

## **Новые переводы**

**VR** Публикуемая нами статья статья *Х. Олдрича* (Университет Северной Каролины, США), представляющая направление популяционной экологии. Данное направление, сыгравшее важную роль в развитии американской теории организаций и экономической социологии, пока в России известно очень слабо. Лишь совсем недавно появилась тематическая подборка текстов, посвященных экологическому подходу, в «Российском журнале менеджмента» (2005. Т. 3. № 2. С. 139–154). Чуть раньше в «Вестнике Санкт-Петербургского университета. Серия “Менеджмент”» вышел перевод знаменитой статьи М. Хэннана и Дж. Фримена, излагающей основы данного подхода (2004. № 3. С. 51–83). Публикуемый нами текст уже также появлялся в нашей хрестоматии «Западная экономическая социология». Тем не менее, вопреки нашему правилу, учитывая крайнюю дефицитность материалов по данному направлению, мы еще раз даем этот текст в журнале, чтобы обеспечить к нему электронный доступ. Кроме того, напомним, что ранее нами публиковалось весьма интересное интервью с Х.Олдричем (2004. Т. 5. № 5. С. 6–19).

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ В НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОПУЛЯЦИЯХ<sup>1</sup>**

**Ховард Олдрич**

Перевод М.С. Добряковой

Научное редактирование – В.В. Радаев

### **Введение**

Организация-первопроходец сталкивается с трудностями иного порядка, нежели организация, которая лишь продолжает ранее начатую традицию и следует по пути тысячи других организаций в данной отрасли. Означает ли такое различие в условиях, что основателям и пионерам необходимы другие стратегии – отличные от тех, что подойдут имитаторам и тем, кто заимствует их опыт? Важно обратить особое внимание на период возникновения новой организационной формы: это основополагающая теоретическая проблема, так как борьба за создание ниши для новой популяции предполагает участие столь мощных сил, что события данного периода могут навсегда наложить свой отпечаток на получившуюся в результате форму [Boeker 1988; Stinchcombe 1965]. В частности, победа над популяциями-соперниками и кооптация институциональных акторов могут так зацементировать эту форму, что изменить ее будет непросто.

Внимание к ранним этапам жизни популяции также напоминает нам о том, что многие подававшие большие надежды популяции так никогда и не реализовали свой потенциал,

---

<sup>1</sup> *Источник:* Aldrich H. Entrepreneurial Strategies in New Organizational Populations // Entrepreneurship. An Interdisciplinary Perspective / R. Swedberg (ed.). Oxford: Oxford University Press, 2000. P. 211–228. См. также перевод в других изданиях: Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев; Пер. М.С. Добряковой и др. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. С. 211–225; Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 139–154.

поскольку они не сумели выработать необходимую инфраструктуру, не смогли победить популяции соперников или договориться с ними, не сумели заручиться институциональной поддержкой. Экологические исследования недвусмысленно показали высокую частоту распадов большей части организационных популяций [organizational populations], однако теоретики пока не обращали достаточного внимания на оборотную сторону этого явления – низкую частоту формирования популяций. Этот вопрос был косвенным образом затронут У. Эстли, однако он не вызвал интереса у других исследователей [Astley 1985]. Соответственно выявление стратегий, которые могут оказаться эффективными для основателей новых форм, поможет нам понять, что за силы способствуют или препятствуют увеличению разнообразия организационных сообществ.

Вырабатывая свои стратегии на начальном этапе жизни популяции, предприниматели сталкиваются с двумя проблемами легитимности. Во-первых, в среде, где находится новая популяция, ключевым акторам не хватает знаний о предлагаемой новой организационной форме, и этот дефицит информации и понимания означает, что данная форма начинает свое существование в условиях низкой когнитивной легитимности [low cognitive legitimacy]. Во-вторых, ключевые акторы (особенно представители культурных и политических элит) могут воздерживаться от ее поддержки, пока форма не докажет свое право на существование. Тем самым на раннем этапе развития формы они создают ситуацию дефицита социополитической легитимности [sociopolitical legitimacy]. Первоначально предпринимателям приходится работать с ресурсами, имеющимися в их собственной среде, так что логически первым выбором оказываются стратегии, замкнутые на самой организации [organization-centered strategies]. Однако выживание популяции в целом зависит от объединенного действия организаций, и предприниматели ищут эффективные пути к осуществлению коллективного действия.

В данной главе я рассматриваю социальные процессы, сопровождающие создание новой популяции организационных форм. После обзора трех эмпирических обобщений, основанных на экологических и институциональных исследованиях, я анализирую два типа проблем легитимации, которые стоят перед предпринимателями: проблему низкой когнитивной и низкой социополитической легитимности. Оба типа легитимности находятся под влиянием институциональных, межпопуляционных и внутрипопуляционных процессов, которые и определяют рост новой популяции<sup>2</sup>. Я рассматриваю стратегии, которые в данных условиях могут использовать «основатели», уделяя особое внимание деятельности по формированию доверия [trust-building activities] и поведению, направленному на укрепление отношений сотрудничества.

### **Некоторые важные наблюдения**

Я начну с анализа понятия новой организационной формы, затем перейду к трем эмпирическим обобщениям о процессах, сопровождающих развитие формы на ранних этапах.

---

<sup>2</sup> Внутрипопуляционный уровень [intrapopulation level] – это уровень отношений между организациями в рамках одной популяции, когда все организации имеют сходную форму. Межпопуляционный уровень [interpopulation level] – это уровень отношений между двумя популяциями, в которых используются различные формы. Эти отношения варьируются от сотрудничества до конкуренции и взаимной индифферентности. Институциональный уровень [institutional level] – это уровень организованных акторов, которые формируют контекст данной популяции, в том числе: правительство, источники распространения культурных форм и ценностей (такие, как официальная религия и средства массовой информации, образовательная система) [Aldrich, Wiedenmayer 1992].

### **Новые формы**

Что такое новая организационная форма? Теоретические попытки ответить на этот вопрос предпринимались многократно, однако решение так и не было найдено. Тем не менее в различных определениях организационной формы скрыты всевозможные варианты ответа на данный вопрос. Авторы, ищущие априорное объяснение, предполагают, что такие формы суть «полиэтичные» наборы компетенций [polyethnic groupings of competences], которые разделяются большинством (хотя и не обязательно всеми) членами популяции [McKelvey, Aldrich 1983]. Теоретики, склоняющиеся к более прагматичному, открытому определению, полагают, что организационная форма – это совокупность наблюдаемых характеристик, о которых известно, что они влияют на степень соответствия организации окружающей ее среде [organizational fitness] (или предполагается, что это так) [Hannan, Freeman 1986]. С этих, более прагматичных позиций утверждается, что организационные формы поддерживаются силами, которые отделяют их от других форм; распадаются же они под действием сил, заставляющих их смешиваться с другими окружающими формами – в качестве примеров можно привести внутреннее технологическое развитие и внешнее институциональное давление [institutional pressures].

Если рассматривать формы как некие хранилища особых компетенций [pools of distinctive competences], получается, что новые формы могут возникать в результате инноваций, разрушающих эти компетенции [competence-destroying innovations] [Tushman, Anderson 1986]. Однако они также могут возникать не в рамках уже имеющихся, а в результате развития совершенно новых компетенций. Если существование форм определяется равновесием между разделяющими и смешивающими воздействиями, значит новые формы могут возникать под влиянием сил, связанных с источником первоначального разнообразия в той или иной популяции и превращающих случайные различия в различия со значимыми социальными последствиями – посредством установления новой точки равновесия между смешивающими и разделяющими началами [Hannan, Freeman 1986].

Теоретически возможно провести грань между формами, которые начинаются с компетенций, разрушающих инновации, и формами, которые начинаются с инноваций, создающих совершенно новое направление компетенций. Однако на практике исследователи либо не использовали это различие, либо использовали его непоследовательно. Независимо от того, возникает ли новая популяция в результате ее радикального разрыва с существующей популяцией или же на основе инновации, не имеющей ясных исторических корней, ситуация, с которой сталкиваются первопроходцы, не похожа на ситуацию, в которой действуют люди, просто создающие еще одну организацию в длинной череде организаций в рамках сложившейся популяции.

### **Три общих вывода**

Чем создание организации на раннем этапе существования популяции отличается от ее создания на позднем этапе? Один из самых сильных эмпирических выводов, сделанных организационными экологами [organizational ecologists], заключается в том, что частота создания и распада организаций на системном уровне зависит от размера популяции. Данная модель получила название зависимости от плотности [density dependence]. Ее можно встретить в различных видах популяций в нескольких государствах – это некоммерческие добровольные ассоциации, местный бизнес, национальный бизнес, минималистские организации [minimalist organizations] [Singh, Lumsden 1990]. Аналитики предполагают, что историческое развитие популяций связано с увеличением их численности, так что экологические исследования, в которых используется понятие плотности, по сути своей являются исторически ориентированными.

Рассмотрим один возможный вариант: разумно предположить, что когда новая форма впервые возникает (т.е. когда размер популяции по определению равен нулю), гонка по заполнению новой ниши приведет к резкому увеличению темпов основания новых организаций. С этой точки зрения, можно ожидать, что частота создания новых организаций будет наиболее велика, когда потенциальная ниша практически свободна, а предприниматели в поиске новых возможностей стремятся не упустить свою выгоду. Однако на ранних этапах роста популяции частота создания новых организаций ниже, чем на поздних этапах, причем иногда эта разница весьма существенна.

При прочих равных условиях частота возникновения организаций в условиях вновь созданных небольших популяций достаточно низка. Она растет по мере увеличения численности данной популяции, а затем, когда рост популяции достигает определенной точки, вновь начинает сокращаться. В некоторых популяциях частота создания новых организаций на поздних этапах их истории оказывается примерно такой же, что и на ранних этапах. А в период, когда эффект зависимости от плотности наиболее силен, частота создания новых организаций в несколько раз выше, чем на тех стадиях, когда популяция достигала минимального и максимального размеров.

Можно было бы предположить, что первые предприниматели в новой популяции получают существенные преимущества по сравнению с более поздними предпринимателями. Поэтому и частота распада организаций для первых предпринимателей должна быть ниже. Ведь они входят на незанятое поле, и стандарты в отношении продуктов и услуг здесь пока не устоялись. Однако на деле частота распада наиболее высока, именно когда (при прочих равных условиях) популяция невелика. В некоторых отраслях большая часть фирм-первопроходцев исчезает прежде, чем популяция достигает стабильного состояния. Эта тенденция прослеживается, например, в сфере микрокомпьютерных технологий: «Некоторые из тех, кто пришел сюда первым, обанкротились (например, “Osborne”, “Computer Devices”, “Vector Technologies”), а многие другие столкнулись с серьезными трудностями (среди них – “Vector Graphic”, “Fortune”, “Intertec Data Systems”, “Altos Computer Systems” и “Grid Systems”» [Lambkin, Day 1989 13]<sup>3</sup>. Частота распада фирм снижается по мере роста популяции, доходит до точки перегиба и затем вновь растет вместе с последующим ростом популяции. В самой низкой точке частота распада во много раз меньше, чем на более ранних или более поздних этапах истории данной популяции.

Второе эмпирическое общее замечание, менее устоявшееся, чем первое, заключается в том, что большинство новых организаций на ранних этапах истории популяции являются *r*-специалистами [*r-specialists*]. Экологи выделяют два измерения организационных форм, каждое из них связано с определенным этапом истории популяции: *r*-стратегии и *K*-стратегии [*K-strategies*], а также специализация и универсальность [*specialism vs. generalism*] [Hannan, Freeman 1986]. Различие между *r*- и *K*-стратегиями основано на разделении между организационными формами: одни формы в ущерб эффективности быстро мобилизуют ресурсы и используют подворачивающиеся возможности – такое поведение называют *r*-стратегиями; другие формы мобилизуют ресурсы медленнее и действуют наиболее активно, когда ниша стабилизировалась и отчетливо вырисовалась наиболее эффективная форма – в

---

<sup>3</sup> В некоторых высокотехнологичных капиталоемких отраслях (например, производстве микропроцессоров и мини-компьютеров) лишь очень немногие фирмы распались на раннем этапе существования популяции. Это наводит на три вопроса: все ли новые фирмы были учтены или же некоторые прошли все стадии основания фирмы, кроме последней [Katz, Gartner 1988]? Какой временной интервал следует использовать для описания «ранней» стадии – месяцы, годы, десятилетия? Наконец, есть ли между популяциями системные различия в объеме первоначального вложения ресурсов, необходимого для защиты отдельных фирм от раннего исчезновения [Fichman, Levinthal 1991]?

этом случае говорят о К-стратегии. Различие между специализацией и универсальностью базируется на делении на организационные формы, пригодные для ограниченного спектра внешних условий, в которых они действуют исключительно хорошо, – это «специалисты» [specialists]; и формы, пригодные для широкого спектра условий, при которых они работают приемлемым образом, ни в одной не являясь наилучшей, – это «универсалы» [generalists].

При возникновении новой возможности, которую не в состоянии использовать ни одна из существующих форм – даже универсалы, с их широкими навыками приспособления – р-специалисты быстро мобилизуются и внедряются в данную нишу, формируя и развивая ее. Если популяции удастся удержать и развить данную нишу, на смену р-специалистам приходят те, кто используют наиболее подходящую форму К-стратегий (универсалы и специалисты). Поскольку мы рассматриваем здесь ранние этапы развития популяции, нас не интересуют подробности данного процесса смены акторов. Заметим лишь, что центральным элементом динамики является конвергенция доминирующих организационных форм, растущая стандартизация продуктов или услуг и увеличение частоты распада в рядах р-специалистов [Anderson, Tushman 1990; Lambkin, Day 1989; Romanelli 1989; Tushman, Anderson 1986].

Третий эмпирический вывод заключается в том, что между возрастом организации и частотой распада существует обратная зависимость. Сформулированный А. Стинчкомбом принцип «уязвимости нового» [liability of newness] [Stinchcombe 1965] – снижение риска распада по мере взросления организаций – проявляется во многих популяциях [Aldrich, Auster 1986; Singh, Lumsden 1990]. Стинчкомб перечислил ряд факторов, определяющих такую зависимость: трудность разорвать связи существующих организаций с жизненно важными ресурсами, потребность создавать новые взаимоотношения с посторонними, проблемы в создании административных порядков с нуля и т.д.

Очевидно, что уязвимость нового свойственна не всем популяциям. В некоторых популяциях организации сталкиваются как раз с уязвимостью взрослости [liability of adolescence], а не новизны, поскольку первоначальные вложения защищают молодые организации в течение краткого периода (как долго – отдельный эмпирический вопрос), затем частота распада начинает увеличиваться, а после достижения пика снова падает. Прежде исследователи явно недооценивали неоднородность этой связи между возрастом организации и частотой распада, поскольку они не учитывали различия в первоначальных вложениях капитала или спонсорского участия [Fichman, Levinthal 1991; Brüderl, Schüssler 1990].

Проблема уязвимости нового встает особенно остро в популяциях с новыми формами, а с уязвимостью взрослости скорее столкнутся уже сложившиеся популяции. Следовательно, частота распада молодых организаций должна быть существенно выше в новых популяциях, чем в сложившихся популяциях, а в предыдущих исследованиях этого различия не проводилось.

Три этих общих вывода и лежат в основе моего исследования трудностей, с которыми сталкиваются предприниматели в новых популяциях. Суммируем их: частота создания организаций зависит от плотности популяции, сначала возрастая, а затем вновь снижаясь по мере роста популяции; наиболее предпочтительные формы также зависят от плотности популяции, при этом на раннем этапе ее истории ведущая роль принадлежит р-специалистам, а на позднем – К-стратегиям; наконец, на этапе основания организации сталкиваются с проблемой уязвимости новизны/взрослости, которая не грозит более взрослым организациям.

### ***Предприниматели и процессы легитимации***

Предприниматели создают организации, когда им удалось использовать возникшие возможности и мобилизовать ресурсы. Выявление возможностей, сбор ресурсов,

рекрутирование и обучение работников – с этими проблемами сталкиваются все предприниматели независимо от исторического контекста. Условия внешней среды упрощают или усложняют разрешение этих проблем, но решать их так или иначе приходится. Однако в вопросах легитимности организационной формы существуют системные различия, связанные с жизненным циклом организационных популяций, и организационные экологи утверждают, что эти вопросы и являются движущей силой, определяющей зависимость от плотности популяции для частоты создания и распада организаций. Выделяют два аспекта легитимации: когнитивный, т.е. знания о том, какую форму принимает организация и что ей требуется для того, чтобы успешно занять место в данной популяции, с одной стороны, и социополитический, т.е. значение, которое придается той или иной организационной форме культурными нормами и политическими властями [Ranger-Moore et al. 1991].

*Когнитивная легитимация* описывает процесс, в результате которого организационная форма начинает восприниматься как нечто само собой разумеющееся, а также как распространение знания об эффективных формах. Когда форма воспринимается как само собой разумеющаяся, это позволяет экономить время и другие организационные ресурсы, а потенциальные предприниматели могут с легкостью копировать хорошо понятную им модель. *Социополитическая легитимация* описывает процесс, в результате которого формы получают статус приемлемых и правильных с точки зрения норм и законов данного общества. Ярким примером является институционализация профсоюзов в США после принятия в 1935 г. Акта Вагнера [Wagner Act], который наделил в рамках федерального законодательства особым статусом профсоюзы, следующие форме, установленной в Акте [Hannan, Freeman 1986: 62]. Очевидно, что за когнитивной легитимацией не обязательно следует социополитическое одобрение (можно привести примеры хлопкоочистительных фабрик в США 1920-х гг. или нелегальных клиник, которые до 1973 г. в США делали аборты).

Контекст, в котором новые организационные формы борются за свою легитимность, определяется институциональными, межпопуляционными и внутривнутрипопуляционными процессами. Создание новых организаций во многом зависит от предыдущей истории небольшого числа организаций, уже существующих в данной популяции и в более крупном сообществе популяций. Внутривнутрипопуляционные процессы – предшествующие процессы создания и распада организаций, плотность и связанные с ней факторы – структурируют среду, в которой появляются на свет новые формы. Межпопуляционные процессы – характер отношений между популяциями (будь то конкуренция или сотрудничество), действия доминирующих организаций – влияют на распределение ресурсов в данной среде и условия доступа предпринимателей к этим ресурсам. Институциональные факторы – политика правительства, политические события, культурные нормы – формируют макроконтраст, в котором протекают все эти процессы. Очевидно, что условия, в которых оказываются предприниматели, создающие организации с новыми формами, существенно отличаются от условий, в которых действуют предприниматели, попросту воспроизводящие старые формы.

### **Доверие и другие предпринимательские стратегии**

Институциональные, межпопуляционные и внутривнутрипопуляционные ограничения, с которыми сталкиваются предприниматели в новых популяциях, весьма существенны. В этой ситуации предприниматели должны выходить за пределы стратегий, используемых в случае простого воспроизводства существующих форм. Как же поступать предпринимателю перед лицом таких трудностей? Помимо очевидного совета трудиться засучив рукава, я предложил бы еще одну вещь, связанную с характером социальных и межорганизационных отношений, которые устанавливают основатели новых форм. В частности, основываясь на идеях Р. Аксельрода, У. Гартнера и М. Лоу, Ч. Фиоля, А. Ван де Вена и Р. Гаруда и др. [Axelrod

1984; Gartner, Low 1990; Fiol 1991; Van de Ven, Garud 1991], я предполагаю, что успешные предприниматели с большей вероятностью будут стараться выстроить сети доверия и кооперативного обмена, которые подчиняются нормам реципрокности.

### **Производство доверия**

Гартнер и Лоу определяют доверие как «ожидание того, что деловые отношения окажутся успешными» и полагают, что доверие возникает в том случае, когда одна сторона отношений верит, что «все получится». Они утверждают, что организации возникают, когда предпринимателям удается достичь понимания с доверяющими им сторонами [trusting parties] – потенциальными клиентами, кредиторами, поставщиками, другими индивидами и организациями – и убедить их в том, что все получится. По их мнению, предприниматели достигают этой цели, когда начинают совершать действия по построению доверия [trust-building activities]. Гартнер и Лоу открыто связывают свои идеи с предлагаемыми экологами и институционалистами понятиями легитимации, отмечая, что вопрос легитимации и построения отношений доверия становится наиболее актуальным в периоды становления организаций.

Для возникновения доверия необходимы три условия: доверяющая сторона должна убедиться в том, что у обеих сторон одинаковые ожидания; что другая сторона готова приложить разумные усилия для того, чтобы этим ожиданиям соответствовать; и наконец, что другая сторона достаточно компетентна для того, чтобы выполнить необходимые действия [Gartner, Low 1990: 8–9]. В их модели для обеспечения доверия требуются все три названных условия. Вслед за Л. Цукером [Zucker 1986] они выделяют три способа производства доверия: процессуальный [process-based] – связанный с непосредственным личным опытом; параметрический [characteristic-based] – связанный с общими социальными характеристиками; институциональный [institution-based] – произрастающий из внешнего источника, который способен гарантировать, что ожидания доверяющей стороны не будут обмануты.

Переформулируя проблему в терминах социальных сетей, они выделяют две основы для совместного или коллективного действия: *категориальную* [categorical] – когда доверие порождается подобием, основанным на общем членстве в некоторой номинальной группе (этнической, гендерной или религиозной принадлежности), и *сетевую* [network] – когда доверие порождается социальными отношениями, в которых подразумевается существование стороны, которой доверяют, и стороны, которая доверяет. Третий способ производства доверия – *институциональный* [institution-based] – на самом деле носит внешний характер по отношению к доверяющим сторонам, и его активация требует соответствующих действий одной из этих сторон.

Вслед за К. Вейком [Weick 1979] Гартнер и Лоу приводят пространные рассуждения по поводу того, какую последовательность взаимодействий изберут предприниматели при построении организации [Gartner, Low 1990]. Суть этих рассуждений заключается в том, что существует ряд повторяющихся взаимодействий, в ходе которых стороны узнают, чего же им ожидать друг от друга, выявляя свои взаимозависимости. Когда последовательность действий стабилизируется, и возникает организация.

Гартнер и Лоу утверждают, что понятие доверия «обеспечивает связь между факторами, влияющими на формирование организации на индивидуальном уровне, с одной стороны, и факторами, влияющими на ее формирование на уровне организации и уровне внешней среды в целом, с другой стороны» [Ibid.: 18]. В частности, они полагают, что социальный процесс обретения *легитимности* формируется под влиянием межличностных процессов выработки *доверия* в процессе построения организации [organizing process]. Преимущества совмещения предложенного Гартнером и Лоу социально-психологического подхода и разрабатываемого

экологами социологического подхода станут еще более очевидны, если мы вернемся к различению, о котором я говорил выше, – между созданием организаций, воспроизводящими старые формы или воплощающими новые формы.

### *Доверяющие другие*

Предприниматели, создающие новые организационные формы, действуют в совершенно иных условиях, нежели предприниматели, занимающиеся безопасным простым воспроизводством старых форм. По сравнению с «инноваторами» [innovators] «распространители» [reproducers] купаются в огромном теплом океане доверия. Когда их форма достигла высокой степени когнитивной (а чаще всего и социополитической) легитимности, большинство основателей уже признанных форм достаточно легко разрешают проблемы легитимации. Стоящая перед ними дилемма «доверия» – совсем иного рода, нежели та, что стоит на раннем этапе, например, перед основателями фирм в сфере биотехнологий. В самом деле, проблемы, с которыми сталкиваются «распространители», пожалуй, точнее назвать вопросами «постлегитимации» [postlegitimacy issues].

В каком-то смысле основателям новых организационных форм стратегии построения доверия требуются даже в *большей* степени, чем успешным предпринимателям, о которых писали Гартнер и Лоу. Не имея преимуществ, которые дает принятая всеми форма, и не получив широко распространенного социополитического одобрения, основатели должны полагаться прежде всего на свои собственные личностные и межличностные ресурсы. Предприниматели, занимающиеся инновациями, находятся в ситуации почти постоянной «загрузки» [bootstrapping situation] – они должны учиться в самом процессе. Им приходится взаимодействовать с весьма скептически настроенными клиентами, кредиторами, поставщиками и прочими держателями ресурсов. Отчего же потенциально доверяющие стороны, лишенные возможности понаблюдать за уже существующими, давно сложившимися формами, вдруг должны «доверять» заявлениям предпринимателя, что их отношения «сложатся как надо»?

Таким образом, помимо стратегий, перечисленных Гартнером и Лоу [Gartner, Low 1990: 31], предпринимателям требуется ряд дополнительных стратегий для укрепления веры доверяющей стороны в то, что у них общие ожидания, что предприниматель приложит необходимые усилия для соответствия этим ожиданиям и что он обладает достаточной компетентностью. Инноваторы должны преодолеть ситуацию низкой когнитивной и социополитической легитимности, и в дополнение к стратегиям, описанным Гартнером и Лоу, я предлагаю следующие стратегии.

### *Начальные стратегии*

Фундаментальная стратегия для обретения когнитивной и социополитической легитимности заключается в сочетании предложенных Гартнером и Лоу процессуального и параметрического способов производства доверия: основатели должны осуществлять свои транзакции согласно правилам обмена, основанного на сотрудничестве [cooperative exchange], о котором писал Р. Аксельрод [Axelrod 1984]. Аксельрод говорил об эволюции сотрудничества. Со своей стороны социологи рассуждали о норме реципрокности: некоем наборе правил, который, если ему следовать, поддерживает взаимовыгодные, не связанные с эксплуатацией отношения между сторонами, интересы которых потенциально являются конфликтными. Такие правила складываются в результате устойчивого процесса повторяющихся взаимодействий, когда индивиды учатся доверять друг другу. Цель предпринимателя – сконструировать и затем поддерживать идентичность человека, которому можно доверять.



### Когнитивная легитимность

Рассмотрим два различных контекста, в которых возможно осуществление организационной деятельности [organizing activity]: первый – это сообщество, в котором распределенные связи взаимных обязательств и доверия прямо или косвенно тянутся практически ко всем участникам; второй – сообщество, члены которого в большинстве случаев являются посторонними людьми по отношению друг к другу, а связи имеют инструментальный характер. В первом случае участники могут пользоваться выгодами обобщенной системы обмена [generalized exchange], когда обязательства не всегда исполняются именно одалживающей стороной. Вместо этого участники, характеризующиеся категориальной и (или) сетевой солидарностью, могут брать на себя обязательства других участников – как в случае сообществ, основанных на родственных или этнических связях [Waldinger et al. 1990]. Во втором случае обобщенный обмен не работает, и акторы должны действовать в рамках ограниченной системы обмена [restricted exchange system], когда каждая пара участников транзакций ведет свой взаимный учет обязательств.

В системах ограниченного обмена возможности оппортунизма, эксплуатации и иных неприятных последствий обмена достаточно велики. Крайним случаем адаптации к этим условиям является заключение «железных» контрактов [iron-clad contracts], где в мельчайших подробностях прописываются все возможные варианты развития отношений. Другая крайность – когда фирма отказывается от случайных связей, пытаясь как можно большее количество вопросов решить внутри организации [«in house»] [Williamson 1981]. Гартнер и Лоу указывают и на третий вариант – установление отношений доверия, когда участники верят, что «все будет хорошо» [Gartner, Low 1990].

Представляется, что в данной ситуации зарождающегося доверия, когда основатели организаций выстраивают отношения доверия с нуля, к объединению предпринимателей ведет эмпирически выведенный Аксельродом набор правил по внедрению в поведение элементов сотрудничества – основатели следуют стратегии «око за око, зуб за зуб» [tit-for-tat strategy]. В транзакциях между двумя индивидами, в которых изначально предполагается продолжение отношений в будущем, успешный предприниматель скорее всего будет поступать следующим образом.

- Никогда не выходить из отношений первым – всегда держать свое слово, пока другая сторона не даст повода отступить от него.
- Если другая сторона выходит из игры – нарушает договор, не следует оговоренным стандартам, обманывает или ворует – разумные предприниматели реагируют немедленно, демонстрируя свои санкции другой стороне. И хотя в первоначальной формулировке правила Аксельрода нельзя давать «еще один шанс» и следует сразу принимать дисциплинарные меры, на практике порою трудно определить, в какой степени поведение партнера не соответствует условиям договора. Неопределенность по поводу того, в чем же заключается нарушение, затрудняет интерпретацию поведения другой стороны [Fiol 1991], а случайные нарушения провоцируют ситуацию, которая может сдерживать необдуманную реакцию на воспринимаемые нарушения. В основе построения доверительных отношений находятся переговоры по поводу смысла поведения и создание смыслового контекста, позволяющего лучше понять это поведение.
- Стремиться выстраивать свою стратегию просто и напрямую, несмотря на то, что в некоторых теориях конкурентных стратегий утверждается обратное. Аксиомы Аксельрода гласят, что если основатели организаций придерживаются ясно просматриваемых и интерпретируемых стратегий, у другой стороны не возникает соблазна нарушить условия соглашения.

Предприниматели находятся в ситуации, когда они должны не просто адаптироваться к существующему смысловому контексту, но формировать новый контекст [Fiol, Lyles 1985]. Когда популяция уже сложилась, а среда стабилизировалась, масштабные действия по адаптации воспринимаются весьма благосклонно, в то время как основатели новых форм вынуждены вырабатывать подходы, знания, формировать новый смысловой контекст, который позволит выжить всей популяции.

Основатели должны сконструировать образ новой формы как чего-то реального, что следует воспринимать как само собой разумеющееся [Gartner et al. 1992]. Предстоит сложить новый словарный запас, дать новые названия, выработать систему верований в форму, не имеющую естественной истории. Основатели должны вести себя так, «как будто» эта форма и есть сама реальность, они должны построить прекрасный театр и срежиссировать постановку так, чтобы убедить других во вполне ощутимой реальности новой формы. Возможно, здесь важна собственная вера в предприятие и обаяние в межличностных отношениях, однако конечный успех зависит от того, поверят ли другие в эту новую форму.

Хотя предположение Ч. Фиоля о том, что *идентичности* связывают культуру организации, состоящую из невыраженных подспудных верований и ценностей, с поведением ее членов, было первоначально сформулировано для исследования поведения и смыслов *внутри* организации, оно тем не менее позволяет лучше понять и задачу, стоящую перед основателями новых организаций [Fiol 1991]. Доверяющая сторона – основная мишень предпринимательских стратегий по легитимации – пытается понять поведение предпринимателей, накладывая то, что они видят, на уже существующие смыслы. Этот процесс выявления смысла опосредуется тем, что доверяющая сторона воспринимает как идентичность основателей: игроки, серьезные деловые люди, авантюристы, стремящиеся к высоким целям, безумные изобретатели, всемогущие [water-walkers] и т.д. Причем потенциально можно приложить любую из этих характеристик, однако их смыслы коренным образом различаются.

Предприниматели могут воспользоваться неопределенностью, присущей ситуации интерпретации организационного поведения, и придать смысл тому, что происходит на видимом уровне, умело преподнося и корректируя свои действия и намерения перед лицом доверяющей стороны. Они должны подчеркнуть те аспекты своих начинаний и те свои корни, которые вызывают образ человека, склонного к риску, но при этом ответственный. Если здесь и случается «обман», то это скорее самообман, чем намеренная ложь – ведь чтобы представление было убедительным, основатели сами должны сжиться с идентичностью, которую они стараются преподнести.

### *Социополитическое одобрение*

Если основатели преодолевают барьеры на пути к эффективному коллективному действию, они могут подняться над уровнем отдельных индивидов и организаций и действовать «сообща» [in packs] [Van de Ven 1991]. Часто такие попытки оказываются неэффективными, поскольку коллективное действие крайне непросто организовать на ранних этапах жизни популяции. Тем не менее возвраты к коллективному действию столь распространены, что популяции, достигающие эффективного уровня саморганизации, обретают существенные преимущества по сравнению с теми, кто не организован.

Первоначальное сотрудничество начинается неформальным образом в сетях межфирменных отношений, однако впоследствии оно развивается в более формализованные стратегические альянсы [strategic alliances], консорциумы [consortia] и торговые ассоциации [trade associations] [Powell 1990]. А. Ван де Вен и Р. Гаруд отмечают, что исследования высокотехнологичных отраслей (например, разработка вживляемых слуховых аппаратов) выявили, что не существовавшие прежде инновации, как правило, внедряются параллельно

независимыми друг от друга акторами, которые быстро узнают друг о друге путем личного взаимодействия, вращаясь с близких социальных/технических сферах – например, посещая одни и те же отраслевые конференции и встречи технических комитетов. Эта небольшая группа акторов может создавать сети, действие которых в целом способствует институциональной легитимации.

Тот, кто пришел в популяцию первым [first-movers], может стать узлом [node] в развивающейся сети фирм или даже ее центральным звеном и выступать в качестве посредника [broker] [Aldrich, Whetten 1981]. В качестве центрального звена такие акторы способны существенно влиять на ход последующих событий. Однако, как отмечается в теории конкурентных стратегий, первопроходцы часто делают ошибки и, таким образом, оказываются мишенью для своих последователей, а не только центральным элементом [Teese 1987]. Так что первопроходцы могут обнаружить, что для них безопаснее действовать сообща, нежели вырываться далеко вперед поодиночке [Van de Ven 1991].

Распространенное знание эффективных форм деловых ассоциаций по интересам [business interest associations] означает, что иногда торговые ассоциации *действительно* возникают на ранних этапах жизни популяции – как, например, Ассоциация служб быстрого копирования [Association of Quick Copy Shops], основанная на достаточно раннем этапе истории данной организационной формы [Aldrich, Staber 1988]. Лоббированием государственных и правительственных структур, как правило, заняты деловые ассоциации, их агенты (обычно юристы), нанятые ассоциациями, и специальные должностные лица в наиболее крупных американских фирмах. Организациям, построенным на новых формах, трудно конкурировать с такими лоббистами, пока они не образуют собственную ассоциацию.

Торговые ассоциации – это «минималистские организации», которые могут действовать при низких накладных расходах и быстро адаптироваться к меняющимся условиям. В результате основать их оказывается достаточно просто [Halliday et al. 1987]. Многие торговые ассоциации, по примеру государственных профессиональных ассоциаций и многих других добровольных объединений, на ранних этапах действуют в офисах фирм – своих членом; другие – управляются юридическими фирмами, представляющими более крупные компании в данной отрасли. Таким образом, роль катализатора в процессе основания ассоциации зачастую играет «чемпион» (лидер) в рамках данной популяции, который сам вызывается покрыть издержки, связанные с работой ассоциации, и рекрутирует достаточное количество членом для формирования стабильной базы из членских взносов. Как правило, это делают наиболее крупные фирмы в отрасли, и в результате они хорошо представлены в правлении ассоциации.

Стоит им появиться, торговые ассоциации начинают играть решающую роль в обеспечении социополитической легитимности данной отрасли [Aldrich, Staber 1988]. Их торговые комитеты помогают фирмам сформулировать стандарты продукта/процесса, они публикуют отраслевые журналы, проводят маркетинговые кампании, позволяющие укрепить позиции отрасли в глазах общественности, организуют торговые ярмарки, на которых клиенты и поставщики могут убедиться в стабильности отрасли. Торговые ассоциации представляют отрасль государственным структурам и играют решающую роль во времена кризиса – когда в глазах общественности образ отрасли может измениться в негативную сторону. В течение 24 часов после взрыва на химическом заводе в индийском городе Бхопал Ассоциация химических производителей подготовила обширные материалы для прессы, выдвинула представителей высшего руководства фирмы для интервью средствам массовой информации и весьма активно пыталась устранить нанесенный отрасли ущерб.

Некоторые из существующих популяций могут устанавливать с новой формой отношения сотрудничества (взаимовыгодного, основанного на симбиозе или взаимодополняемости и т.д.) и таким образом, в сущности, *способствуют* ее становлению и росту [Astley, Fombrun 1987; Brittain, Wholey 1988; Staber 1989]. Например, некоторые производители

микрокомпьютеров помогали компаниям, производящим программное обеспечение, поскольку таким образом они расширяли потенциальную сферу использования собственных продуктов. Производители компьютеров продавали программное обеспечение вместе с «железом», передавали производителям программного обеспечения компьютеры в кредит и стремились продвинуть отрасль всеми прочими способами. В сфере биотехнологий некоторые новые фирмы образовали стратегические альянсы с крупными фармацевтическими фирмами в целях производства своей продукции и ее продвижения на рынок [Powell 1990].

Если новой популяции грозит открытый конфликт с другой популяцией, от торговой ассоциации данной отрасли, возможно, потребуется мобилизация всей мощи данной популяции. Однако во многих случаях отношения между популяциями – это не столько конфликт в игре с нулевой суммой [zero-sum conflicts], сколько процесс обучения и переговоров. Например, новые популяции в сфере биомедицины и здравоохранения выживают только при условии, что они могут убедить своих партнеров (страховые компании и правительство) покрыть издержки, которые не по карману их пациентам, – например, связанные с компьютерной томографией или кохлеарными имплантатами (слуховыми аппаратами). Таким образом, фирмы в рамках отрасли должны сотрудничать друг с другом с тем, чтобы просветить третьи стороны и влиять на них, что позволит включить их продукт или услугу в систему компенсаторных платежей, осуществляемых этими третьими сторонами [Van de Ven 1991].

### Обсуждение и выводы

Новые организации всегда ощущают на себе эффект уязвимости нового, однако в наибольшей степени это происходит тогда, когда действия предпринимателей не имеют аналогов. Первая организация своего рода сталкивается с иными трудностями, нежели организация, которая лишь продолжает ранее начатую традицию и следует пути, по которому уже прошли тысячи предшественников в данной отрасли. С учетом институциональных, межпопуляционных и внутривоупуляционных условий, в которых действуют «первопроходцы», им требуются иные стратегии, нежели те, что используются «имитаторами» и «заимствованиями».

Не так давно к решению этих вопросов подошли бы с точки зрения личностных особенностей пионеров [Aldrich, Wiedenmayer 1992; Gartner 1989]. Исследователи пытались бы разгадать, каков же личный склад первопроходцев, чему мы можем научиться, изучая этих людей. Затем социологически ориентированные исследования сосредоточились не столько на личности акторов, сколько на социальном контексте их поведения и социальных силах, которые передают и формируют их действие [Granovetter 1985; Tilly 1984]. Однако когда социологическое мышление заходит слишком далеко, оно упускает из виду социально-психологические процессы, которые создают и поддерживают смысловой контекст социального поведения [Aldrich 1992; Powell, DiMaggio 1991]. Я показал, что на определенных этапах в истории новой популяции предпринимателям может потребоваться харизма, настойчивость и проницательность – а все эти качества требуют хороших навыков межличностного взаимодействия.

Вопросы легитимации организационной популяции на системном уровне зависят от стадии ее жизненного цикла и играют для нее решающую роль, определяя степень зависимости от плотности и, следовательно, частоту создания и распада организаций. Я говорил о двух аспектах легитимации: *когнитивной легитимации* – посредством которой организационная форма начинает восприниматься как само собой разумеющееся, и *социополитической легитимации* – посредством которой в условиях уже существующих норм и законов общества новые формы начинают восприниматься как уместные и правильные. Я уделил особое внимание динамике этих процессов на уровне индивида и организации и

сформулировал предположения по поводу того, как непрерывный процесс производства доверия может постепенно прокладывать путь *вверх* по иерархии, а коллективные действия реформируют внешнюю среду. Вклад отдельного предпринимателя наиболее заметен на ранних этапах истории популяции, прежде всего на стадии р-специалистов.

### *Накладывание отпечатка*

Период возникновения новой формы заслуживает большего теоретического внимания, поскольку борьба за пробивание ниши для новой популяции предполагает вовлечение столь мощных сил, что события данного периода могут навсегда наложить свой отпечаток на сложившуюся в результате форму. Чем сильнее конфликт, чем более крайние формы принимает борьба и чем более радикальны разрывы с существующими межорганизационными связями, тем больше вероятность того, что организации уже не будут возвращаться к пересмотру своих позиций. Действительно, модель развития популяции, подразумеваемая в моих рассуждениях, указывает на тип популяции, которая в конечном счете устанавливает гармоничные отношения со своей межорганизационной и институциональной средой. В качестве сложившегося члена сообщества новая популяция становится на позиции защитника существующего порядка.

Мое исследование ранних этапов жизни популяции также позволяет предположить, что изрядное количество многообещающих популяций так никогда и не реализовали своего потенциала, ибо не сумели выработать инфраструктуру, не справились с популяциями-конкурентами и не завоевали институциональной поддержки. Таким образом, понимание стратегий, используемых основателями новых форм, помогает нам понять, что за силы определяют разнообразие популяций в организационных сообществах.

### *Вперед несмотря ни на что...*

Если предприниматели – основатели новых популяций сталкиваются с таким количеством проблем, зачем же они продолжают рваться вперед? М. Фаржун [Moshe Farjoun] (исследователь межличностной коммуникации) предложил пять вариантов ответа. Во-первых, выгода, которую принесет успех, столь велика, что основатели зачастую закрывают глаза на цену возможного провала. Во-вторых, основатели могут не осознавать всей рискованности своего предприятия, ибо не владеют достаточной информацией. В-третьих, даже если основатели видят опасность, им может казаться, что они все равно справятся и даже опередят остальных. В-четвертых, некоторые основатели затевают новые предприятия, потому что считают это своей миссией – и ничто не разубедит их в этом. В-пятых, независимо от всей рискованности предприятия, у основателей просто может не быть достаточно надежной альтернативы, и новый бизнес кажется им вполне заманчивым [Waldinger et al. 1990].

Таким образом, даже несмотря на то, что основание новой организации с неустоявшейся формой оказывается рискованным занятием в любой ситуации, предприниматели-энтузиасты продолжают создавать новые организации. Первая организация своего рода сталкивается с иными трудностями, нежели организация, которая лишь продолжает ранее начатую традицию и следует по пути, по которому уже прошли тысячи предшественников в данной отрасли. Создание новой организации – рискованный, но отнюдь не глупый шаг. Несмотря на сдерживающие институциональные, межпопуляционные и внутрипопуляционные условия, в которых действуют основатели-первопроходцы, им доступны стратегии, которые повышают шансы на выживание тех, кто готов рискнуть.

## Литература

- Aldrich H.* Paradigm Incommensurability? Three Perspectives on Organizations // Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis / M.I. Reed, M.D. Hughes (eds.). Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Aldrich H.E., Auster E.R.* Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications // Research in Organizational Behavior / B. Staw, L.L. Cummings (eds.). Vol. VIII. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. P. 165–198.
- Aldrich H.E., Staber U.H.* Organizing Business Interests: Patterns of Trade Association Foundings, Transformations, and Deaths // Ecological Models of Organization / G.R. Carroll (ed.). Cambridge, MA: Ballinger, 1988. P. 111–126.
- Aldrich H.E., Whetten D.A.* Organization Sets, Action Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity // Handbook of Organizational Design / P. Nystrom, W. Starbuck (eds.). N.Y.: Oxford University Press, 1981. P. 385–408.
- Aldrich H.E., Wiedenmayer G.* From Traits to Rates // Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth / J. Katz, R. Brockhaus (eds.). Vol. I. Greenwich, CT: JAI Press, 1992.
- Anderson P., Tushman M.* Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. P. 604–633.
- Astley W.* The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution // Administrative Science Quarterly. 1985. Vol. 30. P. 224–241.
- Astley W., Fombrun C.* Organizational Communities: An Ecological Perspective // Research in the Sociology of Organizations / S.B. Bacharach (ed.). Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. P. 163–185.
- Axelrod R.* The Evolution of Cooperation. N.Y.: Basic Books, 1984.
- Boeker W.* Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at the Time of Founding // Ecological Models of Organization / G.R. Carroll (ed.). Cambridge, MA: Ballinger, 1988. P. 33–51.
- Brittain J., Wholey D.* Competition and Coexistence in Organizational Communities: Population Dynamics in Electronic Components Manufacturing // G.R. Carroll (ed.). Cambridge, MA: Ballinger, 1988. P. 195–222.
- Brüderl J., Schüssler R.* Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. P. 530–547.
- Fichman M., Levinthal D.A.* Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 16. P. 442–468.
- Fiol C.* Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. P. 191–211.
- Fiol C., Lyles A.* Organizational Learning // Academy of Management Review. 1985. Vol. 10. P. 803–813.
- Gartner W.B.* Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics // Entrepreneurship: Theory and Practice. 1989. Vol. 14. No. 1. P. 27–37.
- Gartner W.B., Low M.* Trust as an Organizing Trope / Unpublished paper presented at the Academy of Management Meetings. San Francisco, CA. 1990. August.
- Gartner W.B., Starr J., Bird B.* Organizational Behavior / Entrepreneurial Behavior // Entrepreneurship: Theory and Practice. 1992.
- Granovetter M.* Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. P. 481–510.

- Halliday T., Powell M., Granfors M.W. Minimalist Organizations: Vital Events in State Bar Associations, 1870–1930 // *American Sociological Review*. 1987. Vol. 52. No. 4. P. 456–471.
- Hannan M.T., Freeman J.H. Where Do Organizational Forms Come From? // *Sociological Forum*. 1986. Vol. 1. P. 50–72.
- Katz J., Gartner W.B. Properties of Emerging Organizations // *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. P. 429–441.
- Lambkin M., Day G. Evolutionary Processes in Competitive Markets // *Journal of Marketing*. 1989. Vol. 53. P. 4–20.
- McKelvey B., Aldrich H.E. Populations, Organizations, and Applied Organizational Science // *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 101–128.
- Powell W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization // *Research in Organizational Behavior* / L.L. Cummings, B. Staw (eds.). Greenwich, CT: JAI Press, 1990. P. 295–336.
- Powell W.W., DiMaggio P. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.
- Ranger-Moore J., Banaszak-Holl J., Hannan M.T. Density-dependent Dynamics in Regulated Industries: Founding Rates of Banks and Life Insurance Companies // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. P. 36–65.
- Romanelli E. Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival // *Administrative Science Quarterly*. 1989. Vol. 34. P. 369–387.
- Singh J., Lumsden C.J. Theory and Research in Organizational Ecology // *Annual Review of Sociology*. 1990. Vol. 316. P. 161–195.
- Staber U.H. Organizational Foundings in the Cooperative Sector in Atlantic Canada: An Ecological Perspective // *Organization Studies*. 1989. Vol. 10. P. 383–405.
- Stinchcombe J.G. Social Structure and Organizations // *Handbook of Organizations* / J.G. March (ed.). Chicago: Rand McNally, 1965. P. 142–193.
- Teece D. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy // *The Competitive Challenge* / D. Teece (ed.). Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- Tilly C. *Big Structures, Large Processes, Huge Comparisons*. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1984.
- Tushman M., Anderson P. Technological Discontinuities and Organizational Environments // *Administrative Science Quarterly*. 1986. Vol. 31. No. 3. P. 439–465.
- Van de Ven A.H. A Systems Framework for Studying the Process of Entrepreneurship / Paper presented at a conference on Theories of Entrepreneurship. University of Illinois. Champaign-Urbana, Ill. 1991. October 18.
- Van de Ven A.H., Garud R. Innovation and Industry Development The Case of Cochlear Implants / Unpublished paper. Strategic Management Research Center, University of Minnesota, MN. 1991.
- Waldinger R., Aldrich H.E., Ward R.H. *Ethnic Entrepreneurs*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- Weick K. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1979.
- Williamson O.E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach // *American Journal of Sociology*. 1981. Vol. 87. No. 3. P. 548–577.
- Zucker L.G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920 // *Research in Organizational Behavior* / B.M. Staw, L. Cummings (eds.). Vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. P. 53–112.