

Социальный капитал и структура организации

К.М. Ушаков, д.п.н., профессор НИУ ВШЭ, главный редактор журнала «Директор школы»

Организация обладает двумя типами капитала: человеческим и социальным.

Человеческий капитал определяется знаниями, умениями каждого члена организации, и для его увеличения требуется увеличение личного профессионализма каждого педагога, то есть ему нужно учиться, совершенствоваться. Общий человеческий капитал организации складывается из суммы индивидуальных.

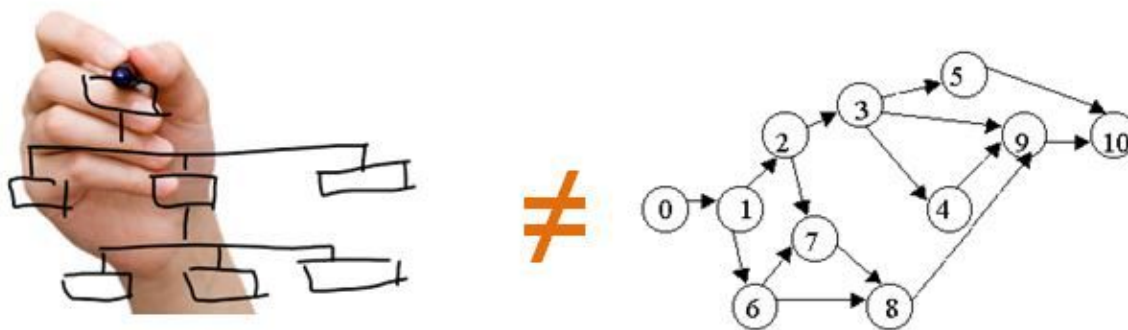
Социальный капитал — это связи. Если связи есть, то у вас есть доступ к ресурсам коллег, их знаниям, приемам, авторитету, знакомствам. Чем больше связей у человека, тем больше возможностей перед ним открывается. Создавать устойчивые связи — это социальный навык, требующий усилий, времени, желания и доверия. Способность добровольно объединяться в устойчивые группы для достижения цели или решения проблемы — признак социального капитала.

Традиционный способ повышения человеческого капитала — обучение. Однако система повышения квалификации во многих регионах не справляется с задачей. Значительно большее влияние на состояние человеческого капитала оказывает социальный капитал, который является внутренним ресурсом вашей организации. Поскольку социальный капитал определяется наличием устойчивых профессиональных связей между людьми, то его наличие означает активный обмен информацией, взаимообучение. Если мы рассматриваем процесс распространения знания в организации, процесс распространения инноваций, то организация весьма напоминает упругую среду. Например, вода очень упругая среда, и если вы бросили в нее камень, то волны (новое знание, инновации) быстро достигают весьма отдаленных участков.

Почему вода упругая? Очень сильные связи между частицами. Бросьте камень на песок: никакой волны (распространения) не будет, в лучшем случае небольшая горка вокруг камня, дальше возмущение не пойдет, — неупругая среда, нет сильных связей между частицами. Человек, обучившийся где-то, подхвативший какую-то идею, возвращается в свою организацию, и если он работает в условиях высокой автономии, то, во-первых, его новые знания принадлежат только ему, а во-вторых, приобретенная новая компетентность без интереса со стороны коллег постепенно затухает. Проще говоря, есть связи — есть социальный капитал, среда упругая, инновации, информация, знания распространяются на организацию, происходит повышение человеческого капитала. Нет связей — нет социального капитала, среда неупругая — инновации затухают, информация и знания не распространяются, человеческий капитал организации не растет.

Таким образом, реальное развитие человеческого капитала малоэффективно без наличия капитала социального.

Профессиональные и личные связи между членами организации отражают ее структуру, которую можно разделить на формальную и неформальную. Формальная структура устанавливает властные соотношения: кто кому подчиняется, по каким вопросам, кто несет ответственность, как должно происходить взаимодействие. Организационная схема предполагает, что руководители ШМО всегда действуют в рамках своих полномочий, что они обладают примерно одинаковой административной и педагогической квалификацией, исполнительностью, инициативностью, авторитетом.



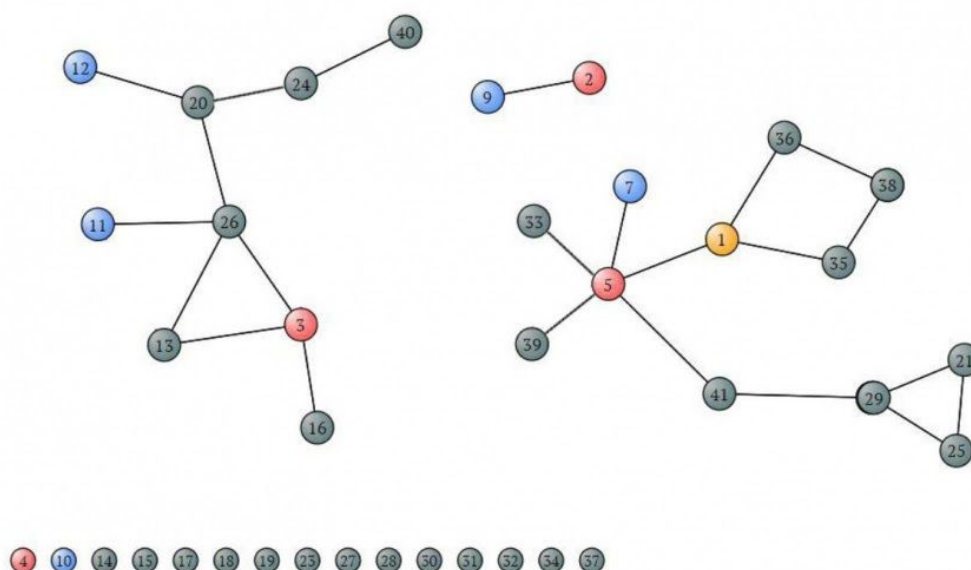
Неформальная структура показывает, как в реальности распределяется власть, ответственность и влияние в школе. Часто существенной властью обладают люди, не имеющие формального статуса, а авторитет, который, казалось бы, должен соответствовать руководителям, имеют совсем другие сотрудники.

Основное внимание руководителя приковано к действиям формальной структуры и оценке ее эффективности. Он, конечно, осведомлен о наличии неформализованных профессиональных отношений, однако недостаток информации не позволяет ему оценить их реальную значимость для организации, их интенсивность и эффективность. Часто руководитель убежден, что формальная структура может и должна решить все проблемы, в том числе и индивидуальные проблемы профессионального развития. Конечно, в идеале должна, но вопрос — может ли? Мы бы не преувеличивали в нынешних обстоятельствах роль формальной структуры, ее возможности, очевидно, ограничены.

Если совместить формальную и неформальную структуры, то получим реальную структуру организации, которая интегрирует формализованные и неформализованные профессиональные отношения. Структура этих отношений проясняет распределение социальных статусов и ролей членов коллектива, их реальное влияние, а также направление и распределение информационного обмена между ними.

Рассмотрим фрагмент результатов исследования одной из школ:

На рисунке желтым выделен директор, красным – заместители директора, голубым – руководители методических объединений, серым —педагоги.



Что дает руководителю только эта информация? Например, если вы затеваете какое-либо изменение, то в группу, которую вам нужно в первую очередь привлечь на свою сторону (потому, что это резко увеличит эффективность изменений, уменьшит сопротивление и нагрузку на вас), необходимо включить и тех, которые, не занимая формальной позиции, имеют высокий профессиональный авторитет у многих педагогов (например, №26, №29), а также «связных» (№41, №20), а заодно подумать, что делать с людьми изолированными или слабо связанными с организацией. Это их вина, что они оказались в таком незавидном положении? А может быть, не только их? А что можно сделать в связи с этим? А почему педагог под номером 4 стал завучем? А под номером 10 – руководителем методического объединения? Ведь они ни для кого не значимы как профессионалы, может, ими должны были стать совсем другие? В целом такой взгляд на организацию — это взгляд на нее как на социальную систему, социальную сеть.