

Власть и организационное развитие

опубликовано в: Либман А.М. Власть и организационное развитие // Менеджмент в России и за рубежом №5 / 2003

Фактор *власти* является одним из ключевых в функционировании организаций, а также экономики и общества в целом. «*Власть и организация* неотделимы друг от друга, как жизнь и воздух», — отмечают исследователи[1]. И в периоды стабильного роста, и при необходимости осуществления быстрых всеобъемлющих изменений *властные отношения* оказываются в центре внимания. При всем этом существует множество различных, порой противоречивых толкований явлений и процессов, связанных с *властью*.

Не существует даже сколь бы то ни было последовательного единого определения понятия «*власть*». Наиболее широкая трактовка, в полной мере подчеркивающая значимость фактора *власти*, определяет ее как «способность действовать»[2], «способность реализовать свои желания»[3]. Для аналитических целей более удобно классическое определение М.Вебера: «*власть* — это способность и возможность индивида в определенных условиях проводить собственную волю вопреки сопротивлению другого». В этом случае акцент делается на социальный характер власти: *властные отношения* всегда возникают между людьми и общественными группами.

Методологически можно выделить два аспекта власти, в реальности неразрывно связанных между собой: власть как специфическое экономическое благо и власть как особого рода отношение. Как и всякое благо, власть способна удовлетворять потребности индивидов. Однако благо «экономическая власть» обладает особым свойством, делающим его уникальным среди всего множества благ. Власть позволяет своему обладателю получить доступ к иным благам (удовлетворяющим различные потребности) не в рамках процесса обмена, а в ходе потребления самого блага «власть». Остальные блага могут быть обменены на другие — в этом случае для удовлетворения каких-то потребностей обе стороны вынуждены отказываться от части принадлежащих им благ в пользу друг друга. При наличии фактора власти доступ к другим благам вовсе не означает отказа от обладания властью.

Поскольку спрос на благо «власть» всегда превышает предложение, постольку это благо может быть охарактеризовано как экономическое. Соответственно стремление к благу «власть» становится одним из важнейших мотиваторов экономической деятельности — знаменитых «трех Р»: власти, доходов и социального престижа (power, prestige, payment).

Борьба за власть с неизбежностью влечет за собой возникновение властных отношений — отношений, когда один из игроков («*субъект власти*») реализует свою волю в отношении других («*объектов власти*») в какой-то определенной сфере («*властном пространстве*»). Властные отношения многолики и разнообразны: в большинстве случаев они носят в какой-то мере двухсторонний характер, так как и объекты власти способны оказать влияния на ее субъекта¹ [4]. Властные отношения становятся возможны благодаря наличию у субъекта власти ресурсов власти — свойств, атрибутов, благ, позволяющих ему влиять на принимаемые объектом власти решения и дающих преимущество в борьбе за власть. Ресурсами власти могут являться финансовый капитал, информация, связи, возможность прибегнуть к непосредственному насилию[5].

Любая организация участвует в борьбе за власть, а также выступает элементом властных отношений. В последних она может проявляться тройко:

¹ В своей работе, посвященной проблемам власти, В. Штютцель приводит логическое доказательство данного факта как одной из важнейших «теорем власти».

- как субъект власти (например, власть корпораций). Однако при этом власть организации всегда остается лишь маской, за которой скрывается власть конкретных лиц;
- как властное пространство, подконтрольное какому-либо субъекту власти;
- как ресурс власти, роль которого в современном обществе крайне велика.

Помимо межорганизационной среды властные отношения и борьба за власть существуют также внутри организационной структуры. Во многом уровнями межорганизационного взаимодействия и внутриорганизационных процессов обуславливается динамика и эффективность эволюции организации.

Власть и межорганизационная конкуренция

Организация, функционирующая в условиях конкурентной среды (а таковою сегодня является не только рынок, но и многие другие сферы общественной жизни), участвует в борьбе за власть, чтобы реализовать свои цели. Соответственно организация вынуждена эволюционировать и трансформироваться. Стремление приобрести власть заставляет участников рыночной конкуренции осуществлять инновации, предлагать новые продукты и услуги, активно продвигать свои товары на рынок. Как отмечает Й.Шумпетер, поведение предпринимателя-инноватора объясняется прежде всего не мотивами денежной выгоды, а желанием обрести власть и престиж, «создать свое собственное частное царство» (*sein eigenes privates Reich schaffen*).

Деятельность инноватора — это всегда «творческое разрушение», поскольку в борьбе за власть он, с одной стороны, создает новые продукты, услуги, процессы и организационные технологии, а с другой — вытесняет с рынка старые, т.е. уничтожает существующие в экономике и обществе центры власти [6]. В этом случае экономическая эволюция представляет собой постоянный конфликт многочисленных «центров власти», сменяющих друг друга в процессе «творческого разрушения». При этом действует один из ключевых законов власти — закон тотальности власти или «сохранения властной энергии» — при усилении одних субъектов власти с неизбежностью ослабевают другие, а все субъекты, вступающие в борьбу за власть, «втягиваются в ее орбиту» [7].

Здесь проявляется многогранная сущность власти. Конкретные методы, которые используются организацией для достижения власти, зависят от «правил игры» — институциональной среды. В рамках рыночной экономики успех может быть связан как с большей эффективностью и инновациями, так и с монополизацией рынков и недобросовестной конкуренцией. В командно-административных экономиках инновации и эффективность вовсе не позволяют получить доступ к власти — борьба за власть никак не зависит от экономических показателей и ведется в рамках иерархий чиновников с помощью сложных интриг. В переходной экономике борьба за экономическую власть может быть связана с использованием криминальных связей для «вытеснения» конкурентов.

При этом игроки далеко не всегда придерживаются правил, нарушая их с целью расширения своего властного пространства, то есть ведут себя оппортунистически. Конкретным примером можно считать монополизацию экономики в результате становления картелей. Даже официальный запрет на создание подобных структур привел не к их исчезновению, а лишь к появлению многочисленных «ухищрений», скрывающих взаимодействие корпораций. Так, в начале 50-х гг. в Европе возникли «картели за завтраком» — руководители компаний «случайно» встречались по дороге на одних и тех же станциях и в одних и тех же составах, где в вагонах-ресторанах обсуждали вопросы координации политики компаний.

В некоторых случаях «склонность предпринимателей к сговору», на которую указывал еще Адам Смит, принимала поистине анекдотические формы. В 70-х гг. в Германии Федеральное ведомство по картелям длительное время пыталось доказать существование сговора между крупными компаниями — поставщиками бензина. Однако все попытки расследования оставались безрезультатными. Доказательство было найдено случайно — в те

годы ведомство по картелям находилось, как и головные офисы компаний-поставщиков, в Гамбурге. Один из сотрудников ведомства, возвращаясь домой, заметил, что в офисах компаний в сравнительно позднее время остается освещенным большое число окон. Наблюдения показали, что цена бензина на следующий день росла всегда на число пфеннигов, равное количеству освещенных накануне окон.

Между тем подобные «хитрости» используют и государства для обеспечения своей экономической власти, например, во внешнеэкономических отношениях. Так, после появления норм ВТО, ограничивающих традиционные формы протекционизма, распространение получили разнообразные системы медицинских и технических норм; впоследствии начал развиваться «этический протекционизм», связанный с требованиями обеспечения равных социальных стандартов (а по сути — роста стоимости рабочей силы в странах, где социальные стандарты являлись более низкими).

Более того, сами институты, определяющие рамки борьбы за власть, во многом являются продуктом как властных отношений, так и конкуренции за власть. Можно выделить три варианта взаимосвязи развития таких институтов и власти. Во-первых, субъект власти может использовать свое доминирование для изменения институтов с целью максимального увеличения и защиты собственной власти. Во-вторых, непреднамеренным следствием конфликтов за ресурсы и за власть нередко оказывается возникновение или модификация институтов. Заранее крайне трудно предсказать, какую именно форму примут подобные институты и как они, в свою очередь, повлияют на конкуренцию за власть[8]. Наконец, в-третьих, институты могут появляться и изменяться вследствие переговоров властвующих субъектов[9].

В результате конкуренции между организациями складываются властные отношения. Они могут быть оформлены в виде владения акциями, членства в советах директоров и наблюдательных советах или же носить неформальный характер — например, контроль организации за определенными ресурсами[10]. Неизбежным последствием установления властного контроля является ослабление конкурентного давления на организацию. Результатом становится снижение качества поставляемых организацией благ, бюрократизация процессов принятия решений в самой организации. Помимо этого, субъект власти заинтересован в консервации существующих отношений с целью обеспечения гарантий своего господства. Возникает т.н. «церемониальная инкапсуляция» (ceremonial incapsulation)[11]: становление экономических институтов, препятствующих инновации и развитию. В этих условиях резко ослабевает инновационная деятельность в обществе, экономика стагнирует, а ее динамическая эффективность снижается. Примером может служить монополизация отраслей экономики.

В любом случае властные отношения носят временный характер: в условиях рыночной экономики всегда рано или поздно появляются инноваторы, способные потеснить господствующих субъектов власти. В этом смысле любая властная монополия является временной, на что указывают сторонники т.н. австрийской экономической школы[12]. Теория рыночных процессов, развивающая традиции австрийской школы, предполагает, что характер власти организации зависит от этапа эволюции рынка[13]. Угрозу власти составляет появление новых инновативных компаний или же приход конкурентов из других регионов или стран. В этом случае организация вынуждена перестраиваться и вновь включаться в процесс конкурентной борьбы.

Казалось бы, организация может обезопасить себя от конкуренции за счет тесных контактов с государством. Так действовал, например, Fiat в 60-х гг., когда правительство Италии жестко противодействовало экспансии Volkswagen на национальный рынок. Власть организации в такой ситуации в значительной степени базируется на нерыночных основаниях. Однако и в этом случае возникает угроза власти организации, причем также нерыночная. Ее источник — объединения потребителей, политические движения, профсоюзы. Так проявляется закон, названный Дж. К. Гэлбрейтом «диалектикой власти»:

любой центр власти раньше или позже порождает «противовласть», стремящуюся к ограничению влияния противника и реализации противоположных целей[14].

Можно выделить несколько общих приемов, к которым способна прибегнуть организация в конкурентной борьбе. Прежде всего, речь идет о концентрации ресурсов власти. Особенно эффективной является монопольная концентрация определенного ресурса. Однако не следует забывать, что и в сфере власти действует принцип Либиха — позиция организации определяется ресурсом, доступным в минимальной степени. Поэтому важным является взаимодополняющее использование ресурсов[15].

Однако, как отмечает Дж.К.Гэлбрейт, успех организации в борьбе за власть всегда отражает ее внутреннюю среду, эффективность организации властных отношений и конкуренции внутри организации[16].

Власть в организации

Внутри организации также существует сложная сеть властных отношений. Во-первых, речь идет о формальной иерархии, вокруг которой строится любая организация. Во-вторых, важную роль играют неформальные коалиции и группы влияния, преследующие собственные интересы. Чем большей является организация, тем более сложной становится структура формальных и неформальных отношений власти. Между формальными и неформальными центрами влияния также идет конкуренция за власть (ее принято называть микрополитическими процессами). Властными отношениями и конкуренцией определяется процедура принятия организационных решений, которые, в свою очередь, определяют развитие организации. Конкуренция охватывает не только руководство организации, но и всех ее членов.

В качестве примера организационной структуры власти рассмотрим акционерное общество (корпорацию). Г.Клейнер выделяет шесть возможных центров власти в корпорации — генерального директора, администрацию, отдельных акционеров, собрание акционеров в целом, общее собрание работников предприятия и отдельных работников, а также три вида конкуренции между ними (за формальную позицию, за влияние и за право принимать решения)[17]. Помимо этого в рамках общества могут возникнуть также и неформальные коалиции акционеров, членов администрации и работников, конкурирующие между собой. Наконец, помимо юридической структуры, описанной выше, организация имеет и бизнес-структуру (заместителей директора, штабные и линейные подразделения). В ней также формируются властные центры.

С точки зрения формальной иерархической структуры реальная концентрация власти в организации может произойти либо «внизу» (у формальных «подчиненных»), либо «вверху» (у формальных «руководителей»). Если формальная и неформальная пирамиды власти оказываются «перевернуты» относительно друг друга, это ведет к негативным последствиям с точки зрения мотивации и обострения внутриорганизационных конфликтов. На практике, как правило, существует своего рода «баланс власти» между ее различными центрами в организационной структуре.

Структура властных отношений и борьбы за власть в организации обуславливается как внеорганизационными, так и внутриорганизационными факторами. Первые включают в себя формальные институты (положения законодательства), а также неформальные традиции и нормы. Примером формальных институтов может являться корпоративное право, регулирующее распределение власти в акционерных обществах[18]. Неформальные институты дифференцируются в различных странах и регионах. Уже давно отмечено существование национальных «моделей властных отношений» — большей авторитарности организационной власти во Франции, рациональной бюрократии в Германии или склонности к согласованию в скандинавских странах[19]. В разных странах различаются также степень воздействия формальных и неформальных внешних норм на отношения власти. Данное явление Г.Лайпольд именует «разделением труда между институтами»[20]. В России

нередки случаи, когда реальное распределение властных отношений в организации в корне отличается от предусмотренного законодательством.

Помимо институтов свое давление на внутриорганизационные отношения власти оказывает и конкурентная среда. Она ограничивает возможности для чрезмерного ужесточения внутренней конкуренции в ущерб интересам организации в целом, а также чрезмерной формализации механизмов принятия решений.

Важно учесть, что современная организация, как правило, представляет собой элемент сложных сетей, включающих в себя множество других организаций и институтов. Об этом свидетельствует и переплетение отношений собственности, перекрестных владений акциями директоров крупных фирм, и связи между малыми предприятиями в отдельных регионах. Отношения внутри сети, а также специфические институты, формируемые сетью, также влияют на структуру власти в организации[21].

На внутриорганизационном уровне также присутствуют как формальные, так и неформальные нормы[22], определяющие развитие властных отношений. Последние нередко включаются в понятие «организационной культуры». Для формального описания роли фактора власти в организационной культуре (а также в культуре национальной) используется индекс «дистанции власти» Г.Хофстеде[23].

Отношения власти не неизменны, а меняются в ходе эволюции организации. При этом возникает процесс двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за власть определяют развитие организации, а оно, в свою очередь, влияет на процессы в сфере власти. В результате итог организационного развития может сильно отличаться от первоначальных намерений коалиций и лиц, участвовавших в принятии решений.

Эволюция властных отношений в организации

На различных этапах жизненного цикла организации в ней, как правило, складываются различные формы властных отношений. Их общая схема представлена в таблице 1.

Таблица 1

<i>Стадия жизненного цикла</i>	<i>Властные отношения и конкуренция за власть в организации</i>
Возникновение организации	Властные отношения носят преимущественно неформальный характер, как и в целом отношения между членами организации. Официальная иерархия, закреплённая в нормативных документах организации, может сильно отличаться от реальной. На практике доминирует экспертная власть, позволяющая каждому члену организации влиять на принятие решений, в которых он (по мнению других членов организации) наиболее компетентен. Отсутствуют многоуровневые структуры власти. Борьба за власть ограничена, поскольку организация нуждается в мобилизации внутренних ресурсов для выживания во внешней среде.
Экспансия	Рост организации вызывает и трансформацию отношений власти. Возникают многоуровневые иерархические цепочки. Происходит формализация отношений власти за счёт развития локальных нормативных актов. Некоторое время может сохраняться первоначальное «ядро единомышленников», но оно с неизбежностью будет размываться вновь приходящими в организацию лидерами. Обостряется борьба за власть. Масштабы организации делают возможным формирование отдельных коалиций. В процессе экспансии организация постоянно принимает важные стратегические решения, вокруг которых может возникать конфликт. Успех в борьбе за власть определяется результатами деятельности

	<p>коалиции/группы/подразделения на благо организации. Особо необходимо рассмотреть такую форму экспансии, как поглощение других организаций. В этом случае организация вынуждена «встраивать» властные отношения других организаций в свою структуру.</p>
Зрелость	<p>В организации существует многоступенчатая формальная иерархия, часто обремененная возникшими случайно «эффектами lock-in» (path dependence effects) — структурами, сложившимися случайно в процессе экспансии под воздействием борьбы коалиций и закрепившимися в организации. Помимо формальной власти, все большую роль играют неформальные центры влияния. Борьба за власть играет важную роль в развитии организации. Для некоторых ее членов она становится важнейшим направлением деятельности. Властные коалиции стремятся к реализации своих целей путем развития и усиления организации. Успех в борьбе за власть часто не связан с реальными результатами труда.</p>
Упадок	<p>Формальные отношения власти и ее реальная структура не соответствуют друг другу. Формальная иерархия власти неэффективна и бюрократична. Центры неформальной власти стремятся к реализации своих целей часто вопреки целям организации; отчуждение отдельных элементов организации друг от друга.</p> <p>Внутриорганизационная борьба за власть по приоритету для членов организации играет доминирующую роль. При этом часто усиливается давление рынка — неблагоприятной макросреды или вторжения конкурентов. Это ограничивает ресурсы организации, к которым стремятся получить доступ властные коалиции, что стимулирует борьбу за власть. Реальные результаты труда не дают доступа к ресурсам власти.</p>

Описанная схема, безусловно, справедлива не для любой организации. Большинство организаций так и не преодолевает стадии «команды единомышленников». Иногда сама «команда» разваливается из-за непрерывной борьбы за власть. В некоторых случаях бизнес-культура организации такова, что она может существовать исключительно в режиме постоянной экспансии. На это ориентированы и менеджеры — экспансия дает возможность быстрого карьерного роста. Соответственно, замедление темпов развития ведет к упадку организации. Другие организации, напротив, на долгие десятилетия «застревают» на стадии зрелости, и в них формируется аналог «чиновничества». Часто речь идет о тесной взаимосвязи этих организаций и государства — так называемой «системе вращающихся дверей».

Особо следует рассмотреть вопрос эффективности борьбы за власть внутри организации с точки зрения организационного развития. С одной стороны, властные конфликты между членами организации затрудняют принятие стратегических решений, снижают динамизм развития организации. В условиях гибкой и постоянно меняющейся рыночной среды часто необходимо принимать немедленные решения, а не сталкиваться с длительными конфликтами и переговорами. С другой стороны, внутренняя конкуренция способна стимулировать деятельность работников организации. Об этом свидетельствует обширный успешный опыт децентрализации бизнеса, накопленный крупными корпорациями. Наверное, как и в случае с конкуренцией за власть между организациями, ключевую роль в эффективности «внутриорганизационной конкуренции» играет институциональная среда, частично устанавливаемая руководством организации, а частично развивающаяся в

результате внутренних конфликтов и переговоров под влиянием организационной культуры. Институты ограничивают методы и способы борьбы за власть теми методами, которые приводят к благоприятным для организации результатам. Примером является установленный порядок продвижения по «служебной лестнице».

В некоторых случаях, однако же, институциональная среда в организации претерпевает резкие изменения. В условиях «междоусобия» обостряется борьба за власть, возникает возможность реализации целей отдельных коалиций. Речь идет о т.н. реструктуризации бизнеса. Данный вопрос рассмотрим более подробно.

Властные отношения и реструктуризация бизнеса

Реструктуризация бизнеса, как и любые радикальные изменения, не может быть реализована без наличия у инициаторов достаточного властного потенциала или же широкой поддержки изменений. Поскольку в современной бизнес-организации (например, крупной корпорации) число центров власти крайне велико, часто аккумулировать достаточные ресурсы власти оказывается возможно только в условиях острого кризиса, когда реорганизация становится единственным выходом.

Одним из элементов реструктуризации является так называемая «властная стабилизация» организации. Она направлена на преодоление угрозы конфликтов и активного противодействия реорганизации, которое может снизить эффективность мероприятий и породить сомнения в их эффективности. Примером того, к чему может привести противодействие неформальных коалиций внутри организации, является провал слияния Deutsche Bank и Dresdner Bank в начале 2001 г. [24]

Одним из элементов «властной стабилизации» является усиление позиций сторонников трансформации, а также создание стимулов для их более активного участия в микрополитических процессах с целью поддержки реорганизации. Противников трансформации можно либо лишить власти, либо переубедить и включить в коалицию сторонников трансформации (как правило, последний метод направлен на противников реорганизации с меньшим властным потенциалом).

Важной угрозой в процессах реорганизации является чрезмерное давление со стороны руководства. Оно с неизбежностью породит «противовласть», противодействовать которой в процессах трансформации будет крайне сложно. В принципе, любые конфликты должны по возможности происходить до начала трансформации. На этом этапе конкуренция идей и подходов является стимулом к реорганизации. На этапе реализации решений необходимо избегать конфликтов.

В условиях радикальной трансформации организации определенные ресурсы власти играют приоритетную роль. Эмпирические исследования показывают, что особую роль играют пять ресурсов власти [25]:

- Связь с «проектной группой», собственно и реализующей программу реструктуризации. Данный ресурс власти является определяющим.
- Сеть контактов в организации, личные отношения с руководством, подчиненными и коллегами, доверие со стороны других членов организации. Роль этого ресурса значительна, но уступает роли связей с проектной группой.
- Знания, как профессиональные, так и в области межличностных отношений.
- Возможности и права самостоятельно принимать решения и осуществлять те или иные действия.
- Эффективность труда в организации, а также ее оценка коллегами, подчиненными и руководством. Как ни странно, данный ресурс власти часто оказывается достаточно слабым. Сотрудник, постоянно задействованный в текущем производственном процессе, не может активно принимать участие во внутриорганизационной конкурентной борьбе.

Особой ситуацией являются слияния и поглощения. В этом случае на все проблемы, связанные с реорганизацией, накладывается необходимость «согласования» различных

формальных и неформальных властных структур, существовавших ранее в отдельных организациях. С точки зрения теории власти любое слияние на практике оборачивается «скрытым» поглощением, в котором менеджмент той или иной организации достигает доминирующего положения. Примером может служить концерн Daimler Chrysler, в котором через несколько лет развития менеджмент Daimler Benz занял господствующие позиции. Обострение внутриорганизационной борьбы за власть в условиях слияний стимулируется также сокращением ряда позиций, дублирующихся в объединившейся организации.

Итак, властные отношения и борьба за власть играют важную роль на всех этапах существования организации, часто определяя ее дальнейшую эволюцию. С этой точки зрения вопросы власти в организации и в экономике являются важнейшим направлением исследований при изучении организации и управления.

Литература

1. *Kuehl S., Schnelle W.* Macht gehoert zur Organisation wie die Luft zum Leben // Hersteiner. — 2001. Heft 2. S.16.
2. *Lohmer M.* Macht — Mystifikation oder notwendiges Konzept im Management // Hersteiner. — 2001. Heft 2. S.4.
3. *Мовсесян А.Г., Огнивцев С.Б.* Мировая экономика. — М.: Финансы и статистика, 2002.
4. *Stuetzel W.* Preis. Wert und Macht. — Tuebingen: Scientia Verlag Aalen, 1972. S.186.
5. *Мовсесян А.Г., Либман А.М.* Фактор власти в экономике // Власть. — 2002. — №3. с.49-58. примеры классификации ресурсов власти применительно к организации приводятся в: *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999; *Гибсон Л. Дж., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Х.* Организации: Поведение. Структура. Процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА М, 2000; *Дафт Р.* Организации: Пер. с англ. — СПб.: прайм-ЕВРОзнак, 2001; *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999; *Тренев Н.П.* Предприятие и его структура. — М.: Приор, 2000.
6. *Elsser S.* Innovationswettbewerb: Determinanten und Unternehmensverhalten. — Frankfurt/Main, 1993. S.77-103.
7. *Дегтярев А. А.* Политическая власть как регулятивный механизм социального общения. // Полис: Политические исследования. — 1996. — №3. С.114.
8. См.: *Knight J.* Institutionen und gesellschaftlicher Konflikt. Uebers. aus dem Englischen. — Tuebingen: Mohr Siebeck, 1997; *Loechel H.* Oekonomische Institutionen als das Ergebnis von Verteilungskonflikten // WiSt, 1999, Heft 6. S.275-278.
9. *Sauermann H.* (Ed.) Bargaining Behaviour. — Tuebingen: Mohr Siebeck, 1978.
10. См. вопросы межорганизационных отношений в: *Холл Р.Х.* Организации: Структуры, персонал, результаты. — СПб.: Питер, 2001. С.186; 352-393.
11. *Reuter N.* Der Institutonalismus: Geschichte und Theorie der evolutorischen Oekonomie. — Marburg: Metropolis Verlag, 1994. S. 266
12. См., например, *Von Delhaes K., Fehl U.* (Hrsg.). Dimensionen des Wettbewerbs. — Stuttgart: Lucius&Lucius, 1997.
13. Классической работой в данной области считается: *Heuss E.* Allgemeine Markttheorie. Zuerich: Polygraphischer Verlag. — Tuebingen: Mohr Siebeck, 1965.
14. *Galbraith J.K.* The Anatomy of Power. — Boston: Mifflin Company Boston, 1983. P.72.
15. *Мовсесян А.Г., Либман А.М.* Экономическая власть: Ресурсы, инструменты, основания, этические проблемы // Общество и экономика. — 2002. — №2. — С.98-113.
16. *Galbraith J.K.* The Anatomy of Power. — Boston: Mifflin Company Boston, 1983. P.57.
17. *Клейнер Г.* Эволюция и реформирование промышленных предприятий: Десять лет спустя // Вопросы экономики. — 2000. — №5. С.67.
18. Термин «корпоративное право» в чистом виде отсутствует в российском законодательстве и здесь используется в значении, приведенном в: *Кашанина Т.В.* Корпоративное право. — М.: НОРМА-ИНФРА-М., 1999.

19. См., например: *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: Пер. с англ. — М.: ДЕЛО, 1999.
20. *Leipold H.* Kulturspezifische Zusammenhänge zwischen gesellschaftlicher Regelteilung und wirtschaftlicher Arbeitsteilung. — Marburg, 2001. — S. 3.
21. См.: *Sydow J.* Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. — Wiesbaden: Gabler, 1993. — S.150.
22. Неформальные структуры власти в организации рассмотрены в: *Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение. — М.: Интел-Синтез, 2001.
23. *Hofstede G.* Lokales Denken, globales Handeln. — Muenchen: DTV, 2001.
24. *Lohmer M.* Macht — Mystifikation oder notwendiges Konzept im Management // Hersteiner, 2001, Heft 2. — S.3.
25. *Picot A., Freudenberg H., Gassner W.* Die neue Organisation ganz nach Mass geschneidert. — Muenchen, 1999. — S.4-5.