руководители поддерживают связи с влиятельными людьми и экспертами вне своей организации (подразделения). Для проверки второго предположения необходимо реконструировать социальную сеть организации и подвергнуть анализу распределение структурных дыр. Согласно теории Р. Бёрта, в личных сетях руководителей должно быть больше структурных дыр, чем у рядовых сотрудников.

Данные о ресурсном индивидуальном социальном капитале в Беларуси получены в опросе, проведенном по национальной репрезентативной выборке центром гражданского образования Европейского гуманитарного университета и лабораторией аксиометрических исследований «Новак» в апреле 2004 г. Опрос проводился в рамках проекта ПРООН «Содействие общественному влиянию женщин в Республике Беларусь». Опрошено 1106 чел. Использовались индикаторы индивидуального социального капитала Ван Дер Гаага и Снийдерса [22]. Респонденты указывали не только возможность получения ресурсов через посредство личных связей, но и отмечали характер этих связей: родственники, друзья или знакомые.

Представленный ниже анализ ограничен тремя формами индивидуального социального капитала. Первая связана с обладанием статусом и социальным влиянием, вторая – со знаниями и навыками, неспецифичными для управленческой деятельности, третья – с финансовыми и юридическими знаниями и навыками (предполагается, что именно эти знания отличают руководителей). Эти формы социального капитала были выделены с помощью анализа главных компонент индикаторов ресурсного социального капитала. Распределение ответов о доступности ресурсов приведено в таблице 1. Используются данные только о работающих респондентах. В группу руководителей включены несколько человек, владеющих и самостоятельно управляющих небольшими предприятиями и использующих наемный труд.

Таблица 1

Распределение ответов о доступности ресурсов через посредство социальной сети, по социальным стратам (в %)<sup>1</sup>

Социальная страта	Статус и влияние				Неспецифические знания			Финансовые и юридические знания		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководители и владельцы (N=70)	50	27	36	75	63	90	82	63	71	77
Специалисты (N=185)	46	35	32	60	72	91	86	72	77	71
Индивидуальные предприниматели (N=48)	65	32	50	96	75	94	85	96	94	94
Служащие (N=71)	42	33	33	53	56	85	77	72	75	65

<sup>1</sup> Обозначения индикаторов: Социальный капитал в форме статуса и влияния: 1 – «Знаете ли Вы кого-нибудь, кто зарабатывает более 500 условных единиц в месяц?», 2 – «...связан с газетами, радио, телевидением?», 3 – «...работает в руководстве города, района?», 4 – «...руководит организацией или владеет фирмой?». Социальный капитал в форме неспецифических знаний: 5 – «...может говорить или писать на иностранных языках?», 6 – «...умеет работать на персональном компьютере?», 7 – «...читает профессиональные журналы?». Социальный капитал в форме экономических и юридических знаний: 8 – «...хорошо знает законы и нормативные документы?», 9 – «...разбирается в финансовых вопросах (налогах, кредитах и т.д.)?», 10 – «...в случае необходимости даст совет по юридическим вопросам?»

Квалифицированные рабочие (N=310)	30	21	19	32	44	75	56	49	64	50
Неквалифицированные рабочих (N=95)	20	10	19	31	31	57	49	51	57	47
<b>Всего</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>80</b>	<b>68</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>61</b>

Даже беглый взгляд на таблицу 1 показывает, что личные связи делают полезные ресурсы доступными для большинства респондентов. Существенно, что социальный капитал в форме статуса и влияния менее доступен, чем «знаниевый» капитал. Во всех случаях квалифицированные и неквалифицированные рабочие имеют более ограниченный доступ к ресурсам других людей. Как отмечалось выше, это отражает разные возможности социальных страт и стремление к гомофилии. Вопреки ожиданиям, руководители и владельцы предприятий и организаций обладают довольно умеренным индивидуальным социальным капиталом. Это становится особенно очевидным при использовании обобщенных показателей, которые были получены суммированием всех упоминаний родственников, друзей и знакомых по каждому из индикаторов определенной формы социального капитала. По доступу к влиянию и статусу индивидуальные предприниматели существенно (и статистически значимо) опережают специалистов, руководителей и служащих, а те, в свою очередь, – рабочих. Та же закономерность наблюдается в распределении социального капитала в форме финансовых и экономических знаний. По критерию доступа к неспецифическим знаниям и навыкам социальный капитал предпринимателей, руководителей, служащих и специалистов статистически значимо не различается; во всех четырех стратах он выше, чем у квалифицированных и неквалифицированных рабочих. Единственное существенное преимущество руководителей и владельцев состоит в том, что они чаще получают доступ к ресурсам через друзей, а не через знакомых, то есть через легко мобилизуемые сильные связи. По этому критерию они опережают почти все социальные страты, уступая лишь предпринимателям.

Почему руководители не являются ведущими «социальными капиталистами»? Есть несколько ответов на этот вопрос. Во-первых, в анализе не учитывался уровень руководства. В группу руководителей попали все респонденты, которые указывали, что под их «началом работает несколько человек», независимо от должности. В силу особенностей репрезентативного опроса исследование охватило лишь небольшое количество высокостатусных руководителей, недостаточное для обобщений и статистических сравнений. Очевидно, что администратор гостиницы, заведующий отделом магазина или мастер производственного участка не обязательно выполняют посреднические функции, необходимые для приобретения социального капитала. Во-вторых, в опросе не измерялась эффективность руководства. Разумно предположить, что успехи в управленческой работе связаны с социальным капиталом. Тогда усреднение хороших и плохих руководителей не позволит увидеть преимуществ в обладании социальным капиталом. В-третьих, использованная методика измерения личных контактов такова, что респонденты скорее вспоминают частые и сильные связи (родственников и близких друзей), а редко используемые и слабые связи учитываются недостаточно [15]. По этой логике, руководители могут иметь больше контактов с полезными людьми, но забыть о них во время опроса.

Тем не менее, полученный результат согласуется с основной идеей Р. Бёрта. Не руководители в целом, а лидеры, антрепренеры (предприниматели) выполняют посреднические роли и накапливают социальный капитал. В этой связи становится понятным, почему индивидуальные предприниматели имеют самые высокие показатели по всем индикаторам индивидуального социального капитала. В некоторых случаях доступность ресурсов для них близка к 100%. Именно предприниматели активно ищут и

устанавливают связи между производителями и покупателями, взаимодействуют с коллегами и конкурентами, используют займы, поддерживают контакты к государственными контрольными организациями и прибегают к помощи экспертов. Развивая эту логику, можно предположить, что большим социальным капиталом обладают не все руководители, а лишь предприимчивые креативные менеджеры. Формирование и поддержание социального капитала основывается не на естественно действующих механизмах, а на целенаправленных коммуникациях.

Идея Р. Бёрта о посреднической роли руководителей была более систематически проверена в исследовании, проведенном в одном из минских учреждений частной формы собственности<sup>1</sup>. «Организация» состоит из двух формально независимых компаний, которые работают в одном офисе, занимаются содержательно сходной коммерческой деятельностью и принадлежат семейной группе. Сотрудники обеих компаний (25 человек) тесно связаны между собой. По этой причине «организация» рассматривается как целостность. Система управления «организацией» запутана и может включать формальные руководящие должности, занимаемые членами семьи владельцев. При отсутствии ясных критериев реального и формального управления мы отнесли к группе руководителей обоих директоров, главных бухгалтеров и всех начальников отделов (всего 7 человек).

В ходе исследования сотрудники отмечали наличие в их личных сетях лиц, имеющих доступ к указанным в опроснике ресурсам. Если такие люди были, следовало отметить, кем они приходятся респонденту. При составлении списка ресурсов мы старались отразить сферы, полезные для широкого круга современных организаций, независимо от вида деятельности: офисная техника, знание компьютерных программ, право, экономика и финансы, политика, лингвистика, налоги, банковская сфера, торговля, СМИ, реклама и PR, маркетинг. Затем респонденты отмечали случаи, когда они действительно привлекали указанных лиц к оказанию помощи организации. Таким образом, в этом исследовании оценивался не только доступный, но и реальный (используемый) социальный капитал.

Кроме того, измерялись сети формальных и неформальных коммуникаций внутри организации. Используя список сотрудников, респонденты указывали, как часто они общаются с каждым из своих коллег по рабочим и личным вопросам. Эта информация использовалась для изучения циркуляции социального капитала в сетях коммуникаций и для оценки места каждого сотрудника в сети. Изменялись также исходы социального капитала (удовлетворённость различными аспектами работы) и некоторые критериальные переменные.

В таблице 2 приведены показатели ресурсного и сетевого (в смысле Бёрта) социального капитала. Три последних показателя отражают характеристики формальных (деловых) эго-сетей внутри организации. Критерием наличия связи служили ежедневные контакты.

Таблица 2

	Руководители (N=7)	Специалисты (N=10)	Технические работники (N=8)
Количество доступных ресурсов	9,86 <sub>a</sub>	9,10 <sub>a,b</sub>	6,75 <sub>b</sub>
Количество доступных связей	12,57 <sub>a</sub>	11,00 <sub>a</sub>	5,50 <sub>a</sub>
Количество использованных ресурсов	5,71 <sub>a</sub>	1,80 <sub>b</sub>	0 <sub>b</sub>
Количество использованных связей	10,14 <sub>a</sub>	6,70 <sub>a,b</sub>	1,50 <sub>b</sub>
Эффективный размер формальных эго-сетей	8,05 <sub>a</sub>	4,90 <sub>a,b</sub>	2,32 <sub>b</sub>

<sup>1</sup> Данные получены Е. Новиковой как часть ее дипломной работы «Социальный капитал организаций» (БГУ, 2005), выполненной под руководством автора.

Ограничения в формальных эго-сетях	0,24 <sub>a</sub>	0,28 <sub>a</sub>	0,71 <sub>b</sub>
Посредничество в формальных эго-сетях	17,26 <sub>a</sub>	8,36 <sub>a</sub>	8,47 <sub>a</sub>

Примечание: нижними индексами обозначены статистические различия по критерию Даннета; одинаковые индексы у показателей по строке указывают на отсутствие различий.

Как можно видеть, руководители имеют доступ к более разнообразным ресурсам, используют большее количество привлеченных ресурсов и прибегают к большему количеству личных контактов вне организации. Внутри организации они имеют более широкие «эффективные» (неизбыточные) эго-сети и инвестируют свое внимание и время в связи с более разнообразным кругом лиц (не ограничиваются сильными связями). Можно заключить, что руководители имеют более высокий ресурсный капитал и занимают более заметное посредническое положение в сети. (Хотя значения последнего показателя в таблице 2, прямо отражающего посредническую роль, различаются незначимо в силу большой дисперсии в группах, эти различия согласуются с общим результатом). Рассмотренный пример демонстрирует ресурсные и сетевые преимущества менеджеров: ресурсы укоренены в их личных сетях. Полученные различия могли бы быть более значимыми при большем числе опрошенных.

Анализ отношений внутри организации показывает существенные позиционные различия. Некоторые идентифицированные члены семьи владельцев практически не играют посреднической роли, вероятно, удовлетворяясь имеющимся статусом. Напротив, два наемных работника (менеджер и специалист) связывают между собой все основные группировки и являются лидерами как в формальной, так и неформальной сетях.

### **Выводы и рекомендации**

Социальные сети существенно расширяют доступ к потребным ресурсам. Национальный опрос показал, что руководители, которые в силу функциональных обязанностей вынуждены поддерживать контакты внутри и вне своей организации, обладают определенным ресурсным преимуществом. Вместе с тем, сравнение руководителей и предпринимателей приводит к выводу, что естественная динамика личных сетей делает их однородными и лишает индивидов преимуществ, связанных с посреднической позицией. Предприимчивые люди, ориентированные на социальный успех, целенаправленно формируют широкие и разнообразные сети, выступая в роли посредников между непохожими или пространственно разделенными индивидами. Социальный капитал, вероятно, является основным приобретением во время обучения в бизнес-школах – инкубаторах активных и предприимчивых людей. Научная литература [9] и популярные источники [20] рекомендуют руководителям периодически строить и анализировать карты своих связей, определять посредников (например, тех, кто свел нас с полезными людьми) и искать возможности стать посредниками между разделенными группами и индивидами. Истории успешных бизнесменов и общественных лидеров показывают, что это возможно.

### **Литература**

1. Бурдые П. Формы капитала //Экономическая социология, 2002, т. 3, № 5, с. 60-74. ([www.escos.msses.ru](http://www.escos.msses.ru)).
2. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий //Общественные науки и современность. 2001. №3. С. 122–139.
3. Тернер Дж. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2003.

4. Batjargal B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study //Organization Studies. 2003. Vol. 24. No. 4. Pp. 535-556.
5. Borgatti S. P. Structural holes: Unpacking Burt's redundancy measures //Connections. 1997. Vol. 20. No. 1. Pp. 35-38.
6. Burt R. Structural holes and good ideas //American Journal of Sociology. 2004. Vol. 110. Pp.349-399.
7. Burt R. The network structure of social capital //Research in organizational behavior. 2000. Vol. 22. Pp. 339-365.
8. Coleman J. S. Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
9. Cross R., Parker A. The hidden power of social networks. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
10. Granovetter M. Getting a Job: A Study of Contacts and Careers. Cambridge: Harvard University Press, 1974.
11. Kadushin C. Too much investment into social capital? // Social Networks. 2004. Vol. 26. No. 1. Pp. 75-90.
12. Lin N. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
13. Lin N., Cook K. S., Burt R. S. (Eds.). Social Capital: Theory and Research. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
14. Lin N., Dumin M. Access to occupations through social ties //Social Networks, 1986. Vol. 8. No. 4. Pp. 365-385.
15. Marsden P. Recent Developments in Network Measurement. /Carrington P.J., Scott J., Wasserman S. (Eds.) Models and Methods in Social Network Analysis. New York: Cambridge University Press, 2005. P. 8-30.
16. McCallister L., Fischer C. A procedure for surveying personal networks //Sociological Methods and Research. 1978. Vol. 7. Pp. 131-148.
17. McPherson M., Smith-Lovin L., Cook J. M. Birds of a feather: homophily in social networks //Annual Review of Sociology. 2001. Vol.27. Pp.415-44.
18. Portes A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology // Annual Review of Sociology. 1998. Vol. 24. Pp. 1-24.
19. Putnam R. Bowling Alone: The collapse and revival of American community, New York: Simon and Schuster, 2000.
20. Uzzi B., Dunlap S. How to build your network //Harvard Business Review. 2005, December. <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>.
21. Van Der Gaag M., Sniiders T. A. B. Proposals for the Measurement of Individual Social Capital /Flap H., Völker B. Creation and Returns of Social Capital. London: Routledge, 2004. Pp. 199-218.
22. Van Der Gaag M., Sniiders T. A. B. The Resource Generator: Social Capital Quantification with Concrete Items // Social Networks. 2005. Vol. 27. No.1. Pp. 1-29.
23. Wellman B., Frank K. Network capital in a multi-level world: Getting support from personal communities / Lin N., Cook K., Burt R. (Eds.) Social Capital: Theory and Research. Aldine de Gruyter, 2001. Pp. 233-273.