
МЕТАФОРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА

¹**В.А. ПУШНЫХ, ²М.А. ЕРШОВА**

¹Томский политехнический университет,
pushnykh@tpu.ru

²Университет Томаша Бати, Злин, Чехия,
marijulka@hotmail.com

Полезным средством повышения адекватности модели управляемой системы является использование метафор. Приводится пример рассмотрения университета с позиции метафоры «университет как театр».

Модель инновационных университетов, наряду с другими моделями университетов, активно обсуждается в России и в мире с начала 2000-х гг. [1–4]. Столь интенсивный поиск новой модели современного университета вызван тем, что в связи с превращением современного общества в общество, основанное на знаниях, университеты получают в нем ключевую роль [5]. Для успешного исполнения такой роли университеты должны измениться так, чтобы не только в наибольшей степени соответствовать общественным потребностям и ожиданиям, но и помочь обществу адекватно сформулировать свои потребности.

Очевидно, что коренным изменениям должны подвергнуться все стороны деятельности университета: научная, методическая, учебная, финансовая, административная, социальная и др. Изменения в каждой сфере деятельности обычно проводятся по отдельным, но взаимосогласованным программам, результаты выполнения которых приводят к коренному изменению университета в целом. Если для монетарных предпринимательских организаций, успешно действующих в конкурентных рыночных условиях, такая ситуация является вполне нормальной, то для университетов она достаточно нова и необычна. Вследствие этого для моделирования поведения университета в новых условиях вполне приемлемо и использование методов, которые ранее применительно к университетам не использовались.

Одним из таких методов является метафорический подход к деятельности организаций, наиболее полно и интересно описанный Г. Морганом [6]. Согласно Моргану, практически все теории организаций и менеджмента основаны на неких образах, метафорах, которые иногда используются в явном виде – организация как живой организм (теории жизненного цикла) или организация как механическая система (работает, «как часы»), но чаще всего имплицитно подразумеваются при принятии управленческих решений. Несомненно, что эти образы, метафоры не в полной мере и не всегда достаточно адекватно отражают реальную жизнь организаций, тем не менее они способствуют новому видению на процессы, происходящие в организациях, и позволяют выработать соответствующие инновационные управленческие решения.

Роль и особенности метафоры как одного из средств построения более адекватной модели управляемой системы, так же как и технологии использования метафор в управленческой деятельности, освещены в работах Г. Морган [6], Р. Акоффа [14], Л. Болмана [7], А. Пригожина [15,16], К. Камерона и Р. Квина [9,19], П. Сенге [17], К. Арджириса [25], Ф. Тарасенко [24], Р. Бёрнбаума [26], Д. Коттера [20], Э. Шейна [10], Ф. Тромпенаарса и Ч. Хемпден-Тёрнера [22], Г. Хофстеде [23], Д. Кунде [21]. Одним из наиболее ярких достижений метафорического подхода стала теория «обучающейся» («научающейся») организации [17, 25]. Несомненным достоинством метафорического подхода является то, что он помогает разрушить сложившиеся стереотипы восприятия организации как её руководителями, так и сотрудниками, по-новому посмотреть на деятельность организации. Это особенно важно в современных условиях, когда, как писал отец современного менеджмента П. Друкер, мы живем в один из таких исторических периодов времени, которые случаются один раз в двести или триста лет, когда люди перестают ориентироваться в том, что происходит вокруг, и когда прошлый опыт не позволяет адекватно оценить будущее [9].

Выбор метафорического объекта для описания той или иной организации обычно основывается на нахождении некоторых типичных для обоих объектов характеристик, что позволяет впоследствии распространять свойства одного объекта на другой. При этом никаких строгих рекомендаций по поводу выбора метафорического объекта не существует. Главная задача метафоры – использование разнообразия идей для поиска новых путей управления организациями, снятие некоторых «фильтров» нашего восприятия реальности, открывающее возможности проактивного поведения организации в турбулентной окружающей среде. Обычно при выборе метафоры внимание обращается на наличие неких общих свойств у сравниваемых объектов, степень новизны метафоры, возможности, которые открывает метафора для развития новых взглядов.

Рассматривая с этой точки зрения инновационный университет, можно заключить, что театр может служить для него хорошей метафорой. Действительно, театр, как и университет, сочетает в себе глубокие традиции с постоянным поиском новых решений. Продукция университета – знания и специалисты – уникальна, так же как и каждый спектакль в театре. Университетский преподаватель никогда не проводит занятия по одной и той же теме абсолютно одинаково, так же как и актёр, выходя на сцену в одной и той же роли, каждый раз исполняет её по-разному. Как и актёр, преподаватель, чтобы быть успешным, должен понять, почувствовать аудиторию, «вжиться» в неё. Университетский исследователь, как и актёр в театре, строит свою деятельность, прежде всего, на основании собственных ценностей. Таким образом, можно заключить, что театр и университет имеют достаточно много общих характеристик, позволяющих использовать предложенную метафору.

Несомненно, что к инновационному университету, равно как и к большинству других организаций, можно применить самые разные метафоры. Мы остановили свой выбор на метафоре «университет как театр», потому что вышеперечисленные характеристики университета и театра определяют смысл существования этих организаций, состоящий в саморазвитии путём переосмысления и интеграции социального опыта и знаний, осуществляемых на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации.

Кроме того, выбранная метафора мало изучена и, следовательно, открывает большие возможности для анализа и определения новых способов видения будущего, понимания и формирования новых управленческих решений.

Метафора «организация как театр» описана, в частности, Болманом и Дилом [7]. Интересно, что, рассматривая в рамках этой метафоры организацию вообще, авторы дают большинство ссылок на источники, описывающие те или иные стороны деятельности университетов, и приводят примеры именно из жизни университетов. Это ещё раз подтверждает правомерность метафоры «университет как театр».

Ссылаясь на [8], Болман и Дил отмечают, что многие организации в большей степени заинтересованы в «соблюдении правил игры» с точки зрения внешней среды, нежели чем в реальных результатах, точно так же, как в театре самым важным является впечатление, производимое постановкой на зрителей. Применительно к инновациям это означает, что такого рода организациям особенно важно не столько быть инновационными, сколько таковыми выглядеть. Данное обстоятельство в особенности относится к организациям, деятельность которых является непрозрачной, мало предсказуемой и трудно измеримой. Университеты хорошо подхо-

дят под это определение. Общество слабо представляет себе, что происходит внутри университетов, их цели множественны и недостаточно конкретны, технологии не формализованы, связи между результатами и средствами их достижения неоднозначны и противоречивы, а реальные результаты деятельности университетов могут быть адекватно оценены с позиции общественной пользы только в очень длительной перспективе.

Анализируя метафору, Болман и Дил рассматривают её проявление в организационных структурах и в организационных процессах (совещания, планирование, оценка результатов деятельности, коммуникации между руководителями и подчинёнными, власть). Они показывают, что так же, как и в театре, отражающем преобладающие социальные ценности и мифы общества и соответствующим образом выстраивающем свои структуры (оформление сцены, освещение, декорации, костюмы) и процессы (игру актёров на сцене), университеты придают большое значение символам и акцентируют внимание на зданиях, аудиториях и кампусах, количестве и наградах своих профессоров, привлекательно звучащим названиям программ и дисциплин и т.п. Инновационная деятельность при этом может быть в большой степени направлена на сценическую сторону, на создание впечатления, соответствующего новым ожиданиям аудитории, а не на реальные результаты. Так, появление в университетах структур и включение в деятельность базовых учебных и научных подразделений процессов, связанных с внедрением всеобщего менеджмента качества, не столько изменили реальное качество образования и научных исследований, сколько создали впечатление большей адекватности и привлекательности университетов для административных и деловых структур [11].

Таким образом, Болман и Дил выделяют символизм в качестве основной характеристики метафоры «организация как театр» вообще и «университет как театр» в частности. А поскольку символы, мифы, впечатления являются важными элементами организационной культуры, то представляется полезным проведение исследования организационной культуры театра для определения новых возможностей развития инновационной деятельности университетов. При этом под организационной культурой мы будем понимать способ взаимодействия сотрудников при реализации их творческой деятельности, или, другими словами, миссию организации и то, как эта миссия реализуется организацией внутри и вне самой себя.

Для этой цели нами было проведено исследование организационной культуры двух театров: Томского областного театра юного зрителя (ТЮЗ) и камерного театра-студии «Интим» (г. Томск).

Исследование организационной культуры проводилось методом OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [9]. Этот метод является ко-

личественным методом и, в отличие от качественных методов [10], позволяет получить результаты значительно быстрее и представить их в более наглядной форме.

В основу была положена 4-факторная модель системного описания корпоративной культуры. Данная модель объединяет четыре наиболее часто встречающихся в литературе типа организационных культур: культуру иерархии, культуру конкуренции (рынка), культуру адхократии (творчества) и культуру семьи.

Культура иерархии. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность организации поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность. Работники могут не поощрять за успех, достигнутый с нарушением процедур, и не наказывать за ущерб, если все процедуры формально выполнены. Изменения связаны, прежде всего, с изменением процедур. Лидеры гордятся тем, что они хорошие организаторы и умеют считать эффективность.

Культура конкуренции (рынка). Организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Организация ориентирована на результат. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль организации – жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка. Лидеры – хозяева-эксплуататоры, нацеленные на конкурентную борьбу. Они жестки и требовательны.

Культура творчества (адхократия). Организация сосредоточена на внешних факторах с высокой степенью гибкости и индивидуализма. Для данной культуры характерны динамичные, творческие, поощряющие предприимчивость и индивидуальные результаты условия работы. Люди склонны к инициативе и риску. Поощряются независимость и свобода сотрудников. Лидеры – новаторы, экспериментаторы – пользуются уважением за творчество. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – быть в авангарде, занимать лидирующую позицию, решать сложные задачи. Критерием успеха является обладание уникальными технологиями, продуктами или услугами. Базовыми предположениями для творческой культуры являются хаотичность и сложность окружения, поощрение инноваций, а основная задача управления – развивать предприимчивость, творческий подход и быть на острие проблем. Утверждается, что адаптация и новаторство ведут к новым ресурсам и прибыльности.

Культура семьи. Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию как большую семью с пожизненным наймом, недостаточ-

но иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружелюбно-ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя. Лидер организации воспринимается как отец семейства с неограниченными правами и ответственностью. Целостность организации поддерживается традициями и лояльностью к семейным ценностям. Поощряются командная работа, соучастие и единодушие. Большое значение придается развитию человеческих ресурсов, сплоченности, моральному климату. Успешность определяется заботой о людях и чуткостью к потребителю.

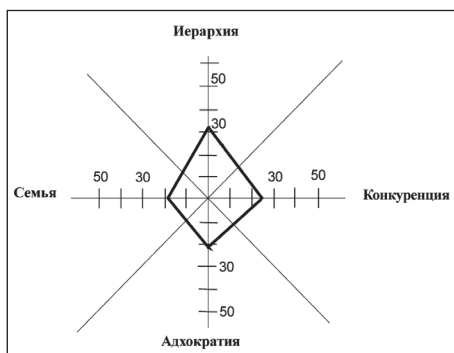


Рис. 1. Организационный профиль

Предполагается, что корпоративная культура каждой реальной организации представляет собой сочетание четырех вышеперечисленных культур. Это сочетание выражается графически в виде так называемого организационного профиля (рис. 1). Сумма пунктов по всем четырём осям этого профиля всегда равна 100. Определение доли каждого вида культуры производится с помощью достаточно простого вопросника [9].

Организационные профили для различных компонентов культуры обоих театров показаны на рис. 2 (ТЮЗ) и 3 («Интим»).

Анализ полученных профилей, дополненный интервьюированием руководства, актёров и сотрудников театров, дал возможность сформулировать следующие положения метафорической модели инновационной организации вообще и университета в частности.

1. Творчество как сущностная основа организации. Это обстоятельство является очевидным, но его необходимо подчеркнуть, поскольку именно совместное творчество объединяет людей в инновационной организации. Рисунки 2, 2 и 3, 2 убедительно показывают, что целостность театра обеспечивается, прежде всего, возможностью творческой работы (основной акцент на адхократии). И если в государственном театре (ТЮЗ) имеют место заметные элементы иерархического руководства, то в частном театре («Интим») творчество становится абсолютно преобладающим фактором.

Применительно к театру творчество можно определить как поиск новых путей выражения чувств, стремление к неизведанному, стремление удивлять, быть уникальным, не останавливаться на достигнутом.

Следуя мысли Вильгельма Гумбольдта о том, что главная цель университетского образования – это совершенствование личности путем участия в научном познании, включенном в процесс обучения, мы можем заключить, что так же, как и в театре, именно совместное творчество объединяет людей в университете, а в инновационном университете в особенности.

Как уже отмечалось выше, хороший университетский преподаватель, как и хороший актёр, никогда не повторяется. Его продукт всегда уникален. И это тем более относится к исследовательской деятельности.

Важным выводом из этого положения является то, что менеджмент в такой организации должен быть открытым, направленным на развитие и самореализацию сотрудников.

2. Лидерство – единство противоположных сил. И в театре, и в университете существуют два контура управления, требующие, вообще говоря, управленцев разного склада: управление сущностной творческой деятельностью и управление административно-хозяйственной деятельностью. Эти два контура, хотя и противоположны по смыслу, должны сосуществовать в некоем единстве, без которого невозможно достижение глобальной цели организации. Так же, как в театре невозможно создать хорошую постановку без соответствующих костюмов, декораций, атрибутики, в университете нельзя организовать инновационные процессы исследований и обучения без соответствующего оборудования, его надлежащего и своевременного обслуживания и т.п. Обе организации нуждаются в планировании, бухгалтерии и других сервисных процессах и службах.

Исторически в театре эти два контура реализуются в виде двух топ-менеджеров: главного режиссёра, ответственного за сущностную сторону деятельности, и директора театра, ответственного за все остальные виды деятельности.

Критически важным для успеха организации является баланс между двумя типами лидерства: творческим и иерархическим. В основе баланса лежит единство понимания лидерами стратегических целей организации и единство ценностей лидеров. Нарушение такого баланса, причём неважно, в какую сторону, ведёт к существенным трудностям в деятельности организации, вплоть до её распада.

В театре «Интим», который является небольшим частным театром, т.е. в значительной степени саморегулируемой организацией, доли разных типов лидерства различаются в значительно меньшей степени

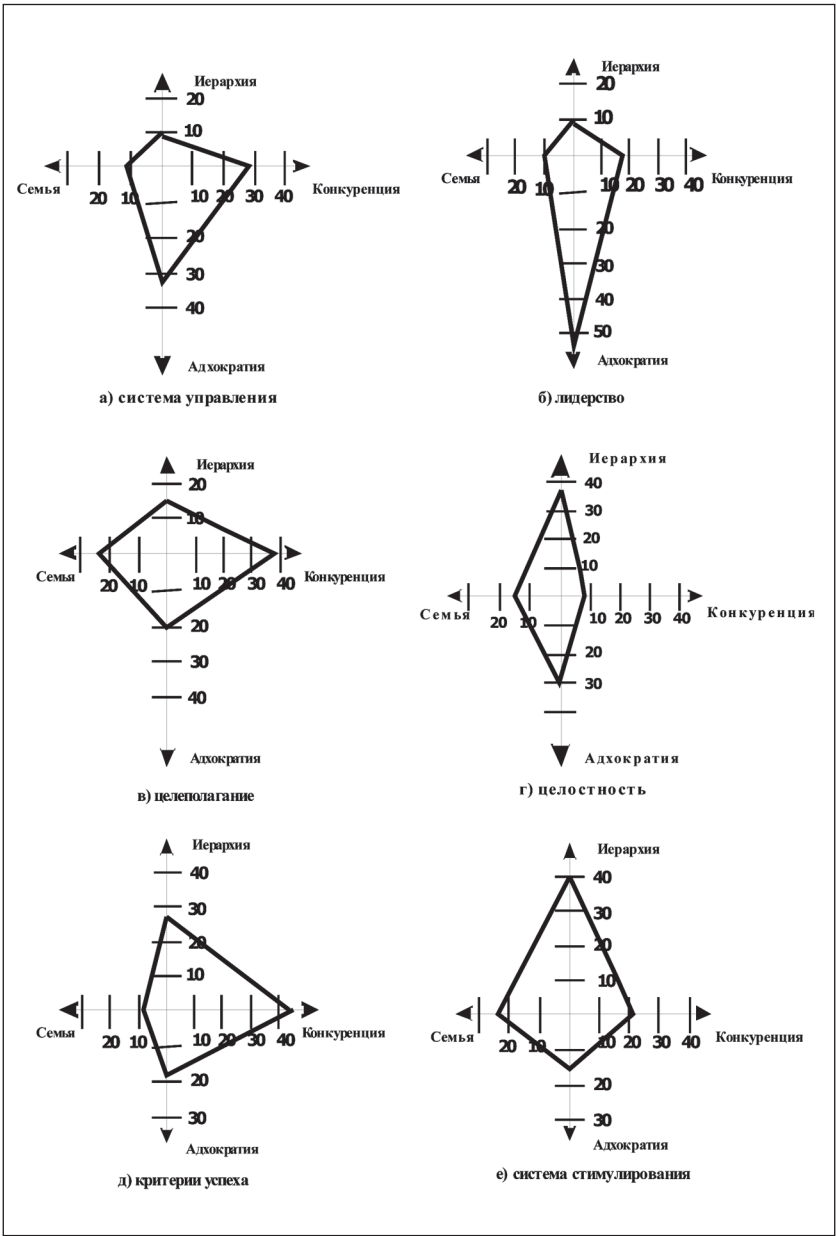


Рис. 2. Организационные профили ТЮЗа

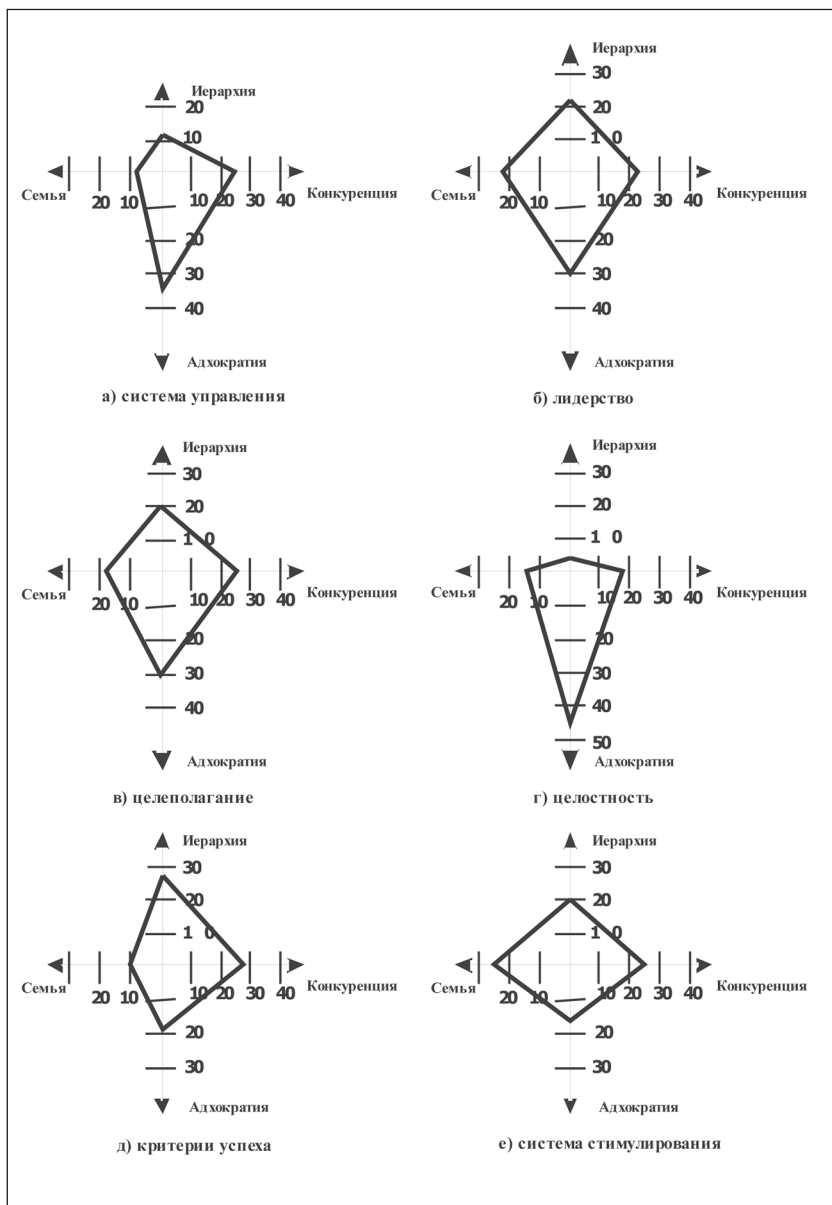


Рис. 3. Организационные профили театра «Интим»

(см. рис. 3, б), чем в ТЮЗе – государственной организации, в которой сотрудники слабо осведомлены и, соответственно, участвуют в основных процессах (см. рис. 2, б).

Необходимо отметить, что в университетах такое разделение контуров отсутствует, хотя его необходимость уже обсуждается [12].

3. Обучение. Обучение сотрудников поощряется и специально проводится во многих организациях. Однако применительно к рассматриваемой модели следует подчеркнуть две особенности обучения в театре и инновационной организации, соответственно. Первая особенность состоит в роли лидера. В театре лидер – главный режиссёр. Это учитель, наставник, воспитатель, уважаемый, прежде всего, за профессионализм в творчестве. Актёры учатся у него видению жизни и своей работы, умению находить нетривиальное в тривиальных вещах. Это обучение происходит в процессе совместной работы над спектаклем и представляет собой обучение действием, что является одним из самых эффективных методов обучения.

Соответственно, в инновационном университете лидер должен быть примером «инновационности». Профессор Д. Дюдерштадт, бывший президент Мичиганского университета (Анн Арбор), выведший этот университет на лидирующие позиции, отмечает, что у лидера должны быть три роли: лидер в изменениях, учитель того, как нужно меняться, пропагандист того будущего, к которому приведут изменения [13].

Вторая особенность состоит в том, что обучение находится как бы «в крови» театра, без него театр не может существовать. Актёр, не задающий себе ежедневно вопроса: «Что я могу сделать сегодня лучше, чем вчера?», очень скоро перестанет быть хорошим актёром. Из этого следует, что театр в значительной степени соответствует понятию «обучающейся организации».

Это подтверждается графиками на рис. 2 и 3, где большинство акцентов строятся на адхократии и конкуренции. Самосовершенствование и стремление сделать свою организацию самой лучшей свойственны как цели обучения именно организациям, действующим в конкурентно-адхократической парадигме.

4. Исключительность ролей. Одну и ту же роль в одном и том же спектакле в театре могут сыграть несколько актёров. Однако в исполнении каждого из них будет создаваться другой образ роли. Более того, в подавляющем большинстве случаев находится актёр, который создаёт образ, в наибольшей степени соответствующий восприятию (часто неосознанному и не сформулированному в рациональных терминах) зрителей, и в дальнейшем образ, созданный этим актёром, отождествляется с персонажем. То есть существует исполнитель, в наибольшей степени соответствующий поставленной задаче. Спектакль будет пользоваться макси-

мальным успехом в том случае, когда все или большинство исполнителей окажутся именно такими исключительными актёрами.

Это обстоятельство хорошо иллюстрируется графиками на рис. 2 и 3, где большинство акцентов сосредоточено на культуре адхократии, предполагающей именно такой способ функционирования организации.

Соответственно, наибольшие успехи могут быть достигнуты инновационным университетом тогда, когда его коллектив представляет собой ансамбль сотрудников, каждый из которых стремится к достижению максимально возможного результата на своём месте.

5. Взаимоотношения с окружающей средой. Театр не может существовать вне общества. Основная цель театра состоит в содействии формированию творческого, морального, нравственного потенциала общества. Поэтому основные критерии успеха театра лежат в неэкономической сфере. Как следует из интервью с работниками исследованных театров, победа в конкуренции, явно выраженная на графиках рис. 2, д и 3, д, формулируется не в экономических терминах, а в терминах наибольшего влияния на духовную жизнь общества.

6. Особая категория сотрудников. В соответствии с положениями предыдущего пункта мы можем заключить, что в театре работают сотрудники особого рода и, соответственно, такого рода сотрудники должны быть и в инновационном университете. Люди, по существу, «живут» своей работой, глубоко погружены в неё. Образ мышления зачастую основан на скрытых смыслах, метафорах, люди предпочитают думать в духовных терминах, в терминах ценностей. Большое внимание уделяется миссии и на уровне отдельного человека, и на уровне организации в целом. Смыслом работы является работа ради идеи, ради воплощения миссии разделяемой сотрудниками организации. Высоко ценится профессионализм – как собственный, так и товарищеский по цеху. Такие люди не любят директивное руководство, навязанные авторитеты. В основе авторитета руководителя должны лежать его глубочайший профессионализм и творческие способности. Последнее обстоятельство подтверждается рис. 2, б и 3, б, характеризующими стиль лидерства, где основной акцент сосредоточен на адхократии, сутью которой является как раз творчество.

7. Взаимоотношения с потребителями (клиентами). Потребителем деятельности театра является зритель. Однако продукт, который получает зритель, является весьма специфическим. Этот продукт – самый широкий набор эмоций: от смеха до катарсиса. В любом случае зритель покидает театр в той или иной степени изменённым, не таким, каким он был до посещения театра. То есть взаимоотношения театра и потребителя являются в значительной степени интимными, индивидуальными. В

результате такого взаимодействия зритель (клиент) творит самого себя с помощью театра.

Применение данного положения метафоры к инновационному университету порождает множество вопросов о результатах деятельности такого университета и, прежде всего, вопрос об её отдалённых последствиях.

Этот вопрос, а также то, что любая метафора, несмотря на все свои достоинства, искажает реальность, заставляет внимательно взглянуть на преимущества и недостатки предложенной конкретной метафоры.

К преимуществам метафоры «университет как театр» можно отнести:

- постановку во главу угла положения о том, что целостность инновационной организации основана на вере, миссии, ценностях, разделяемых всеми членами организации, и создающими особую атмосферу творчества единомышленников;

- выделение как критически важного элемента управления инновационной организацией двух типов лидерства: творческого и иерархического и артикуляции необходимости баланса между этими типами на основе единства понимания лидерами стратегических целей организации и единства их ценностей;

- подчёркивание особого стремления членов инновационной организации к самосовершенствованию и, отсюда, их повышенную чувствительность к обучению, в том числе неформальному;

- высокую степень индивидуализации продукта инновационной организации.

В то же время этой метафоре свойственны следующие недостатки:

- сосредоточенность на адхократической культуре требует особого внимания к правильной формулировке миссии и соответствующей идентификации ценностей организации, учитывающих её существование в реальной окружающей среде. Ошибки в этой сфере могут привести к созданию продукта, который будет высоко оценён такими же профессионалами, но не востребован рынком;

- особая сложность управления, поскольку специфический тип сотрудников инновационной организации при неадекватном управлении легко погружается в интриги, скандалы, сплетни и т.п., существенно ухудшающие результаты работы организации.

Выполненный в статье анализ метафоры «университет как театр» позволяет сделать следующие выводы.

Инновационный университет имеет ряд особенностей, к которым следует отнести: ключевую роль творчества в основных процессах деятельности университета; наличие двух контуров в системе управления,

функционирование которых нуждается в специальном согласовании; специфический тип сотрудников и повышенную чувствительность организации к процессу их развития; персонализацию продукта организации; важную роль внеэкономических отношений с окружающей средой.

Предложенная метафора, как и любая метафора вообще, не даёт конкретных рецептов для университетских менеджеров, однако она побуждает их задуматься о новых путях развития инновационных университетов, нетрадиционных методах управления университетами, о роли корпоративной культуры в этом управлении.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Исследование проблем и путей становления и развития академических инновационных университетов в России: Отчёт о НИР / Науч. рук. Ю.П. Похолков.* Томск: ТПУ, 2003. <http://aeer.ru/winn/syezd.phtml>
2. *Похолков Ю.П.* Опора на семь принципов. Критерии университета инновационного типа с точки зрения профессионалов высшей школы // Поиск. 2006. № 1–2. С. 867–868.
3. *Pushnykh V.A., Pokholkov Yu.P., Agranovich B.L.* Russian Higher Technical Education in Transition Economy // In: *Transition Economies: 21st Century Issues and Challenges.* N.Y.: Nova Science Publishers, 2008. P. 57–96.
4. *Курой В.Н.* Новые университеты России: проблемы и пути их решения // Высшее образование в России. 2010. №3.
5. *Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы: Доклад Всемирного банка.* М.: Весь мир, 2003. 200 с.
6. *Morgan G.* Images of Organization. SAGE Publications. London, 1996. 485 p.
7. *Bolman L.G., Deal T.E.* Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. 3-rd ed. San-Francisco: Jossey-Bass, 2003. 484 p.
8. *DiMaggio P.J., Powell W.W.* The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review.* 1983. 48. Apr. P. 147–160.
9. *Cameron K.S., Quinn R.E.* Diagnosing and Changing Organizational Culture. N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 2009. 221 p.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. М.: Питер, 2002. 335 с.
11. *Birnbaum R.* The Life Cycle of Academic Management Fads // *The Journal of Higher Education.* 2000. Vol. 7, № 1 (Jan. – Feb.). P. 1–16.
12. *Пушных В.А.* Корпоративное обучение и «обучающиеся» организации // Высшее образование в России и за рубежом. 2004. Вып. 11. С. 118–127.
13. *Duderstadt J.J., Womack F.W.* The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroad. Baltimore: London: The Johns Hopkins University Press, 2003. 236 p.
14. *Акофф Р.Л.* Менеджмент в XXI веке: преобразование корпорации. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. 417 с.
15. *Пригожин А.И.* Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

16. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 401 с.
17. *Сенге П.М.* Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 417 с.
18. *Сенге П.М. и др.* Танец перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 601 с.
19. *Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.* Positive Organizational Scholarship. Inc. San-Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2003. 465 p.
20. *Kotter J.P.* Leading Change. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
21. *Kunde J.* Corporate Religion. London: Prentice Hall, 2000. 288 p.
22. *Trompenaars F., Hampden-Turner C.* Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business: 2d Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p.
23. *Hofstede G.H.* Cultures and Organizations: Software of the Mind. N.Y.: McGraw-Hill, 1997. 279 p.
24. *Тарасенко Ф.П.* Прикладной системный анализ: наука и искусство решения проблем. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. 185 с.
25. *Арджурис К.* Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004. 563 с.
26. *Birnbaum R.* The Cybernetic University: Toward an Integration of Governance Theories // Higher Education. 1989. № 18. P. 239–253.