

Monika KULIKOWSKA-PAWLAK
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

DWIE PERSPEKTYWY WŁADZY ORGANIZACYJNEJ – INSTYTUCJONALNA I PROCESUALNA

Streszczenie. Władza i politykowanie to terminy zbliżone. Władza jest utajoną zdolnością wpływania na działania, myśli i emocje innych. Politykowanie natomiast odnosi się do użycia władzy i autorytetu, by osiągnąć rezultaty na poziomie organizacji. Prostymi słowy, władza jest potencjalnym wpływem, podczas gdy politykowanie jest jej sprawowaniem (stosowaniem). W niniejszym artykule przedstawiono przede wszystkim procesualne i instytucjonalne spojrzenie na problem władzy. Dyskusja o władzy organizacyjnej skupia się na jej dychotomicznym charakterze i przedmiotem zainteresowania staje się rozważanie czy władza powinna być postrzegana, jako proces interakcji czy jako zinstytucjonalizowane relacje?

Słowa kluczowe: władza organizacyjna, władza procesualna, władza instytucjonalna, politykowanie organizacyjne

TWO PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL POWER: PROCESSUAL AND INSTITUTIONAL

Summary. Power and organizational politics are closely related concepts. Power has been defined as the latent ability to influence others' actions, thoughts and emotions. Politics, on the other hand, generally refers to the use of power and authority to influence organizational outcomes. In simple terms power is potential of influence, whereas politics is exercise or use of that power. This article seeks firstly to explore the processual and institutional views. The article goes on to address a parallel problem, the neglect of specifically organizational power practices. In this article, the debate on organizational power has reflected this dichotomous view in its concern with whether power should be seen as a process of interaction or as institutionalized relationships.

Keywords: organizational power, processual power, institutional power, organizational politics

1. Problem władzy – próba konceptualizacji

Władza jest pojęciem, które dostarcza wielu problemów definicyjnych, ze względu na swoją niejednoznaczność, gdyż ze zjawiskiem władzy mamy do czynienia praktycznie od początku społecznego rozwoju ludzkości¹. Władzę można rozumieć jako stosunek zachodzący między jednostkami lub grupami, w którym jedna ze stron tego stosunku ma możliwość narzucania własnej woli drugiej stronie, nawet pomimo jej oporu². Ważne jest, że władza istnieje także wtedy, gdy możliwość ta nie jest realizowana. Różnorodne ujęcia zjawiska władzy można podzielić na trzy grupy³:

- ujmowanie władzy jako funkcji w systemie,
- jako właściwości jej nosiciela,
- jako stosunku społecznego.

W przypadku ujmowania władzy jako funkcji podkreśla się rolę, jaką władza spełnia wobec danej całości, z punktu widzenia zachowania jej równowagi. Spełnia więc władza zadania regulacyjne. W tym ujęciu władza jest cechą systemu, a nie atrybutem jej nosiciela. W przeciwieństwie do ujęcia funkcjonalnego, ujmowanie władzy jako atrybutu jej nosiciela podkreśla rolę nie systemu, a właściwości człowieka, grupy społecznej czy instytucji. Uwypukla się tu więc rolę nosiciela władzy, jego osobowości, co koresponduje ze zjawiskiem przywództwa. Ujmowanie władzy, jako stosunku społecznego podkreśla znaczenie relacji. Wieloznaczność pojęcia stosunku społecznego rodzi jednak kolejne problemy definicyjne. Za władze może być tu uznane jednorazowe, zupełnie przypadkowe podporządkowanie się jednej osoby drugiej, co budzi wątpliwości wielu autorów. Poszczególne definicje władzy związane są z konkretnymi opcjami teoretycznymi, jakie reprezentują badacze tego zagadnienia. Na tej podstawie definicje władzy można podzielić na kilka grup⁴:

- behawioralne – traktujące władzę, jako pewien szczególny sposób zachowania modyfikującego zachowania innych;
- teleologiczne, które wskazują na władzę, jako na środek osiągania pewnych celów, wytwarzanie zamierzonych skutków;
- instrumentalne – podkreślają charakterystyczne dla tego zjawiska sposoby oddziaływania na otoczenie zewnętrzne. Władza jest tu rozumiana przede wszystkim, jako możliwość stosowania szczególnych środków, zwłaszcza przemocy;
- definicje władzy jako wpływu;

¹ Pettigrew A.M., McNulty T.: Power and Influence in and around the boardroom. Human Relations 1995, no 48(8), p. 845-918.

² Buchanan D.A., Badham R.J.: Power, Politics, and Organizational Change. Sage Publications, London 2008, p. 10-36.

³ Buchanan D.A., Badham R.J.: Power, Politics... op.cit., p. 15-29.

⁴ Ibidem.

- definicje dotyczące konfliktu, które definiują władzę jako możliwość podejmowania decyzji regulujących rozdział dóbr w sytuacjach konfliktowych;
- strukturalne – określające władzę w kategoriach stosunku społecznego między różnymi aktorami społecznymi.

Według klasycznej definicji Maxa Webera, władza to dowolna możliwość wykonywania własnej woli w ramach danych stosunków społecznych, bez względu na sprzeciw i na to, na czym ta możliwość się opiera⁵. Innymi słowy władza jest możliwością człowieka lub pewnej liczby ludzi do realizowania własnej woli, nawet wbrew oporowi pozostałych uczestniczących w działaniu osób. Władza w tym ujęciu wyraża się więc w niesymetrycznej relacji pomiędzy tymi, którzy władzą się posługują oraz tymi, którzy jej podlegają⁶.

W tym miejscu warto podkreślić, iż co innego, gdy władza jest celem działania, a co innego, gdy jest instrumentem realizacji innych celów niż ona sama. Pierwszy aspekt, w którym władza jest celem można nazwać „politykowaniem”, a drugi, w którym jest ona środkiem lub instrumentem do realizacji innych celów – „rządzeniem”, ewentualnie „sterowaniem” czy „koordynowaniem”. Politykowanie czy zachowania polityczne to te działania, które nie są wymagane w związku z formalną rolą danej osoby w organizacji, ale które wywierają albo mają wywierać wpływ na podział w organizacji elementów korzystnych i niekorzystnych⁷. Patrzenie na organizację jako na system polityczny pozwala wyjaśnić wiele, z pozoru irracjonalnych (sprzecznych z celami organizacji), zachowań⁸.

Problemy konceptualizacji dynamiki władzy organizacyjnej kładą nacisk na potrzebę nauczenia się przejmowania kontroli nad otoczeniem. Pięć podstawowych elementów, które stanowią istotny argument przemawiający za włączeniem władzy organizacyjnej do badań są: (1) źródła nacisku na zastosowanie zewnętrznych strategii władzy, (2) strategie pozwalające pozyskać władzę, (3) mechanizmy kształtujące decyzje administracyjne, umożliwiające właściwe użycie potencjalnej władzy, (4) implikacje modelu zachowań organizacyjnych dla dynamiki ich kontroli politycznej, (5) metodologia badań, właściwa dla dynamiki różnych rodzajów dominacji organizacyjnej. W ostatnich latach dyskusja o naturze i dynamice władzy organizacyjnej jest pod wpływem innych, powiązanych z nią, dziedzin. Położenie nacisku na problem władzy i szukanie rdzennych jej teorii wyłania się nie tylko z procesów współdziałania, zaakcentowanych politykowaniem i relacjami pomiędzy grupami interesu, ale również prowadzi do osadzenia jej w instytucjonalnej strukturze⁹. Te różne podejścia do problemu znacznie wzbogaciły debatę i uwydatniły jak organizacje są powoływane,

⁵ Weber M.: *Politics as a Vocations*. Hackett, London 1919.

⁶ Ibidem.

⁷ Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., Douglas C., Frink D.D.: Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 2005, no 31(1), p. 127.

⁸ Provis C.: Dirty hands and Loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly* 2005, no 15(2), p. 233.

⁹ Buchanan D.A.: You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization politics. *British Journal of Management* 2008, no 19, p. 49-64.

formowane przez władzę, definiowaną na różnych poziomach. Jednakże to, co stanowi o dualizmie podejścia, jednocześnie powoduje wzrost problemów na odpowiednim poziomie analizy władzy organizacyjnej. Przede wszystkim w tym artykule poczyniono starania zgłębienia poglądu procesowego i instytucjonalnego władzy. Rzecz jasna, obydwa podejścia są niezmiernie ważne, jednakże wyjaśnienie skutków władzy w organizacjach może być niekompletne, jeżeli funkcjonowanie organizacji jest w dużej mierze zdeterminowane władzą zewnętrzną lub jeśli sama organizacja staje się „areną” dla rozgrywania partykularnych interesów grupy. Podjęcie próby pogodzenia tych aspektów i sprowadzenia ich do wspólnego mianownika staje się problematyczne.

Niemniej jednak spojrzenie na literaturę przedmiotu pokazuje, że dychotomia w odniesieniu do władzy jest podejściem zbyt prostym oraz że można przewidzieć poziom analizy pomiędzy siłami interakcyjnymi i instytucjonalnymi. Liczni analitycy nawiązywali do lokalnego poziomu konstruowania władzy, zwłaszcza Lukes w swojej wpływowej strukturze „trzech twarzy” władzy¹⁰, podczas gdy Clegg skupiał się na tym, co zwięźle nazwał „niezastąpione cechy władzy”, które posiada organizacja¹¹. Tego typu szerokie spojrzenie jest istotne dla kwestii konstruowania władzy wewnątrz organizacji. Autor twierdzi, że odzwierciedla to mechanizmy hierarchiczne, które podtrzymują reprodukcję mocy; dostrzega oczywisty fakt, że organizacje mają w swych szeregach grupy działaczy, które są stale silniejsze od innych i działają zgodnie z ogólnym systemem władzy organizacji. Ten podstawowy argument łączy się z ustalonymi obszarami zainteresowań, takimi jak kultura organizacyjna i selekcja (choć istnieje potrzeba świeżego spojrzenia na te kwestie) oraz z tradycją weberiańską. W tabeli 1 przedstawiono trzy koncepcje władzy, które odzwierciedlają wspomniane poziomy analizy. Poziom analizy władzy procesowej polega na interakcji pomiędzy grupami interesów. Instytucjonalne struktury nierówności tworzą zewnętrzne podstawy, z których władza jest powierzana organizacjom; trzeci poziom władzy to poziom organizacyjny.

¹⁰ Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.

¹¹ Clegg S.R.: *Frameworks of Power*. Sage, London 1989, p. 239.

Tabela 1

Perspektywy spojrzenia na władzę w organizacji

Podejście do pojęcia władzy	Poziom analizy	Podstawy władzy
Procesowe	Interakcja społeczna	Strategie władzy (tworzenie koalicji, sterowanie informacjami)
Instytucjonalne	„Struktura zewnętrzna”	Powierzona władza Struktura społeczna (władza klasy i państwa, płci, rynków, zawodów)
Organizacyjne	„Struktura wewnętrzna”	Mechanizmy hierarchiczne (selekcja, kariera, koalicja dominująca, dominujące przesłanki)

Źródło: opracowanie własne.

2. Władza w ujęciu procesualnym

Zainteresowanie procesami, dzięki którym życie organizacyjne jest aktywnie tworzone, zapewniło „świeży powiew” krytycznej analizy w sferze, częstokroć zdominowanej przez modele systemów statycznych i funkcjonalizm strukturalny. Nacisk na istnienie władzy mającej źródło „w procesie” interakcji podkreśla kluczowy wymiar polityczny, który przecina się przez wątpliwe twierdzenia empiryczne i normalizujące podejście wielu badań menedżerskich. Stawia także wyzwanie negatywnemu obrazowi, który jest często tworzony przez „politykowanie”. Kombinacje w zarządzaniu przedstawione są w pozytywnym świetle jako motor zmian organizacyjnych. W tym sensie składniki machiawellizmu i radykalny charakter władzy procesowej sprawiają, że podejście jest przystępne zarówno dla naukowców, jak i managerów, co nie łatwo jest osiągnąć¹².

Model procesowy zapożycza z socjologii niezbędne poczucie „wprowadzania w życie” zasad. Władza jest postrzegana jako leżąca nie w konkretnych środkach, ale w strategiach, takich jak tworzenie koalicji czy manipulacja informacjami, które są stosowane w walce o władzę¹³. Nawet wartości i środki, takie jak władza i doświadczenie – które pierwotnie

¹² Lee R., Lawrence P.: *Organizational Behaviour: Politics at Work*. Hutchinson, London 1985; Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.

¹³ Bacharach S.B., Lawler E.J.: *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1980; Minzberg H.: *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies* 1985, no. 22(2), p. 133-187; Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.

w modelu wartości władzy Frencha i Ravena¹⁴ były traktowane jako stałe atrybuty ludzi bądź stanowisk – muszą być autentycznie użyte w transakcjach, a nie tylko „ćwiczone”¹⁵. Dodatkowo, mając na uwadze konieczność analizy procesów, gdy te się pojawiają, niezbędny jest wymiar czasowo-kontekstualny. Model procesowy postrzega podejmowanie decyzji, które pojawiają się nie w beczasowej pustce, ale w związkach, które są wynikiem przeszłości – prawdziwymi motywami – stojącymi za walką o władzę, głęboko zakorzenionymi w przeszłości, często niezgadającymi się z powierzchowną funkcjonalnością i zachowaniem¹⁶. Perspektywa procesowa może zatem odkryć głębokie warstwy przyczynowe i znaczeniowe. Jednak istnieją też nieodłączne problemy, gdy walka o władzę na szczeblu menedżerskim jest postrzegana jako jedyny katalizator podejmowania decyzji.

W tym miejscu, dobrą ilustracją jest praca Pettigrew¹⁷, na temat komputeryzacji dużej firmy zajmującej się handlem detalicznym. Było to przyczyną pierwszego zastosowania badań podłużnych (longitudinal methods) i jest zasłużenie uznawane za klasyczną analizę polityki organizacyjnej. Pettigrew pokazuje walkę o władzę, jaka miała miejsce po dokonaniu sporej inwestycji w funkcję scentralizowanego obliczania. Wcześniejsze, raczej niezaplanowane ustalenia, dotyczące przetwarzania danych w przedsiębiorstwie, przyczyniły się do pojawienia się licznych grup zarządzających, z pretensjami do zajmowania się obliczaniem. Zatem kiedy ogłoszono nową inwestycję wywołało to gwałtowną walkę o przejęcie kontroli. Pettigrew¹⁸ był w stanie prześledzić strategię formowania się koalicji i pokazać, w jaki sposób odzwierciedlały one poprzednie sojusze. Jego główne odkrycie polegało na dostrzeżeniu, że historia wspierania i opozycji między grupami była głównym czynnikiem odpowiedzialnym za to, kto wspierał bądź był przeciwny danym stanowiskom. Jednak podejście historyczno-procesowe było mniej przekonujące w kwestii identyfikacji raczej skąpych czynników, stojących za wynikami rządzenia oraz w sprawie generalizowania w głęboko skontekstualizowanym środowisku. Również tendencja do twierdzenia, że koalicje tworzą się, bo zawsze się tworzyły w pewnych sytuacjach była niewystarczająca.

Ten typ przedstawienia polityki organizacyjnej dostrzega w podejmowaniu decyzji proces czysto „lateralny” i odrzuca pojęcie jakiegokolwiek grupy, będącej uprzywilejowaną. Konstruowanie jednostek *a priori* w dominujące i podległe grupy zarządzające jest postrzegane jako niebezpiecznie upraszczające i nieoddające sprawiedliwości otwartej naturze władzy.¹⁹ Podobna sytuacja, w której struktura jest silnie kwestionowana zachodzi

¹⁴ French J.R.P., Raven B.: The bases of social power, [in:] Cartwright D. (ed.): Studies in Social Power. Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan 1959.

¹⁵ Mangham I.: Case 7. Power and politics: TVN, [in:] Clegg C., Kemp N., Legge K. (eds.): Case Studies in Organizational Behaviour. Harper & Row, London 1985.

¹⁶ Pettigrew A.M.: On studying organizational cultures. Administrative Science 1979, no 24(4), p. 570-651.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Lee R., Lawrence P.: Organizational Behaviour: Politics at Work. Hutchinson, London 1985, p. 49.

w badaniach nad wprowadzeniem nowej technologii.²⁰ Badania prześladowane przez widmo technologicznego determinizmu podkreślają, że zmiana technologiczna jest „negocjowana wewnątrz” i dostrzegają niewielką różnicę pomiędzy ograniczeniami strukturalnymi a surowym determinizmem²¹. Nawet nowsze badania nad władzą używające ulepszonych teorii subiektywizmu, mogą przejawiać tego typu trudności. Skupiając się na władzy uzyskanej za pomocą wiedzy na temat przedmiotu oraz stosowaniu daleko idącego nadzoru i monitorowania władza/wiedza jest postrzegana jako zakorzeniona w aktach dominacji i „mikrotechnice dyscypliny”.²² W takich badaniach łatwo wypchnąć na przód przesadzone poczucie wyboru. Jak wskazuje Morgan,²³ słabość podejścia pluralistycznego polega na wyolbrzymieniu istoty walki o władzę. Nacisk położony na mikropolitykę może być wąski, a konflikty w kadrze menedżerskiej w gruncie rzeczy mogą przypominać niezgodę w rodzinie, jaka zdarza się w szerszych strukturach stosunku pracy.

3. Władza na poziomie instytucjonalnym

Na drugim końcu kwestii procesu, podejście instytucjonalne postrzega władzę menedżerską jako opierającą się na stosunkach, w których osadzone są organizacje. W tej kwestii Reed nawiązuje do „imperialistycznego” spojrzenia na władzę, opartą na „ukrytych siłach, które formują kształt współczesnych organizacji”²⁴. Harris sugeruje, że biurokratyczne formy kontroli mogą być postrzegane, jako „efekty drugorzędne” podstawowych struktur społecznych²⁵.

Analiza instytucjonalna była przez lata zanedbywana, chociaż zainteresowania wzbudzały instytucje formalne/ekonomiczne, to jest struktury własności, klasy i roli państwa²⁶. Sposób, w jaki nacisk konkurencji może tworzyć struktury menedżerskie został również opisany w literaturze o tematyce organizacyjnej. Debata na temat „rynków i hierarchii” rozpatrywała między innymi problem wydajności względem kontroli

²⁰ Jones B.: Destruction or redistribution of engineering skills: the case of numerical control, [in:] Wood S. (ed.): *The Degradation of Work?* Hutchinson, London 1982; Sorge A., Hartmann M., Warner M., Nicholas I.: *Technology, organization and manpower: applications of CNC manufacturing in Great Britain and West Germany*, [in:] Bjorn-Anderson N., Earl M., Hoist O., Mumford E.: Information Society, For Richer For Poorer. North-Holland, Amsterdam 1982; Wilkinson B.: *The Shopfloor Politics of New Technology*. Heinemann, London 1983.

²¹ Clegg S.R.: Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies* 1989, no 10(1), p. 97-212; Knights D., Willmott H.: Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology* 1989, no 23(4), p. 535-573.

²² Ibidem.

²³ Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986, p. 198.

²⁴ Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985, p. 191.

²⁵ Harris C.C.: *Fundamental Concepts in the Sociological Enterprise*. Allen & Unwin, London 1980.

²⁶ Willmott H.: Studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of Management Studies* 1987, no 24(3), p. 249-319.

i złożonych stosunków pomiędzy poziomymi a pionowymi formami integracji²⁷. Wymiar zawodowy jest kolejnym, istotnym czynnikiem, mającym wpływ na władzę w organizacji oraz czynnikiem przypominającym o złożoności artykulacji pomiędzy zewnętrznymi a wewnętrznymi strukturami. Czynniki zawodowe mogą być podstawą rywalizacji między profesjami²⁸, przyczyną konfliktów między wizjami managerów lub (w kształcie kontroli zawodowej) mogą przenosić władzę do określonych grup i wzmacniać zjednoczoną hierarchię.

4. Zakończenie

W niniejszym artykule zasygnalizowano pewne ograniczenia w możliwościach przejawów władzy organizacyjnej, definiowanej na poziomach struktur instytucjonalnych i procesów interakcji. Podczas gdy powyższe perspektywy dają istotny wgląd w sytuację, zostały zrewidowane – pierwsza za postrzeganie stosunków władzy jako będące ostatecznie zdeterminowane kwestią własności, druga za zredukowanie wyników zarządzania do kwestii wyścigu taktycznego. Zainteresowanie teoriami władzy – w przeciwieństwie do tradycyjnych idei władzy biurokratycznej – wytworzyło nacisk dualistyczny. Nie było to również wystarczające, by próbować zunifikować władzę procesową i instytucjonalną. Struktury tak abstrakcyjne, jak „interesy posiadania” i patriarchy nie mogą mieć bezpośredniego wpływu na poszczególne praktyki strategiczne. Jednakże wyłonił się trzeci sposób pomiędzy strategicznym a strukturalnym. To wskazuje na formę „wewnętrznego” tworzenia się władzy, a zwłaszcza hierarchii, jako środka selekcji i wykluczania. Korzeni tego podejścia można się doszukać w analizie Webera. Pisarz w swoich klasycznych już badaniach postrzega organizacje jako centra produkcji, które przedkładają mechanizmy korporacyjne i hierarchiczne ponad rodzaje władzy, jaka jest im powierzana przez instytucje społeczne lub która pojawia się jako wynik działania grupy. Niezbędna jest rewizja wspomnianych klasycznych idei i nowe spojrzenie na niektóre z ustalonych obszarów zainteresowań badań nad organizacjami. W tym sensie perspektywa wewnętrznego formowania została rozwinięta w kwestii utworzenia się grup rządzących, dominujących przesłanek działań, które odzwierciedlają interes rządzenia i ustanawiają dominujące formy wiedzy oraz zamknięcie ścieżki do najwyższych stanowisk menedżerskich przez selekcję i karierę.

²⁷ Francis A., Turk J., Willmann P.: *Power, Efficiency and Institutions*. Heinemann, London 1983; Perrow C.: *Markets, hierarchies and hegemony*, [in:] Van de Ven A., Joyce W.F.: *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. Wiley, New York 1981; Williamson O.: *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York 1975.

²⁸ Armstrong P.: *Changing management control strategies: the role of competition between accounting and other organizational professions*. *Accounting, Organizations and Society* 1985, no 10(2), p. 129-177.

Zatem kwestie teorii organizacji będą dotyczyć odpowiednich poziomów analizy i działań, które pośredniczą władzy. Trzystopniowy model władzy w organizacji, który został rozwinięty jest zgodny z teoriami pisarzy, takich jak Lukes, który to widzi poziom instytucjonalny jako najbardziej radykalny przejaw władzy²⁹ oraz Reed i Armstrong, którzy postrzegają hierarchię jako mechanizm transmisji władzy³⁰. Pojawia się niebezpieczeństwo, że jeśli widzimy w hierarchii „doskonały transmitter”, to staje się ona nieciekawa z natury swojej rzeczy. W tym kontekście niezbędne jest, aby zachować nacisk na typowo organizacyjne praktyki dominacji i na władzę korporacyjną oraz mechanizmy hierarchiczne jako samo stanowiące poziomy analizy.

Bibliografia

1. Armstrong P.: Changing management control strategies: the role of competition between accounting and other organizational professions. *Accounting, Organizations and Society* 1985, no 10(2).
2. Armstrong P.: Management, labour process and agency. *Work Employment and Society* 1989, no 3(3).
3. Bacharach S.B., Lawler E.J.: *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1980.
4. Buchanan D.A., Badham R.J.: *Power, Politics, and Organizational Change*. Sage Publications, London 2008.
5. Buchanan D.A.: You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization politics. *British Journal of Management* 2008, no 19.
6. Clegg S.R.: *Frameworks of Power*. Sage, London 1989.
7. Clegg S.R.: Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies* 1989, no 10(1).
8. Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., Douglas C., Frink D.D.: Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 2005, no 31(1).
9. Francis A., Turk J., Willmann P.: *Power, Efficiency and Institutions*. Heinemann, London 1983.
10. French J.R.P., Raven B.: The bases of social power, [in:] Cartwright D. (ed.): *Studies in Social Power*. Institute for Social Research. Ann Arbor, Michigan 1959.

²⁹ Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.

³⁰ Armstrong P.: Management, labour process and agency. *Work Employment and Society* 1989, no 3(3), p. 307-329; Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985.

11. Harris C.C.: *Fundamental Concepts in the Sociological Enterprise*. Allen & Unwin, London 1980.
12. Jones B.: *Destruction or redistribution of engineering skills: the case of numerical control*, [in:] Wood S. (ed.): *The Degradation of Work?* Hutchinson, London 1982.
13. Knights D., Willmott H.: *Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations*. *Sociology* 1989, no 23(4).
14. Lee R., Lawrence P.: *Organizational Behaviour: Politics at Work*. Hutchinson, London 1985.
15. Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.
16. Mangham I.: *Case 7. Power and politics: TVN*, [in:] Clegg C., Kemp N., Legge K. (eds.): *Case Studies in Organizational Behaviour*. Harper & Row, London 1985.
17. Minzberg H.: *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies* 1985, no 22(2).
18. Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.
19. Perrow C.: *Markets, hierarchies and hegemony*, [in:] Van de Ven A., Joyce W.F. (eds.): *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. Wiley, New York 1981.
20. Pettigrew A.M.: *On studying organizational cultures*. *Administrative Science* 1979, no 24(4).
21. Pettigrew A.M., McNulty T.: *Power and Influence in and around the boardroom*. *Human Relations* 1995, no 48(8).
22. Provis C.: *Dirty hands and Loyalty in organizational politics*. *Business Ethics Quarterly* 2005, no 15(2).
23. Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985.
24. Sorge A., Hartmann M., Warner M., Nicholas I.: *Technology, organization and manpower: applications of CNC manufacturing in Great Britain and West Germany*, [in:] Bjorn-Anderson N., Earl M., Hoist O., Mumford E. (eds.): *Information Society, For Richer For Poorer*. North-Holland, Amsterdam 1982.
25. Weber M.: *Politics as a Vocations*, Hackett, London 1919.
26. Williamson O.: *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York 1975.
27. Wilkinson B.: *The Shopfloor Politics of New Technology*. Heinemann, London 1983.
28. Willmott H.: *Studying managerial work: a critique and a proposal*. *Journal of Management Studies* 1987, no 24(3).

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta