



## Противоречивость социально-психологических эффектов консолидации социального капитала организации

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна

ЧИКЕР Вера Александровна

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

ВОЛКОВА Наталья Владимировна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», филиал в Санкт-Петербурге, Санкт-Петербург, Россия*

ГУРИЕВА Светлана Дзахотовна

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** Данная статья продолжает серию статей, подготовленных авторами по теории и методологии изучения социального капитала организации. *Цель статьи* — провести теоретический анализ противоречивости социально-психологических эффектов консолидации социального капитала организации. В социально-психологическом плане социальный капитал может приводить как к позитивным, так и негативным социально-психологическим эффектам. *Методология исследования* основывается на разработанных нами социально-психологической модели когнитивного социального капитала организации и методологическом обосновании изучения социального капитала. Социальный капитал представляет из себя многомерную конструкцию. Его измерение необходимо проводить на основании трёх аспектов: структурного, реляционного и когнитивного. В *выводах* проделанного методологического исследования представлены следующие обобщения: 1) позитивные и негативные последствия консолидации социального капитала в научной литературе получили название «светлая и тёмная стороны» социального капитала. Светлая сторона — это позитивные последствия: создание атмосферы взаимного доверия, приверженность целям, ценностям и групповым нормам, обмен ресурсами и возможность организации коллективного взаимодействия. Тёмная сторона — это негативные последствия: вероятность злоупотребления доверием, принуждение к соблюдению групповых норм, партикуляризм, остракизм в отношении нонконформистов; 2) социально-психологической предпосылкой консолидации социального капитала организации, прежде всего, является этическое поведение руководителей и менеджеров по отношению к сотрудникам; 3) особое значение в консолидации социального капитала имеют социально-психологические процессы и эффекты. Превышение меры развития социально-психологических процессов — ускоренная групповая динамика или застывшая статика — может приводить к негативным последствиям в их развитии. Превышение меры сплочённости группы приводит к эффектам конформизма и группомыслия, высокая степень доверия — к эффекту подчинения авторитету. Нарушение норм взаимности и справедливости способствует возникновению эффекта социальной лени и разрушению организационной идентичности. *Оригинальность* исследования заключается в выявлении противоречий, влияющих на эффективность консолидации социального капитала организации.

**Ключевые слова:** консолидация социального капитала организации, позитивные и негативные последствия, социально-психологические эффекты.

## Постановка проблемы

Понятие «социальный капитал» является относительно новым в социальной психологии. До настоящего времени не существует однозначного и согласованного всеми учёными чёткого определения этого понятия. Феномен социального капитала активно стал изучаться в конце XX века, когда зарубежные социологи обратили на него пристальное внимание. Социальный капитал стал одновременно экономической, социологической, политической, социально-психологической категорией.

Одним из первых исследователей этого феномена был Пьер Бурдьё. Под социальным капиталом он понимал «совокупность реальных и потенциальных ресурсов, которые возникают у индивида или группы благодаря обладанию надёжной сетью более или менее институализированных отношений обоюдного знакомства и признания» (Bourdieu, 1986). Р. Патнэм уделял особое внимание проявлению доверия людей друг к другу, а также совокупности социальных связей и норм взаимодействия, которые и создают устойчивый социальный капитал в обществе (Putnam, 1993). Особенности социальной организации (принципы, нормы структуры), по его мнению, способны увеличить эффективность осуществляемых обществом координированных действий. Социальный капитал — это капитал производительный. К примеру, группа, члены которой доверяют друг другу, способна на гораздо большее, чем группа, где такого доверия нет (Putnam, 1993).

Всё большее значение, по мнению социолога и экономиста Дж. Коулмана, социальный капитал приобретает благодаря тенденции перехода общества с парадигмы экономического развития на социальную. При таком подходе социальный капитал рассматривается как необходимый ресурс, способствующий достижению поставленных целей, что невозможно при его отсутствии. Автор отмечает, что социальный капитал может приносить выгоду не только экономически богатым, но также маргинальным и бедным сообществам (Coleman, 1988, с. 122–139). Ф. Фукуяма интерпретировал социальный капитал с точки зрения неформальных и формальных норм и ценностей, которые способствуют осуществлению коллективных действий людей. При этом Ф. Фукуяма имеет в виду общество в целом, малые и большие группы. Как и многие исследователи, он также считает доверие основой социального капитала (Fukuyama, 1995, с. 129–130).

Проблемы социального капитала из социологии в последние годы были перенесены в организационную психологию. Более 4000 научных исследований по организационной психологии посвящены этой проблематике (см., например: Adler, Kwon, 2002; Andrews, 2010; Bolino, Turnley, Bloodgood, 2002; Burt, 2000; Hodson, 2005; Leana, Buren, 1999; Leana, Pil, 2006; Leenders, Gabbay, 1999; Moran, 2005; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Onyx, Bullen, 2000; Seibert, Kraimer, Liden, 2001; Tsai, Ghoshal, 1998; Uzzi, 1996; Walker, Kogut, Shan, 1997; Zahra 2010). Особое значение приобретают исследования, посвящённые способам его измерения и изучению последствий консолидации социального капитала в организации.

## Аспекты измерения социального капитала

В статье Дж. Нахапиев и С. Гошал «Роль социального капитала в межорганизационных отношениях» изучается проблема повышения эффективности сотрудничества в организа-

ции и координации деятельности работников для достижения высокой производительности труда. Существующий в организации социальный капитал облегчает доступ к ключевым ресурсам — рынкам сбыта продукции, современным технологиям, необходимой информации. В межорганизационных отношениях социальный капитал снижает риск от совместных вложений, расширяет масштабы взаимодействий (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Дж. Нахапие и С. Гошал используют ресурсный подход и определяют социальный капитал организации как сумму реальных и потенциальных ресурсов, расположенных в сети отношений сотрудников организации (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Основная идея в понимании социального капитала заключается в следующем: социальные связи сотрудников представляют собой ценный ресурс для производительной деятельности организации. Люди осуществляют совместную деятельность в целях достижения производственных результатов, в то же время достичь этих результатов индивидуально они бы не смогли. Совместная деятельность становится основой взаимного доверия и сотрудничества, создается интеллектуальный капитал, внедряются инновации.

Социальный капитал характеризуют общий уровень обмена информацией, уровень взаимного доверия и ориентации коллектива на общие цели (Leana, Pil, 2006; Leana, Buren, 1999; Nahapiet, Ghoshal, 1998). По мнению Дж. Нахапие и С. Гошал, социальный капитал является многомерной конструкцией. Авторы предлагают измерять социальный капитал в трёх аспектах: структурном (связи между субъектами взаимодействия), реляционном (характер и качество отношений субъектов), когнитивном (общность целей и ценностей субъектов). В таблице 1 мы представили три вида измерений социального капитала согласно теории Дж. Нахапие и С. Гошал.

Структурное измерение социального капитала отражает расположение субъектов взаимодействия в социальной сети. Связи в социальной сети организации разделяются на внешние и внутренние (Burt, 2000). Внешние связи устанавливаются сотрудниками организации с клиентами, поставщиками, заказчиками и прочими. Внутренние связи объединяют сотрудников конкретной организации.

Таблица 1. Виды измерений социального капитала

Вид измерения	Структурное	Реляционное	Когнитивное
Цель измерения	Социальная структура	Характер и качество отношений	Общие понятия
Объект измерения	сетевые связи и их конфигурация; роли, правила, процедуры, прецеденты	доверие и надёжность; нормы и санкции; экспектации и обязательства; организационная идентичность;	единство профессионального языка; общность целей, ценностей, убеждений;

Реляционное измерение характеризует отношения между субъектами взаимодействия, возникают доверие и дружба, единые нормы, взаимные обязательства, идентификация с членами группы (Coleman, 1988). В теории социального капитала более подробно изучено структурное измерение, чем реляционное. Отличительной особенностью социального капитала является то, что он встроено во взаимоотношения между людьми, не может быть собственностью какого-то одного человека (Adler, Kwon, 2002; Lin, 2001; Woolcock, 1998). Когнитивное измерение социального капитала связано со смыслами, представлениями, ценностями, целями, которые необходимы для социального обмена информацией между людьми. В каждой культуре возникает своя интерпретация окружающего мира (Boland, Tenkasi, 1995). Кроме этого, в каждой организации существует своя организационная культура, характеризующаяся своими специфическими особенностями.

Таким образом, структурное измерение социального капитала отражает степень взаимосвязанности сотрудников организации, доступ к интеллектуальному капиталу и другим

ресурсам своих коллег. Реляционное измерение внутреннего социального капитала отражает степень доверия и взаимности. Когнитивное измерение внутреннего социального капитала отражает то, в какой степени сотрудники разделяют общую точку на цели и ценности фирмы (Pastoriza, Arino, Ricart, 2008).

Эти три стороны измерения социального капитала могут быть обобщены понятием «консолидация социального капитала», в результате которого вырабатываются единые нормы, ценности, взаимное доверие, убеждения и поведенческие модели с целью принятия эффективных решений в области практики управления человеческими ресурсами. Консолидация позволяет создать организационную атмосферу психологического взаимовлияния и взаимодействия, в идеале дающую возможность решать единые целевые и смысловые задачи. Консолидация социального капитала может быть рассмотрена как процесс, как устойчивое состояние и как совокупный стабильный результат организационных управленческих действий. Консолидация социального капитала — устойчиво-динамическое явление и в области управления организациями вполне может быть соотнесена с «жизненными циклами» любой организации, включая в себя накопление, стабильное состояние и утрату социального капитала. Важно не забывать, что процесс консолидации объединяет внешнюю и внутреннюю организационную среду (Чикер, Почебут, Волкова, 2019).

## **Позитивные и негативные последствия консолидации социального капитала организации**

С точки зрения социально-психологических последствий возникновения и консолидации социального капитала проявляется двумя сторонами. По терминологии зарубежных исследователей, это «светлая» и «тёмная» стороны социального капитала (Borgatti, Foster, 2003). «Светлая» сторона характеризует позитивные последствия консолидации социального капитала для организации, а «темная» сторона — негативные.

### **«Светлая сторона»**

Р. С. Берт описал положительные когнитивные и реляционные последствия консолидации социального капитала в организации. К когнитивным последствиям он относит более свободный доступ сотрудников организации к информации, получение актуальной, своевременной, достоверной информации (Burt, 2000). К реляционным последствиям относятся:

- социальный капитал играет важную роль при формировании влияния и власти. Человек, обладающий большим социальным капиталом, пользуется доверием и авторитетом среди своих коллег и обладает большим влиянием. У него больше возможностей занять выборную должность руководителя;
- социальный капитал сотрудника показывает его ценность для организации. Обладая большим кругом внешних и внутренних связей, сотрудник получает право на кредит доверия, способен заключить больше выгодных контрактов или получить поддержку своих подчинённых;
- социальный капитал благодаря взаимному доверию и приверженности сотрудников целям и ценностям организации способствует формированию социальной солидарности, выполнению взаимных обязательств, созданию социальной общности.

Особенно сильной стороной социального капитала является его роль в создании репутации отдельных сотрудников и всей организации в целом. На ранних стадиях совместной деятельности трудно определить качество работы потенциальных партнёров. Репутация партнёров по взаимодействию способствует возникновению доверия и представляет собой потенциал для достижения успеха (Stuart, Hoang, Nybels, 1999). Когнитивный социальный

капитал может способствовать или препятствовать эффективному выполнению работы. Е. Ферлей с сотрудниками обнаружили, что единство и приверженность ценностям способствуют внедрению инноваций. Напротив, когнитивные границы между специалистами затрудняют внедрение инноваций (Ferlie, et al., 2005).

Информация, как центральный элемент когнитивного социального капитала, является источником конкурентных преимуществ, эффективного стратегического управления. Установлено, что организации, даже, если они владеют необходимой информацией, могут получить доступ к ней с помощью межорганизационных связей (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Организации могут извлекать выгоду из трёх аспектов информации — объём информации, её разнообразие и богатство. Объём и разнообразие информации положительно влияют на производительность фирмы, а богатство информации, то есть её излишек может сыграть и отрицательную роль, поскольку на обработку, анализ и отбор лишней информации требуется дополнительное время (Nahapiet, Ghoshal, 1998).

### **«Тёмная сторона»**

Высокая консолидация социального капитала означает и определённые риски. В. В. Пауэлл, Л. Смит-Доерр установили, что жёсткие социальные отношения, основанные на твёрдых взаимных обязательствах, устойчивых социальных нормах, высоком уровне сплочённости создают узы, которые ограничивают свободу, связывают людей взаимными обязательствами (Powell, Smith-Doerr, 1994, с. 368–402). П. С. Адлер и С. Квон обнаружили, что высокая солидарность суб-групп (подразделений организации) может привести к фрагментации организации в целом, разрушению доверия и сотрудничества между отделами (Adler, Kwon, 2002).

А. Портес, проведя социологическое исследование, установил следующую закономерность: чем выше в организации социальный капитал и солидарность, тем в большей степени возникает спрос на успешных сотрудников и тем большие требования предъявляются к поведению остальных. В результате может возникнуть фаворитизм, неудовлетворённость отношениями и работой, недоверие, что имеет негативные последствия при решении поставленных задач и координации совместных действий (Portes, 1998). А. Портес выявил четыре основные причины того, почему высокий уровень социального капитала не всегда приносит ожидаемые положительные эффекты и имеет негативные последствия:

- в группах с более высоким социальным капиталом к людям предъявляются чрезмерные требования поддержки всех остальных. В социальной психологии такая ситуация известна как эффект группомыслия, описанный И. Джанисом;
- высокий уровень социального капитала влечёт за собой чрезмерный неофициальный контроль за поведением каждого члена группы;
- высокий уровень социального капитала может быть использован для исключения или остракизма некомфортного члена группы, свободно высказывающего своё мнение;
- социальный капитал может привести к завышению требовательности в отношении групповых норм (Portes, 1998).

В статье Е. Вилла Лонга-Оливес и И. Кавачи «Тёмная сторона социального капитала: обзор негативных последствий для здоровья и эффекты социального капитала» систематизированы исследования влияния социального капитала на социально-психологические взаимоотношения сотрудников организаций. Было проанализировано 3530 научных статьи, в подробный обзор включено 44 статьи. Установлено, что при определённых условиях позитивные последствия социального капитала становятся негативными. Социальный капитал



возникает при соблюдении определённых социальных норм, например, запрет курить сигареты в общественных местах. Социальная норма рассматривается, как позитивный эффект социального капитала. В то же время социальная норма накладывает ограничения и оказывает принуждающее воздействие на человека, что оценивается как негативный эффект (Villalonga-Olives, Kawachi, 2015).

Е. Вилла Лонга-Оливес и И. Кавачи в дополнение к четырём причинам, описанным А. Портером, выявили ещё два негативных последствия высокого уровня консолидации социального капитала: взаимное подражание поведению и взаимоотношение между социальной сплоченностью и такой индивидуальной характеристикой, как доверчивость. Было обнаружено, что люди, привыкшие к атмосфере доверия в своей социальной группе, могут пострадать от своей доверчивости, взаимодействуя с другими людьми или группами в более широком сообществе.

Таким образом, высокий уровень социального капитала несет в себе риск возникновения негативных последствий для взаимоотношений и взаимодействий людей. На «светлом» социальном капитале могут проступать «тёмные пятна». В таблице 2 мы представили возможные переходы «светлой» стороны социального капитала в «тёмную».

Таблица 2. Возможные переходы «светлой» стороны социального капитала в «тёмную».

«Светлая сторона» (позитивные эффекты)	«Тёмная сторона» (негативные эффекты)
Создание и поддержание групповых норм	Чрезмерные требования к поддержанию норм. Принуждение членов группы соблюдать групповые нормы. Осуществление санкций за их нарушение
Создание атмосферы взаимного доверия	Возможность злоупотребления доверием
Наличие социальной поддержки, что позволяет человеку верить, что его ценят и уважают	Возникновение жёсткой системы взаимных обязательств
Активное участие в жизни своего сообщества	Отрыв от более широкой социальной общности. Замыкание на своём сообществе
Возникновение внутригрупповых неформальных норм	Отрицание соблюдения социальных формальных норм. «У нас свои правила!»
Возможность организовать коллективные действия	Подражание поведению членов группы. Чрезмерный неофициальный контроль за поведением каждого члена группы
Обмен ценными ресурсами внутри сообщества	Партикуляризм. Ресурсы распределяются только среди членов своей группы
Ожидание согласия и солидарности внутри сообщества	Исключение неконформистов
Солидарность суб-групп	Замыкание исключительно на интересах своей группы, фрагментаризация сообщества

В конечном итоге, интересен ответ на вопрос о том, кто получает выгоду от социального капитала. В аспекте организационной психологии можно говорить о двух приобретателях выгоды. Во-первых, выгоду получает сотрудник: включаясь в социальные сети он обеспечивает себя необходимыми для работы ресурсами. Во-вторых, выгоду получает организация в целом, повышая свою производительность и конкурентоспособность (Stuart, Hoang, Nybels, 1999; Zaheer, Bell, 2005).

Большинство исследований признает положительное влияние социального капитала на деятельность организации, однако мало внимания уделяется вопросу о том, как организации наращивают свой социальный капитал. В исследованиях обнаружены такие факторы, как: политика в области управления человеческими ресурсами (Leana, Buren, 1999); установление норм взаимности (Leana, Buren, 1999; Uzzi, 1996); создание формальных процедур при принятии решений и взаимоотношений с сотрудниками (Adler, Kwon, 2002); гуманизация процесса и условий работы (Pastoriza, Arino, Ricart, 2008).

## Социально-психологические предпосылки консолидации социального капитала

Д. Пасторза, М. Арино и Дж. Рикард обратили внимание на этическое поведение руководителей при консолидации социального капитала. В своей статье «Формирует ли этическое лидерство руководителей социальный капитал?» они опираются на теорию научения А. Бандуры. Авторы утверждают, что сотрудники организации усваивают нормы этического поведения, наблюдая за поведением руководителей и усваивая их ролевые модели. Этическое поведение направлено на формирование сочувствия и глубокого эмоционального отношения к другим людям. Д. Пасторза и М. Арино доказали, что этическое лидерство руководителей оказывает значительное влияние на структурные, реляционные и когнитивные аспекты социального капитала (Pastoriza, Arino, Ricart, 2008).

По мнению авторов, социальный капитал является ресурсом, отражающим характер социальных отношений между сотрудниками организации. Если менеджеры придерживаются стандартов этического поведения, то они способствуют тому, что сотрудники становятся более мотивированными на работу и благополучие остальных членов коллектива. Этическое лидерство руководителей приводит к тому, что сотрудники могут открыто сообщать о своих проблемах, показывают более низкие отклонения от стандартов труда, проявляют более низкий уровень неэтического поведения по отношению к своим коллегам, ощущают более высокую психологическую безопасность, проявляют готовность приложить дополнительные усилия в своей работе, удовлетворены работой, выполняют обязательства перед организацией, проявляют оптимистическое отношение к жизни (Pastoriza, Arino, Ricart, 2008).

Д. Пасторза, М. Арино и Дж. Рикард утверждают, что развитие внутреннего социального капитала не может возникнуть просто в результате создания организационных структур и процедур совместной работы. Для консолидации социального капитала требуется время, и, главное, развитие альтруистических мотивов у сотрудников, способствующих созданию внутреннего социального капитала. Капитал не возникает, если сотрудники эгоистичны, механически выполняют свою работу и автоматически соблюдают процедуры и правила поведения. Этическое лидерство руководителей побуждает сотрудников обмениваться информацией и ресурсами (Pastoriza, Arino, Ricart, 2008).

В своих исследованиях социального капитала мы также обратили внимание на этические установки руководителей организаций. Этические установки рассматривались нами как социально-психологический конструкт, концентрирующий жизненные ценности, влияющие на социальные условия ведения бизнеса и особенности профессиональной самореализации.

Этические установки определяют личную мотивацию руководителей (предпринимателей — собственников бизнеса), направленную на этику принятия решений на нравственно-центрическом уровне и самоактуализацию. При принятии управленческих решений в компании на основе этических установок возникают организационная культура и социальный капитал. Результаты эмпирического исследования показали, что предпринимателями решения могут приниматься на трёх уровнях развитости этических установок. Во-первых, это эгоцентрический уровень, нацеленный на получение сиюминутной личной выгоды за счёт нарушения моральных норм. Во-вторых, конформистский уровень предполагающий отказ от сиюминутной выгоды из страха негативных последствий или потери выгоды в будущем. В-третьих, нравственно-центрический уровень, ориентированный на отказ от сиюминутной выгоды из моральных соображений и направленность на благоприятные

социальные последствия. На основании полученных данных составлены психологические портреты собственников бизнеса с разными этическими установками. К эгоцентрическому уровню были отнесены 32% опрошенных нами руководителей, к конформистскому — 52%. Только 16% опрошенных были отнесены к нравственно-центрическому уровню этики принятия решений. Такой невысокий процент этического лидерства не может не сказываться на общем морально-нравственном климате в предпринимательской среде и этике ведения бизнеса. Нравственно-центрический уровень отличается от первых двух тем, что моральные суждения характеризуются следующим. Во-первых, они безусловны, то есть действуют в любой ситуации и применительно к любому человеку. Во-вторых, они обратимы, то есть могут быть равным образом применены к тому, кто выдвигает моральные требования. В-третьих, они не нуждаются в логическом обосновании, а часто идут вразрез с практическими соображениями (Котенко, Чикер, Почебут, 2019).

В отечественной науке изучению социального капитала различных организаций и феномена доверия как этического ресурса посвящены многие исследования (Бажин, Овчинников, Светайло, 2015; Гуриева, Борисова, 2017; Котенко, Чикер, Почебут, 2019; Тихонова, 2004; Штроо, Балакшин, 2012; 2015 и другие).

А. С. Бажин, А. С. Овчинников и Р. В. Светайло считают, в современном обществе требуется переосмысления факторов, определяющих конкурентные преимущества предпринимательских организаций. Наиболее значимыми факторами становятся человеческий и социальный капитал организации. Сотрудники организаций, обладающие профессиональными знаниями, умениями и навыками, а также способностью и желанием делиться ими с окружающими, способны привести компанию к успеху, увеличивая её привлекательность и репутацию для партнёров, инвесторов и для общества в целом. Авторы отмечают, что социальный капитал обладает способностью создавать добавочную стоимость, в определённых условиях он позволяет увеличивать производительность труда и получать лучшие результаты в организациях, в которых развиты отношения взаимопонимания, надёжности, доверия, сплочённости и слаженности в работе. В организациях, не обладающих указанными качествами, создание добавочной стоимости проблематично. Руководители фирм могут увеличивать стоимость своей организации, управляя отношениями между людьми. Управление социальным капиталом становится не только новой областью менеджмента, но и ключевым фактором эффективного управления. Однако большинство предпринимательских организаций до сих пор используют в своей корпоративной культуре авторитарные способы управления персоналом, нацеленные на установление формальных отношений прямого подчинения и должностные инструкции (Бажин, Овчинников, Светайло, 2015).

Н. Е. Тихонова разделяет понятия «социальный ресурс» и «социальный капитал». Социальный ресурс может исчерпываться и во многом зависит от ресурсообладательской стороны, в то время как социальным капиталом обладатель может свободно пользоваться, обеспечивая рост остальных видов капитала. В своём исследовании связи социального капитала и материального положения людей в России Н. Е. Тихонова сделала вывод, что высокий уровень социального капитала облегчает накопление капитала экономического и во многом зависит от уровня социальной среды, являясь фактором, углубляющим неравенство между разными слоями населения (Тихонова, 2004).

В. А. Штроо и М. Е. Балакшин, как и большинство исследователей в области теории и практики изучения социального капитала и этики отношений, считают, что доверие, наряду с получаемой взаимной выгодой, позволяет сохранять партнёрские отношения в бизнесе. Доверие способствует поддержанию партнёрских отношений. Полученные результаты не противоречат другим данным о роли доверия в партнёрских отношениях (Купрейченко,



2008), однако согласно экспериментальным исследованиям авторов, оказывает меньшее влияние по сравнению с фактором получаемой выгоды. Наличие только доверия между деловыми партнёрами, не подкреплённого реальными результатами от взаимодействия, перестаёт быть стимулирующим фактором для инвестиций в отношения, а значит, и в потенциальную прибыль. Отсутствие взаимной выгоды от партнёрства становится серьёзным препятствием к доступу разнообразных ресурсов (Штроо, Балакшин, 2012).

## **Роль социально-психологических процессов в консолидации социального капитала организации**

Мы считаем, что основной причиной того, что социальный капитал не всегда становится позитивным ресурсом развития организации, являются групповые процессы и эффекты (Почебут, 2017; Почебут, Чикер, Волкова, 2018). Групповые процессы представляют собой совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности. Групповые эффекты выражаются в способах влияния людей друг на друга (Почебут, 2017).

Превышение меры развития групповых процессов, выражающаяся в ускоренной групповой динамике или в застывшей статике, может приводить к негативным последствиям в развитии групповых эффектов. Во-первых, превышение меры сплочённости группы приводит к эффекту группомыслия, что на первый взгляд положительно влияет на развитие социального капитала, однако на самом деле приводит к торможению его накопления. При эффекте группомыслия возникает ситуация, когда критерием истинности является сплочённое мнение членов группы. Не каждый человек рискнет противопоставить своё мнение мнению остальных. Социально-психологические исследования установили, что, чем выше степень сплочённости группы, тем больше у неё власти над своими членами (Аронсон, 1998). Особенно заметным это становится в условиях, содержащих угрозу групповой целостности (Штроо, Остроухова, 2009). Консолидация социального капитала, согласование целей и ценностей членов группы должна проходить на добровольной основе, без принуждения членов группы к единомыслию. Только в этом случае социальный капитал будет складываться из разнообразных точек зрения, согласованных членами группы между собой.

Во-вторых, превышение меры доверия людей друг к другу способствует формированию конформизма. Люди добровольно присоединяются к членам группы, считают их более компетентными, проявляют конформизм. С. Аш интерпретировал конформизм как отказ человека от значимых для него взглядов ради того, чтобы оптимизировать процесс адаптации к группе (Asch, 1956). Конформное поведение определяется мерой подчинения человека групповому давлению, принятием им определённого стандарта, стереотипов поведения, норм и ценностей группы (Почебут, 2017). С этой точки зрения, конформизм может позитивно влиять на социальный капитал, поскольку способствует его консолидации. Но превышение меры конформизма, когда люди отказываются высказывать своё мнение, боясь подвергнуться острой критике и даже остракизму, безусловно негативно влияет на социальный капитал. В этом случае доверие превращается в бездумность, неспособность самостоятельно проанализировать ситуацию, перекладывание ответственности на плечи остальных членов группы, прежде всего её лидера или руководителя.

Слишком высокая степень доверия может приводить к эффекту подчинения авторитету, изученному С. Милграмом (Милграм, 2000). Такое подчинение означает, что один человек бездумно и безответственно делает то, что велит ему делать другой. Высокая степень

доверия может способствовать возникновению эффекта ореола. Это явление, возникающее при восприятии и оценке людьми друг друга в процессе общения. Человек доверяет своему партнёру на основе полученной информации о его статусе, репутации, профессиональных качествах, личностных характеристиках от других людей. Возникает специфическая установка, мешающая субъекту видеть реальные черты, достоинства и недостатки своего собеседника (Почебут, 2017).

В-третьих, нарушение норм взаимодействия и взаимоотношений, принятых в организации, также может приводить к негативным последствиям. Так, к эффекту социальной лени приводит нарушение норм взаимности. Взаимность является основополагающим принципом формирования социального капитала. Однако этот принцип иногда нарушается. Например, в социальной психологии было установлено, что уменьшение среднего индивидуального вклада участника группового взаимодействия происходит по мере увеличения группы. Люди склонны перекладывать часть своей работы на других. Социальная лень – это тенденция прилагать меньше усилий и ответственности в коллективной работе. Она может возникнуть в результате социальной ингибиции — снижение мотивации к деятельности. Напротив, социальная фасилитация, как усиление мотивации деятельности, препятствует социальной лени, увеличивает работоспособность и социальный капитал.

В-четвёртых, нарушение норм справедливости приводит к разрушению организационной идентичности, приверженности её целям и ценностям. В таблице 3 представлены последствия превышения меры в развитии групповых процессов для консолидации социального капитала.

Таблица 3. Последствия превышения меры в развитии групповых процессов для консолидации социального капитала

Превышение меры в развитии групповых процессов	Последствия, выражающие в групповых эффектах
Превышение меры сплочённости	Эффект группомыслия
Превышение меры доверия	Эффект конформизма; эффект ореола; эффект подчинения авторитету; эффект безответственности
Нарушение нормы взаимности	Эффект социальной лени
Нарушение нормы справедливости	Разрушение групповой идентичности и приверженности целям и ценностям организации

Таким образом, групповые процессы, происходящие в различных подразделениях организации, тесно связанные с групповыми эффектами, могут способствовать или препятствовать консолидации социального капитала организации.

## Выводы

1. Исследования социального капитала организаций в последнее время становятся все более актуальными и востребованными, поскольку накопленный и консолидированный социальный капитал определяет преимущественно позитивный вектор организационного развития. Однако это явление обладает также и определенной степенью противоречивости, которая должна быть изучена.

2. В научной литературе социальный капитал рассматривается как многомерная конструкция и измеряется с точки зрения трёх аспектов. Структурный аспект показывает связи между субъектами взаимодействия. Реляционный аспект сконцентрирован на характере и качестве отношений субъектов. Когнитивный аспект обращает внимание на общность целей и ценностей субъектов.

3. Проанализированы позитивные и негативные последствия консолидации социального капитала организации. В научной литературе они получили название «светлая и тёмная стороны» социального капитала. Светлая сторона выражается в позитивных последствиях консолидации социального капитала, а тёмная — в негативных. К позитивным последствиям, в первую очередь, относятся: создание и поддержание групповых норм и атмосферы взаимного доверия, обмен ценными ресурсами, возможность организовать коллективное взаимодействие. К негативным последствиям можно отнести: принуждение сотрудников соблюдать групповые нормы, возможность злоупотребления доверием, партикуляризм, проявляющийся в том, что ресурсы распределяются только среди членов своей группы, исключение или остракизм в отношении нонконформистов.

4. Выявлены социально-психологические предпосылки консолидации социального капитала, к которым, прежде всего, относится этическое поведение руководителей по отношению к сотрудникам организации и феномен доверия.

5. Определена роль социально-психологических процессов в консолидации социального капитала организации. Превышение меры развития процессов, проявляющаяся в ускоренной групповой динамике или в застывшей статике, может приводить к негативным последствиям в развитии групповых эффектов. Так, превышение меры сплоченности группы приводит к эффектам конформизма и группомыслия, а слишком высокая степень доверия приводит к эффектам ореола и подчинения авторитету. Нарушение норм взаимности приводит к эффекту социальной лени, а нарушение норм справедливости — к разрушению организационной идентичности.

6. Таким образом, на основе теоретического анализа установлена противоречивость социально-психологических эффектов консолидации социального капитала. Противоречивость выражается в следующем. С одной стороны, социально-психологические процессы, формирующие основные компоненты социального капитала организации (доверие, нормы взаимности и справедливости), способствуют консолидации социального капитала организации. С другой стороны, превышение меры в развитии этих процессов приводит к возникновению негативных эффектов — социальной лени, возникновению ореола, подчинению авторитета, злоупотреблению доверием и прочим.

### **Финансовая поддержка**

Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, № 19-013-00560\20 «Методология и социально-психологические методы исследования социального капитала организации».

### **Литература**

- Аронсон, Э. (1998). *Общественное животное. Введение в социальную психологию*. М.: Аспект-Пресс.
- Бажин, А. С., Овчинников, А. С., Светайло, Р. В. (2015). Взаимосвязь социального капитала и корпоративной культуры предпринимательских организаций. *Гуманитарные и социальные науки*, 3, 281–289.
- Гуриева, С. Д., Борисова, М. М. (2017). Формирование и управление доверием в организации. В сб.: Г. С. Никифорова (ред.). *Позитивная психология менеджмента* (89–107). М.: Проспект.

- Котенко, Л. М., Чикер, В. А., Почебут, Л. Г. (2019). Этические установки собственников бизнеса как фактор принятия управленческих решений. *Социальная и экономическая психология*, 4(3), 222–255.
- Купрейченко, А. Б. (2008). *Психология доверия и недоверия*. М.: Ин-т психологии РАН.
- Милграм, С. (2000). *Эксперимент в социальной психологии*. СПб.: Питер.
- Почебут, Л. Г. (2017). *Социальная психология*. СПб.: Питер.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация. *Организационная психология*, 8(3), 29–59.
- Тихонова, Н. Е. (2004). Социальный капитал как фактор неравенства. *Общественные науки и современность*, 4, 21–45.
- Чикер, В. А., Почебут, Л. Г., Волкова, Н. В. (2019). Психологические аспекты консолидации социального капитала вуза. *Университетское управление: практика и анализ*, 23(1–2), 33–46.
- Штроо, В. А., Балакшин, М. Е. (2012). Экспериментальное изучение роли доверия в развитии партнерских отношений в бизнесе. *Организационная психология*, 2(2), 2–21.
- Штроо, В. А., Балакшин, М. Е. (2015). Роль доверия в становлении и развитии успешных деловых партнерских отношений. *Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология*, 12, 70–93.
- Штроо, В. А., Остроухова, Е. Г. (2009). Феномен группомыслия в условиях угрозы для групповой целостности. В кн.: Н. Л. Иванова, В. А. Штроо, Н. М. Лебедева (ред.). *Идентичность и организация в меняющемся мире: сборник научных статей* (213–232). М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ.
- Adler, P. S., Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608.
- Asch, S. (1956). Studies of independence and conformity. A minority of one against unanimous majority. *Psychological monographs*, 70, 12–68.
- Boland Jr., R. J., Tenkasi, R. V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350–372.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Borgatti, S. P., Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Eds.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241–258). New York: Greenwood.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345–423.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., Hawkins, C. (2005). The Nonspread of Innovations: The Mediating Role of Professional. *Academy of Management Journal*, 48(1), 117–134.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Hodson, R. (2005). Management behavior as social capital: A systematic analysis of organizational ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 41–65.



- Leana, C. R., Buren, V. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Leana, C. R., Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 7(3), 353-366.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moran, P. (2005). Structural vs Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Onyx, J., Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.
- Pastoriza, D., Arino, M. A., Ricart, J. E. (2008). Ethical managerial behavior as antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329-341.
- Pennings, J. M., Lee, K. (1999). Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications. In R. T. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate Social Capital and Liability* (43-67). Boston: Springer.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24, 1-24.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Smith-Doerr, L., Powell, W. W. (2005 / 1994). Networks and Economic Life. In N. J. Smelser, R. Swedberg (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology* (379-402). Princeton: Princeton University Press.
- Stuart, T. E., Hoang, H., Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Villalonga-Olives, E., Kawachi, I. (2015). The measurement of social capital. *Gaceta Sanitaria*, 29(1), 62-64.
- Walker, G. B., Kogut, B., Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109-25.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.
- Zahra, S. A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366.

Поступила 10.09.2020



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Inconsistency of social-psychological effects of organizational social capital consolidation

**Ludmila G. POCHEBUT**

**Vera A. CHIKER**

*Saint-Petersburg State University, St.-Petersburg, Russian Federation*

**Natalia V. VOLKOVA**

*National Research University Higher School of Economics (HSE — Saint-Petersburg), St.-Petersburg, Russia*

**Svetlana D. GURIEVA**

*Saint-Petersburg State University, St.-Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** The current paper continues a run of articles prepared by the authors regarding the theory and methodology of studying organizational social capital. *Purpose.* To analyze the inconsistency of social-psychological effects of consolidation of organizational social capital. Considering a social-psychological view, social capital might lead to both positive and negative social-psychological consequences. *Methodology.* The research methodology is based on a social-psychological model of cognitive organizational social capital developed by the authors and methodological evidence of studying organizational social capital. Social capital is a multidimensional construct. Its measurement must be conducted on the basis of the three dimensions, namely structural, cognitive, and relational. *Findings.* The findings of the methodological research conducted are the following: 1) positive and negative consequences of the consolidation of social capital are called in the literature as “light and dark sides” of social capital. A light side is a positive effect, namely creating a trust-based atmosphere, commitment to the goals, values and group norms, resource exchange, and opportunity for collective interactions. A dark side is negative consequences such as the probability for abuse of trust, enforcement of group norms, particularism, ostracism against non-conformists; 2) a social-psychological antecedent for consolidation of organizational social capital is ultimately ethical behavior of leaders and managers towards staff members; 3) social-psychological processes and effects are the utmost importance of consolidation of social capital. Exceeding the measure of the development of social-psychological processes such as either accelerated group dynamics or frozen statics might lead to negative consequences in their development. Overrunning group cohesion can start the effects of conformity and groupthink, while the high level of trust leads to authority compliance. Breaking down reciprocal norms and justice facilitates the effect of social loafing and reducing organizational identity. *Originality.* Finding inconsistency, which affects the effectiveness of the consolidation of organizational social capital.

**Keywords:** consolidation of the social capital of the organization, positive and negative consequences, socio-psychological effects.

### Funding

The work was supported by a grant 19-013-00560\20 from the Russian Foundation for Basic Research.

## References

- Adler, P. S., Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608.
- Aronson, E. (1998). *Obshchestvennoe zhivotnoe. Vvedenie v social'nuyu psikhologiyu* [Societal animal. Introduction to social psychology]. M.: Aspekt-Press.
- Asch, S. (1956). Studies of independence and conformity. A minority of one against unanimous majority. *Psychological monographs*, 70, 12–68.
- Bazhin, A. S., Ovchinnikov, A. S., Svetajlo, R. V. (2015). Vzaimosvyaz' social'nogo kapitala i korporativnoj kul'tury predprinimatel'skih organizacij [Relationship of social capital and corporate culture entrepreneurial organization]. *Humanities and social sciences*, 3, 281–289.
- Boland Jr., R. J., Tenkasi, R. V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350–372.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Borgatti, S. P., Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Eds.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241–258). New York: Greenwood.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345–423.
- Chiker, V. A., Pochebut, L. G., Volkova, N. V. (2019). Psikhologicheskiye aspekty konsolidatsii sotsial'nogo kapitala vuza [Psychological aspects of the consolidation of social capital of a university]. *University Management: Practice and Analysis*, 23(1–2), 33–46.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., Hawkins, C. (2005). The Nonspread of Innovations: The Mediating Role of Professional. *Academy of Management Journal*, 48(1), 117–134.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Gurieva, S. D., Borisova, M. M. (2017). Formirovanie i upravlenie doveriem v organizacii [Formation and management of trust in an organization]. In G. S. Nikiforova (ed.). *Pozitivnaya psikhologiya menedzhmenta* (89–107). M.: Prospekt.
- Hodson, R. (2005). Management behavior as social capital: A systematic analysis of organizational ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 41–65.
- Kotenko, L. M., Chiker, V. A., Pochebut, L. G. (2019). Eticheskiye ustanovki sobstvennikov biznesa kak faktor prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Ethical attitudes of business owners as a factor in managerial decision making]. *Social and economic psychology*, 4(3), 222–255.
- Kupreychenko, A. B. (2008). *Psikhologiya doveriya i nedoveriya* [The psychology of trust and distrust.]. M.: In-t psikhologii RAN.
- Leana, C. R., Buren, V. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Leana, C. R., Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 7(3), 353–366.

- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milgram, S. (2000). *Eksperiment v social'noj psihologii* [Experiment in social psychology]. SPb.: Piter.
- Moran, P. (2005). Structural vs Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Onyx, J., Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23–42.
- Pastoriza, D., Arino, M. A., Ricart, J. E. (2008). Ethical managerial behavior as antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329–341.
- Pennings, J. M., Lee, K. (1999). Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications. In R. T. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate Social Capital and Liability* (43–67). Boston: Springer.
- Pochebut, L. G. (2017). *Sotsial'naya psikhologiya* [Social Psychology]. SPb.: Piter.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018). Social'no-psichologicheskaya model' kognitivnogo social'nogo kapitala organizatsii: faktory formirovaniya i ob'ektivatsiya [Social-psychological model of an organizational cognitive social capital: forming factors and objectification]. *Organizational psychology*, 8(3), 29–59.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24, 1–24.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Smith-Doerr, L., Powell, W. W. (2005 /1994). Networks and Economic Life. In N. J. Smelser, R. Swedberg (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology* (379–402). Princeton: Princeton University Press.
- Stroh, V. A., Balakshin, M. Ye. (2015). Rol' doveriya v stanovlenii i razvitii uspeshnykh partnerskikh otnosheniy [Role of Credence in Developing Productive Business Partnership Relations]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya*, 12, 70-93.
- Stroh, V. A., Balakshin, M. E. (2012). Eksperimental'noe izuchenie roli doveriya v razvitii partnerskikh otnoshenij v biznese [Experimental study of the role of trust in the development of partnerships in business]. *Organizational psychology*, 2(2), 2–21.
- Stroh, V. A., Ostroukhova, Ye. G. (2009). Fenomen gruppomysliya v usloviyakh ugrozy dlya gruppovoy tselostnosti [The phenomenon of group-thinking in conditions of a threat to group integrity]. In N. L. Ivanova, V. A. Stroh, N. M. Lebedeva (Eds.). *Identichnost' i organizatsiya v menyayushchemy mire: sbornik nauchnykh statey* (213–232). M.: Izd. dom GU-HSE.
- Stuart, T. E., Hoang, H., Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Tikhonova, N. E. (2004). Social'nyj kapital kak faktor neravenstva [Social capital as the factor of inequality]. *Social science and contemporary world*, 4, 21–45.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.



- Villalonga-Olives, E., Kawachi, I. (2015). The measurement of social capital. *Gaceta Sanitaria*, 29(1), 62–64.
- Walker, G. B., Kogut, B., Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109–25.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825.
- Zahra, S. A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345–366.

Received 10.09.2020