

© 1994 г.

К.А. КРАВЧЕНКО

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗА РУБЕЖОМ (АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР)

КРАВЧЕНКО Кирилл Альбертович — студент социологического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. В нашем журнале публикуется впервые.

Исследование организаций — одно из ведущих направлений зарубежной социологии. В своем развитии оно прошло несколько этапов. Первый (1900—1925 гг.) представлен классическими теориями организации М. Вебера, А. Файоля, Ф. Тейлора, Л. Гьюлика, Дж. Муни и др. Второй (послевоенные годы) характеризуется формированием основ концепций «человеческих отношений» Э. Мэйо, Ф. Херцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу. Статья посвящена третьему этапу (70-е — начало 80-х годов), когда была окончательно создана парадигма современной социологии организаций, центральные понятия которой — власть и контроль. Четвертый этап (с середины 80-х годов до настоящего времени) можно назвать постмодернистским. Он отличается, с одной стороны, стабилизацией современной парадигмы, а с другой — возникновением новых, авангардных направлений, в частности организационной экологии.

Основные тенденции постмодернистской социологии организаций и в первую очередь развитие организационной экологии ранее освещались на страницах «Социса» (1993, № 2). Однако проблемы становления современной парадигмы социологии организаций в 70-е годы оказались вне поля зрения отечественных исследователей, хотя именно в указанный

Закрывающаяся система

<i>Техническая система</i>	
<i>Закрывающаяся техническая система</i>	<i>Открытая техническая система</i>
<i>Закрывающаяся социальная система</i>	<i>Открытая социальная система</i>
<i>Социальная система</i>	

период наблюдался наибольший прирост знаний и появились концепции, которые до сих пор определяют теорию и практику зарубежной социологии организаций. К началу 80-х годов социологи США разработали огромное количество теорий, моделей и концепций организации. У некоторых исследователей, пытавшихся их систематизировать, складывалось впечатление, что сделать это невозможно. Не только число теорий и подходов, но и количество типологий, классифицирующих такие теории, перевалило за критическую черту. Возникает ощущение, пишет Ральф Килманн, что по поводу каждого аспекта организации в социологии возникает самостоятельная типология [1, р. 524]. И чем больше аспектов, тем больше типологий. Повидимому, этот процесс бесконечен. Типология, как полезный инструмент, призванный свести к минимуму количество пе-

Открывающаяся система

ременных, упростить сложный объект изучения, теряет свою эвристическую силу. Она уже не в состоянии навести порядок среди принципиально различающихся между собой подходов. Когда типологий столько же, сколько переменных, сложность объекта, заключает Р. Килманн, возрастает. В качестве выхода он предлагает некую метатипологию, призванную систематизировать частные типологии.

Исходным принципом выдвигаемой метатипологии служит повторяемость переменных (признаков организации). Анализируя источники, Килманн пришел к выводу, что в более поздних типологиях встречаются переменные, которые употреблялись раньше. Иначе говоря, социологические типологии взаимопересекаются. Повторяющиеся переменные должны служить отправной точкой для метатипологии, которая, с одной стороны, выступает более экономной, а с другой более широкой, чем прежние, системой переменных [1, р. 525].

Логично предположить, что метатипология должна содержать: 1) общепринятые, 2) ясные и недвусмысленные, 3) немногочисленные критерии. Подобными признаками обладает **метатипология Килманна**, где все множество теорий и классификаций разбивается на четыре группы: открытые и закрытые, технические и социальные системы (см. рис.). Термины «закрытая система» и «открытая система» прочно утвердились в научной литературе. Они обозначают два разных типа организации — замкнутые исключительно на внутренние проблемы и ориентированные на взаимодействие с окружением.

Что касается технической и социальной систем, то здесь требуется пояснение. Социальная система сосредоточена на людях, их потребностях, желаниях, мотивах, поведении, а техническая включает организацию труда, капиталы, информацию, бюджет, задачи. В обеих речь идет о людях, но в первой они выступают как личности, а во второй — как ресурсы. Дихотомия «техническая система — социальная система» отражает классическую дискуссию между социологами и психологами.

В метатипологии Р. Килманна обе линии соединяются, и на их пересечении возникает комбинация из четырех типов организационных систем, которые признаются в качестве базиса: закрытая техническая, закрытая социальная, открытая техническая и открытая социальная. Ярким примером первого типа служит теория бюрократии М. Вебера [3]. К классу закрытых ее относят потому, что учитывается только логика внутреннего функционирования организации, а не какой-нибудь внешний фактор. К социальным она относится на том основании, что веберовский подход имперсонален: люди рассматриваются прежде всего как «чиновники», а не как личности.

Коллеги Э. Мэйно по Гарвардскому университету Ф. Ротлисбергер и У. Диксон, участвовавшие в знаменитых Хоторнских экспериментах, объявляются Килманном пионерами закрытой социальной системы. В книге «Менеджмент и рабочий» (1939) они рассматривают мотивы и потребности людей, культуру и нормы рабочей группы, однако социальный анализ ограничен рамками организации [4].

Как известно, теорию открытых систем разработал Л. фон Берталанффи. Он полагал, что динамическое равновесие системы поддерживается благодаря росту, изменению и приспособлению организации к окружающей среде. Поскольку Берталанффи опирался на биологические и физические принципы, игнорируя социально-психологические, его подход следует квалифицировать как открытую техническую систему.

Наконец, У. Беннис, выпустивший в 1966 г. книгу «Изменяющиеся организации» [5], оказался в числе первых теоретиков открытой социальной системы. Хотя Килманн выделяет именно его, феномен матричной структуры, т.е. временных рабочих групп, возникающих на короткий период ради решения конкретной задачи, а затем распадающихся, давно известен в практике управления. Но следует согласиться с автором, что быстрая переориентация и переквалификация работников, вступление во все новые и новые коммуникационные структуры, адаптация и приспособление к окружающей среде — характерные черты открытых социальных систем.

Незримо в статье Килманна присутствует еще одна линия разграничения. Все организационные теории делятся на классические (универсалистские) и современные, названные им контингентальными (это можно перевести как «теории случаев», «теории непредвиденных обстоятельств»). В качестве таких обстоятельств выступают неконтролируемые переменные окружающей среды либо конкретной ситуации, множество которых то и дело возникает в организации. В социологическом смысле ситуации представляют собой новые сочетания старых (или контролируемых) переменных. Метатипология Килманна рассчитана на классификацию не столько универсалистских, сколько контингентальных теорий (а их огромное множество). Таким образом, в ней органично соединяются прошлое и настоящее социологии организаций.

В расширенном или, точнее, полном варианте метатипология Килманна выглядит следующим образом.

Закрытая техническая система. Г. Ансофф, Р. Брандербург, Д. Катц, Р. Кан, П. Мотт и Р. Херден полагают, что главная цель такой системы — максимизация эффективности и продуктивности. Она достижима только в стабильном окружении, которое либо существует само по себе, либо создается организацией. Таким образом, последняя как бы защищается от воздействия неконтролируемых факторов. Препраждающую функцию выполняет высококоразвитая технология, на нее обращено особое внимание.

К контролируемым в такой системе относятся факторы, поддающиеся воздействию со стороны администрации или персонала на короткий промежуток времени. Главным стабилизатором выступает бюрократическая система М. Вебера, современные аналоги которой Г. Ансофф и Р. Брандербург называют «централизованной функциональной системой» [6], Т. Бернс и Г. Сталкер — механической структурой [7], Р. Лайкерт — автократией, или системой [8]. Контроль за поведением служащих осуществляется с помощью бюрократических правил и процедур. Высший эшелон, принимая решения, опирается на легитимную, вознаграждающую и принудительную власть (о ее типологии будет сказано ниже). Переманная «лидерское поведение» ориентирована на облегчение работы исполнителей и стимулирование технических навыков. Закрытая техническая система, явно или неявно, предполагает, что члены организации реактивны, ориентированы по преимуществу на экономическое вознаграждение и социальные гарантии (первые уровни потребностей в теории А. Маслоу), на гигиенические факторы (в терминах теории Ф. Херцберга), предпочитают тщательный контроль и порядок на рабочем месте [1, p. 532].

Открытая социальная система — полная противоположность первой. Эффективность подразумевает не материальную продуктивность, а адаптированность, быстрое реагирование на окружающую среду, соответствие общественным ожиданиям, долговременное функционирование. Успех организации открытого типа, по мнению Х. Пикля и Ф. Фрейдландера, определяет расстановка групп давления: собственников, потребителей, инвесторов, местной общины и др. [9]. Внешними признаками успеха служат отзывы клиентов и прессы о качестве продукции и оказываемых услуг.

Ситуация и окружение здесь описываются в терминах динамичности и неопределенности, непредсказуемости и гетерогенности. Ф. Эмери и Е. Трист назвали данный тип окружающей среды «турбулентным полем» [10]. В качестве технического базиса выступают нетрадиционные технологии и формы организации труда. Монопрофильную квалификацию работников сменяет многопрофильная.

Механизмы контроля за поведением в открытой социальной системе отличаются гиб-

костью и демократизмом. Контроль основан на профессиональных нормах, стандартах и ценностях. Подобного рода механизм получил название «космополитическая ориентация» у А. Гулднера [И] и «клан» — у В. Оучи [12]. Главные цели (рост, стабильность, исследование) подразумевают заботу о самой организации в противоположность ориентации на продукцию и оказание услуг, как это происходит в закрытой технической системе.

Процесс принятия решений, по преимуществу стратегического типа, осуществляется благодаря «разъединяющему инкрементализму» [13], в противовес рациональному процессу принятия решений, характерному для формальной организации. В неопределенной, постоянно меняющейся среде управленческие решения часто основываются на риске и интуиции. На первое место в открытой социальной системе выходят личность и стиль лидерства, а не формальные нормы и жесткие правила. Особое значение приобретают управленческие группировки — кланы. Поскольку в открытых организациях таких группировок несколько, оптимальный лидерский стиль — кооптация, союз, консультации, а не доминирование. Культура клана операционализируется благодаря профессиональным нормам поведения.

Базис власти в таких системах — референтность, экспертиза, информативность. Преобладающий тип конфликта — «договорной», представляющий собой форму социополитического поведения на институциональном уровне организации. Множество степеней свободы, характеризующих поведение индивидов в организации, означает, что они получают возможность влиять на конечные результаты ее деятельности. Индивидуальные ценности, желания, мотивы приобретают институциональное значение и играют гораздо более важную роль в принятии решений, чем в закрытых системах. Принято считать, что в открытых системах индивидуальные потребности играют более активную роль, чем в закрытых.

Открытая техническая система представляет собой промежуточный тип между двумя названными. В ней сочетается кратковременное и долговременное планирование. Критерием эффективности выступает производительное применение ресурсов, а также оптимальное распределение продукции и услуг. Организация, ориентирующаяся на открытый технический тип системы, тесно увязывает требования технологии (внутренние факторы) и окружающей среды (внешние факторы). На этом строится процесс принятия решений относительно размещения предприятия, цен, продаж, рынка товаров и труда [1, р. 537].

В открытых технических системах администрация не полагается на стихийное воздействие среды, а стремится планировать и изменять среду в нужном для себя направлении. Согласно К. Перроу, такой подход следует считать «инженерным» [14]. Он отмечает постоянное применение научного метода и анализа ситуации с целью оптимального решения проблем, которые возникают в сфере инвестиций, рынка товаров, цен, персонала. Именно этот тип организации стимулирует развитие техники принятия решений.

Структуру организации, ориентированную на постоянно изменяющуюся и в то же время прогнозируемую, управляемую окружающую среду, Г. Ансофф и Р. Брандербург назвали «инновативной организацией» [6]. Она напоминает матричную организацию — гибрид жесткой технической и мягкой адаптивной систем. Механизм контроля здесь ценовой, или рыночный. Решения, касающиеся рынка труда, инвестиций, закупок, лизинга и т.п., основываются на минимизации себестоимости. Поскольку цены определяются рынком и являются заданной величиной, усилия членов организации оцениваются, а следовательно, и контролируются в соответствии с трудовым вкладом, т.е. способностью сократить издержки (себестоимость). Это профессиональные критерии оценки труда. Там, где рынок может сбалансировать цены, профессиональные критерии оценки уступают место бюрократическим правилам.

В открытых технических системах рыночные механизмы навязывают критерии и определяют процесс принятия решений. Это означает, что индивидуальные потребности, желания и мотивы влияют на способ решения проблем. Вместе с тем индивидуальное влияние ограничивается уровнем компетентности, профессионализмом, который равнозначен гибкому балансированию между требованием долговременной (открытая система) и кратковременной (закрытая система) стратегий [15]. Стиль мышления, доминирующий в подобных организациях (а они могут состоять из гибких рабочих групп), называют когнитивным, интуитивным и экспертным.

Закрытая социальная система. В то время как открытая социальная система обеспечивает формальное соединение институционального и технического уровней организации, закрытая социальная система демонстрирует неформальный тип интеграции, главным

образом, благодаря групповым процессам. Акцент в подобной системе перенесен с взаимоотношений организации и среды на межличностные взаимоотношения, с проблемы изменения на проблему лояльности [1, p. 540].

Критерием эффективности в закрытой социальной системе являются успешность решения внутренних, человеческих проблем, формирование социальной интеграции и приверженность сотрудников целям организации [16]. Каждая организация рассматривается как неповторимая, обладающая уникальной комбинацией человеческих качеств, характеризуется своеобразным микроклиматом и историей. Если сочетание факторов окружающей среды подчиняется вероятностным законам и анализируется статистическими методами, то уникальные качества людей требуют особых способов познания.

Технология рассматривается в закрытой социальной системе как условие межличностной коммуникации. Она тормозит, облегчает, определяет потоки информации, решения, мнения, слухи, действия и т.п. Коммуникация подразделяется на вербальную и невербальную. Ее направляет присутствие (даже мыслимое) другого, на которого ориентировано социальное действие. Структура такой системы описывается в терминах неформальной организации [17]. К элементам структуры относят повторяющиеся способы взаимодействия людей, а к социометрической диаграмме — частоту и направление этого взаимодействия (коммуникации). Структура изменяется, когда организация набирает новый персонал. Это исключительное свойство неформальной организации, так как формальная не претерпевает изменений в случае замены одних индивидов на других.

Механизм контроля в закрытой социальной системе основан на групповых нормах и социальном давлении на тех, кто их нарушает. Она описывается в терминах групповой динамики, нормативной структуры группы, группового консенсуса. Сплоченность группы прямо коррелирует с исполнительностью. В сплоченной группе, нормы которой благоприятствуют высокой производительности труда, качество исполнения лучше, напротив, в сплоченной группе, нормы которой сдерживают рост производительности труда, оно хуже [1, p. 542].

Цель закрытой социальной системы — поддержание и развитие неформальных групп. Процесс принятия решений ориентирован на человека и группу, на их участие в управлении (партиципативный менеджмент). Лидерский стиль считается оптимальным, если ориентирован на «человеческие отношения».

Такова метатипология организаций Р. Килманна, включающая четыре вида систем. В заключительной части статьи он высказывает ряд методологических соображений, полезных социологу-эмпирику. Автор убежден, что теоретическая модель предмета исследования, научные гипотезы, методология анализа данных должны строиться в терминах одной из указанных организационных систем.

Социолог просто обязан различать, в каких терминах он описывает организацию, иначе возникнут противоречия. Но дело не ограничивается этим. Выбор модели диктует методы исследования. Так, закрытую техническую систему лучше изучать при помощи традиционных научных методов, в частности, лабораторного эксперимента, в ходе которого используются разные контрольные группы. Это доказали Д. Кэмпбелл и Дж. Стенли [18]. Напротив, закрытую социальную систему правильнее изучать посредством гибких методов — полевого исследования, наблюдения и т.д.

Каждому типу соответствует особый тип ученого, вооруженного определенными нормами и методами исследования: закрытой технической системе — «ученый-аналитик», открытой социальной — «гуманитарий», открытой технической — «концептуальный теоретик», а закрытой социальной системе — «частичный гуманитарий» [1, p. 544]. Социологу-теоретику следует знать, что первый из перечисленных представляет технический уровень, второй является «портретом» институционального уровня, третий воплощает формальную интеграцию этих двух уровней, а четвертый — их информационную интеграцию (взаимосвязь).

Среди специалистов существует единство взглядов по поводу того, что одним из важнейших вопросов является контроль в организации. Они расходятся лишь в том, что считать механизмом, способами и формами его реализации. Соответственно, предлагаются различные варианты операционализации контроля, централизованный либо децентрализованный способ принятия решений (Дж. Чайлд), концентрация авторитета (Д. Хиксон), лидерский стиль (Ф. Фидлер), использование власти (Д. Уилсон), организационная иерархия (А. Танненбаум) [2].

Большинство теоретиков согласны с тем, что тесно связаны между собой два понятия — «контроль» и «власть». Концептуализация переменной «власть» имеет длительную историю и восходит к работам М. Вебера, который определил власть как «возможность одного из действующих лиц в системе социальных отношений навязывать свою волю другому лицу несмотря на его сопротивление» [3]. Дж. Френч и Б. Равен видели во власти потенциальное влияние, которое одно действующее лицо оказывает на другое [19]. П. Кэндуэлл рассматривал власть как «способность достичь цели благодаря открытому или скрытому применению силы», а также влиять на принятие организацией решения в свою пользу [20].

Следовательно, общепринятая точка зрения — понимание власти как способности влиять на действия других людей. Соглашаясь с подобным определением, А. Каплан предлагает использовать три измерения власти: 1) вес (количество, размер), 2) охват (область распространения поведения), 3) сферу подчинения (число индивидов или групп, чье поведение контролируется) [21].

Понятие «базис власти» социологи интерпретируют по-разному. Многие полагают, что власть тесно связана с зависимостью. Р. Эмерсон убежден, что власть коренится в отношениях зависимости одного человека от другого: власть индивида А над индивидом Б означает зависимость Б от А [22]. Д. Меканик предполагает, что индивид превращается в объект власти со стороны другого лишь тогда, когда зависит от контроля над источниками информации, осуществляемого этим лицом, третьими лицами либо организациями [23]. Можно, например, ограничить доступ к знаниям, в которых кто-либо остро нуждается, доступ к ресурсам, которые необходимы организации (финансы, рабочая сила, сырье). В организациях то и дело возникают ситуации, когда субъектом власти оказывается не выше-, а нижестоящее лицо. Директор отпрапляется на поклон к рабочему-умельцу, единственному, кто способен выполнить сложный заказ, а тот, в свою очередь, диктует выгодные ему условия; талантливый ученый или одаренный инженер, обладающий знаниями или навыками, которых нет у остальных членов организации, оказавшись в роли эксперта, навязывает руководству требования, при которых готов взяться за выполнение ответственной работы.

Развивая данные положения, Р. Блэкбурн утверждает: чем большее количество факторов контролируют нижестоящие лица в организации, тем большим объемом власти они обладают [24]. Причем, совершенно ясно, что власть как форма межличностной зависимости ассиметрична. Власть вышестоящих над нижестоящими узаконена и подкреплена формальными механизмами (санкциями, приказами, дисциплинарными мерами). Напротив, власть нижестоящих над вышестоящими не имеет столь мощной институциональной поддержки, не легитимизирована. Тем не менее, часто она более действительна и эффективна. Опираясь на идеи Р. Эмерсона и Д. Меканика об индивидуальном локусе (базисе) власти, Д. Хиксон, К. Хайнингс, К. Ли, Р. Шнек, Б. Селзник, Дж. Пфеффер разработали стратегическую контингентальную теорию власти внутри организации [25]. Согласно их теории, базой власти служит не только зависимость между индивидами, но и зависимость между подразделениями внутри одной организации. Власть одного подразделения над другим или другими пропорциональна его возможностям закрывать и ограничивать доступ к редким ресурсам (в том числе информации), либо к стратегическим факторам, которые служат удовлетворению каких-то важных потребностей.

Понятие ключевых ресурсов в организации для ряда социологов — главный момент в определении власти. Это берет начало с идей Т. Парсонса, высказанных в статье «Контурсы социологического подхода к организациям», опубликованной в 1956 г. [26]. Там власть истолковывается как способность мобилизовывать ресурсы. Спустя 20 лет Р. Кантер, продолжая рассуждения Парсонса, отметил: власть — это «способность делать вещи, мобилизовывать ресурсы, получать и использовать то, что служит средством достижения поставленной индивидом цели» [27].

Проанализировав различные подходы, Ч. Мэнц и Д. Джойа пришли к выводу, что понятие ключевых ресурсов порождает замкнутый круг или парадокс в определении власти и контроля. Поскольку контроль над ресурсами служит основой обладания властью, постольку само обладание властью выступает базисом другого типа контроля — над индивидами и подразделениями (персональный контроль). В результате формируется такая последовательность: контроль над ресурсами -> власть -> персональный контроль. Противоречие возникает из-за смешения двух различных типов контроля [2].

Концептуализировать контроль, как и власть, можно разными путями. Один предложил

Е. Лоулер: контроль — направление, влияние или определение поведения других людей [28]. Сходную дефиницию выдвинул А. Танненбаум: под контролем следует понимать «любой процесс, в котором индивид, группа или организация определяют (т.е. намеренно влияют на) то, что должны делать другие индивиды, группы или организации» [29].

Общим элементом в определениях власти и контроля выступает влияние. Однако различаются власть и контроль способом реализации влияния. Власть понимается как потенциальное влияние, а контроль — как реальное влияние. Отсюда следует: власть — способность (возможность), а контроль — процесс. (Ч. Мэнц и Д. Джойа говорят о власти — потенциальном влиянии и о контроле — кинетическом влиянии [2].)

Базисом контроля выступают типы власти, к которым прибегают при персональном контроле. Дж. Френч и Б. Равен предлагают пятичленную классификацию: 1) вознаграждающая власть (способность влиять посредством возможного вознаграждения); 2) принудительная власть (способность влиять при помощи возможного наказания); 3) легитимная власть (способность влиять через признанные и узаконенные права); 4) референтная власть (способность влиять благодаря идентификации одного индивида с другим); 5) экспертная власть (способность влиять благодаря своим знаниям).

В 1965 г. известный теоретик организации А. Этциони предложил свою типологию, в основе которой три альтернативные категории: 1) принудительная власть (возможность применять физическую силу при исполнении контроля); 2) утилитарная власть (возможность использовать материальные средства при контроле); 3) идентивная власть (возможность употреблять организационные и межличностные символы для целей контроля) [30].

Таким образом, базисом власти чаще всего выступают две переменные — зависимость и незаменимость (степень, с какой индивид, группа или подразделение могут или не могут быть замещены альтернативными ресурсами). Базисом контроля служат вознаграждение, принуждение, легитимация, экспертиза, референтность. При этом различают два типа контроля: над ресурсами (ресурсный контроль) и над личностью (персональный контроль). В 1981 г. Г. Юкл построил обобщенную типологию власти: термин «персональная власть» обозначал референтную и экспертную власть, а термин «позиционная власть» — легитимную и принудительную [31]. С тех пор обобщенная типология широко применяется в научной литературе.

В статье проанализированы работы наиболее известных зарубежных специалистов по исследованию организаций 70—80-х годов. Безусловно, этот список не является исчерпывающим, но он — ядро парадигмы социологии организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Kilmann R.H.* A tipology of organization tipologies: toward parsimony and integration in the organizational sciences // *Human relations*. 1983. Vol. 36. № 6.
2. *Mam C.C., Gioia D.A.* The interrelationship of power and control // *Human relations*. 1983. Vol. 36. № 5.
3. *Weber M.* The theory of social and economic organization. N.Y.: Free Press, 1947.
4. *Roethlisberger F.J., Dickson W.J.* Management and the worker. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.
5. *Bennis W.G.* Changing organizations. N.Y.: McGraw-Hill, 1966.
6. *Ansoff H.I., Brandenburg R.G.* A language for organization design // *Management Science*, 1971. Vol. 17. Pp. 705—731.
7. *Burns T., Stalker G.M.* The management of innovation. L.: Tavistock, 1961.
8. *Liken R.* New patterns of management N.Y.: McGraw-Hill, 1961.
9. *Pickle H., Friedlander F.* Seven societal criteria of organizational success // *Personal Psychology*, 1967. Vol. 20. Pp. 165—178.
10. *Emery F.W., Trist E.L.* The causal texture of organizational environments // *Human relations*, 1965. Vol. 18. Pp. 21—31.
11. *Gouldner A.W.* Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles // *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 2. Pp. 444-480.
12. *Ouch W.G.* Markets, bureaucracies, and clans // *Administrative Science Quarterly*. 1980. Vol. 25. Pp. 129—141.
13. *Lindblom C.E.* The intelligence of democracy: Decision-making through adjustment N.Y., 1965.
14. *Perrow C.* A framework for the comparative analysis of organizations // *American Sociological Review*. 1967. Vol. 32. Pp. 195—208.
15. *Thompson J.D.* Organizations in action. N.Y., 1967.

16. *Mou P.E.* The characteristics of effective organizations. N.Y., 1972.
17. *Blau P., Scott W.* Formal organizations. San Francisco, 1962.
18. *Campbell D., Stanley J.* Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, 1963.
19. *French J., Raven B.* The basis of social power // Studies in social power. Ann Arbor, 1959.
20. *Khandwalla P.* The design of organizations. N.Y., 1977. Pp. 52—53.
21. *Kaplan A.* Power in perspective // Power and conflict in organizations. L., 1964.
22. *Emerson R.M.* Power-dependence relations // American Sociological Review. 1962. Vol. 2. Pp. 31—41.
23. *Mechanic D.* Sources of power of lower participants in complex organizations // Administrative Science Quarterly. 1962. Vol. 7. Pp. 349—364.
24. *Blackburn R.S.* Lower participant power: Toward a conceptual integration // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6. PP. 127—131.
25. *Hickson D. et al.* A strategic contingencies theory of intraorganizational power // Administrative Science Quarterly, 1971. Vol. 16. Pp. 216—229.
26. *Parsons T.* Suggestions for a sociological approach to organizations // Administrative Science Quarterly, 1965. Vol. 1. Pp. 225—239.
27. *Kanter R.M.* Men and women of the corporation. N.Y., 1977. Pp. 166.
28. *Lawer E.* Control systems in organizations // Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976. P. 1248.
29. *Tannenbaum A.* Control in organizations: Industrial adjustment and organizational performance // Administrative Science Quarterly. 1962. Vol. 7. P. 239.
30. *Etzioni A.* Organizational control structure // Handbook of organizations. Chicago, 1965.
31. *Yukl G.A.* Leadership in organizations. N.J., 1981.