

## Метафоры в самоописании организаций

**П.К. ВЛАСОВ**

*кандидат психологических наук, директор института прикладной психологии  
«Гуманитарный центр»*

**А.А. КИСЕЛЕВА**

*кандидат филологических наук, заместитель директора института  
прикладной психологии «Гуманитарный центр»*

*В статье представлены результаты исследования, целью которого было изучение метафорических самоописаний членов организаций для выявления их ценностей и организационной культуры. В исследовании приняли участие 35 руководителей производственного, коммерческого, финансового отделов и отдела разработки новой продукции электротехнической компании. Для реализации цели исследования был использован метод метафорического описания. С помощью метафор участники охарактеризовали реальную и идеальную организацию. Для анализа полученных метафор были разработаны специальные критерии, выявлена корневая метафора, указывавшая на то, что ценности безопасности преобладают над ценностями самонаправления, целенаправленного достижения. Метод метафорических самоописаний позволил выявить принципы организационной идентичности и базовые принципы организационной культуры и ее особенности, которые являются специфическими для определенного вида деятельности.*

**Ключевые слова:** *корневая метафора, самописание, организационная культура, идентичность, семантический компонент, идеальная организация.*

### Постановка проблемы

Организации сложны, динамичны и изменчивы, представляют собой «результат взаимодействия между внешней средой и инициативной группой. ... Границы организации все время видоизменяются... И это связано с тем, *что* целесообразно *номинаровать* ... организацию в конкретное время, в данных условиях внешней среды...» [2, с. 82]. Трудность в изучении и понимании организационной реальности как раз и состоит в том, что компании не поддаются буквальному описанию, поскольку такие описания

не в состоянии одновременно «схватить» релевантные характеристики среды и организации.

Тем не менее, компании создают свои самописания, поскольку участникам организации необходимо «ссылаться» на нее как на целое — на общность всех ее проявлений, чтобы координировать деятельность. Такие организационные самописания выполняют две важных функции: *интегративную* (объединение людей) и *оперативную* (организация действий) [7].

С помощью самописаний в процессе коммуникации создаются общие мен-

тальные модели, позволяющие участникам организации оперировать общей реальностью (например, производить смысл, координировать усилия, иметь организационную идентичность). Как утверждает Н. Луман, «ориентация в соответствии с (самоописанием) в систематических процессах служит неким заменителем ориентации в соответствии с ее сложностью» [12, с. 203].

Организационные самоописания — это конструкты, это не организации, но их репрезентации (согласно А. Коржибскому) [10]. Такие самоописания — это некие упрощения, они менее сложны, чем сама организация, но практичны, поскольку обеспечивают участникам компании быструю ориентацию и координацию в действиях.

Одна из форм самоописания — метафоры. Благодаря своим характеристикам они наиболее приспособлены к выполнению двух функций (интегративной и оперативной). Метафора компактно передает смысл организационной ситуации, принципы объединения в группу, целевую ориентацию, поскольку обладает важными специфическими особенностями. Именно метафора построена по принципу объяснения неизвестного (целевой объект) через известное (ресурсный объект). Например, компания «Х» как космический корабль. Метафора переносит значимые признаки с объекта-ресурса (космический корабль) на целевой объект (собственно организацию). За счет того что метафоры устанавливают взаимодействия между главным предметом (организацией) и «вспомогательным предметом» (другой системой), метафора обогащает организацию, привнося значения из другой семантической системы. Таким образом, примене-

ние метафоры одновременно позволяет участникам выделить главные признаки (семантические компоненты) компании (или ситуации, в которой она находится) и компактно передать их в процессе коммуникации. Так, метафоры становятся удобными и социально валидными организационными самоописаниями.

Вероятно, по этой причине в организационной психологии обратились к использованию метафор при изучении организации и организационной культуры. Например, одна из метафор описывает современную организацию как симфонический оркестр [3; 11]. Согласно этой метафоре, систему можно рассматривать как большой оркестр с множеством профессионалов, играющих на различных инструментах и ведущих «отдельные» и «часто очень сложные» партии. К. Кэмерон [9] представляет ценность организационных метафор, говоря о том, что при использовании новой метафоры раскрываются некоторые новые аспекты организационных явлений, не описанных другими метафорами. Полезность применения метафор состоит в том, что они включают определенную степень неправды, чтобы создавать новые образы и ассоциации.

В метафоре оркестра, например, можно было обнаружить преувеличенную картину гармонии в больших и сложных организациях. С другой стороны, такая метафора стимулирует реалистичное рассмотрение менеджеров скорее как помощников, чем как абсолютных диктаторов [1; 6].

Применение метафор привело к появлению забавных описаний, новых способов понимания организаций. Например, К. Вейк [13] предлагает рассматривать эффективные организации как говорливые, неуклюжие и суеверные [5].

Наиболее распространенные организационные метафоры описывают современные организации как механистические системы, биологические системы и познавательные системы. Очевидно, что эти метафоры могут быть расположены в континууме от простых закрытых систем к сложным открытым системам (табл. 1).

Применение метафор при исследовании организационной культуры, на наш взгляд, кажется особенно продуктивным, поскольку метафора естественным и простым образом передает скрытые базовые установки участников организации по отношению к своей компании и принципы соотношения себя с компанией (*организационная идентичность*).

В связи с этим интересен подход М. Элвессона [8] к метафоре как к инструменту описания организационной культуры. Он выделяет так называемую *корневую метафору* как некий *базовый паттерн*, отражающий фундаментальные принципы соотношения организации

и среды. В частности, он считает, что корневая метафора представляет собой фундаментальный образ мира, на который она нацелена.

Семантика метафоры может отражать ценности участников организации. Так, согласно типологии ценностей П.К. Власова, ценности включают *самоценности* (ценности, направленные на субъекта: например, ценность жизни), *ценности среды* (ценности, направленные на внешнюю среду: например, материальную, социальную, культурную, информационную), *ценности взаимодействия* (ценности, направленные на процесс: сам процесс жизнедеятельности, продуктивные и непродуктивные ценности преобразования субъективных возможностей) [3, с. 115].

Корневая метафора может отражать роль участника: *агентивную* (субъект — активный преобразователь) или *неагентивную* (субъект зависим и является следствием обстоятельств).

В корневой метафоре может быть заложено отношение к внешней среде как

Таблица 1

**Современные организационные метафоры**

Цели организационных метафор	Закрытые системы	Открытые системы	
	<i>механистическая модель, бюрократия</i>	<i>биологическая модель (система трансформации ресурсов)</i>	<i>познавательная модель (система интерпретации и значения)</i>
Метафорическое сравнение	Меткая военная хорошо смазанная машина	Человеческое тело	Человеческий ум
Предположение об организационной окружающей среде	Предсказуемая (контролируемое влияние)	Неопределенная (полна сюрпризов)	Неопределенная и двусмысленная
Организационная первичная цель	Максимум экономической эффективности через жесткое планирование и контроль	Выживание через адаптацию к ограничениям и возможностям окружающей среды	Рост и выживание через сканирование, интерпретацию и изучение окружающей среды

*детерминированной* (предопределенной и известной) или *неопределенной* (неизвестной и изменчивой), подразумевать *целесообразность* в действиях и ориентацию на конечное состояние или *ориентацию на процесс без результата*, отражать ориентацию на статичное состояние или на динамичные изменения.

Характерно, что носители определенной корневой метафоры плохо осознают ее. Таким образом, метафора задает для них неосознанные рамки, внутри которых участники организуют свою деятельность и интерпретируют реальность. Метафора может способствовать созданию определенной организационной реальности, стимулировать или, наоборот, тормозить организационное развитие. Коммуникация в рамках метафоры-барьера становится контрпродуктивной и мешает жизнедеятельности компании. Это можно наблюдать при объективном изменении организационной реальности и при трудностях «старого» персонала эффективно их интерпретировать и, как следствие, влиять.

Таким образом, раскрытие семантики метафоры (то есть выявление корневой метафоры) позволяет проанализировать принципы соотношения участников организации с самой организацией (организационную идентичность), их ценности, роль и позицию по отношению к реальности.

### **Программа эмпирического исследования**

Цель исследования — изучение метафорического самоописания организаций для выявления организационной культуры.

Для анализа организационной культуры одной электротехнической компании, персонал которой насчитывает около

600 человек, был применен метод метафорического самоописания организации.

Метод представлен С. Каммингсом и применялся для изучения организационной идентичности [4]. Согласно этому методу, мы предложили сотрудникам компании выполнить следующее задание.

«1. Подумайте и представьте компании, в которой Вы работаете. Подумайте, с чем она ассоциируется, какие чувства вызывает? Затем подумайте и найдите такое сравнение (метафору), не связанное с бизнесом, которым можно было бы охарактеризовать Вашу организацию. Напишите название для такого сравнения (этой метафоры) и краткую расшифровку, что эта метафора означает.

2. Подумайте и напишите, какие условия необходимы, чтобы эта метафорическая компания, похожая на Вашу реальную, была успешной. Что она должна обеспечивать и делать постоянно, чтобы быть успешной?

3. Представьте идеальную организацию, в которой Вы хотели бы работать. Подумайте о том, с чем она у Вас ассоциируется, какие чувства вызывает? Подумайте и найдите такое сравнение (метафору), не связанное с бизнесом, которым можно было бы охарактеризовать идеальную компанию. Напишите название этой метафоры и краткую расшифровку, что эта метафора означает.

4. Подумайте и напишите, какие условия необходимы, чтобы идеальная метафорическая компания была успешной. Что она должна обеспечивать и делать постоянно, чтобы быть успешной?»

В исследовании приняли участие 35 руководителей производственного, коммерческого, финансового отделов и отдела разработки новой продукции. Всего было собрано 35 метафор реаль-

ной и идеальной компании. Из них проанализировано 15 метафор производственного отдела как наиболее многочисленного с наибольшими проблемами в продуктивности работы (метафоры производственного отдела представлены в табл. 2). Мы ограничили свой анализ, чтобы проследить связь между специфической деятельностью отдела и особенностями метафорического описания и организационной идентичности.

Для анализа метафор и выявления корневой метафоры мы разработали критерии: *ориентация на ценности Я, внешней среды, взаимодействия; наличие це-*

*ли — отсутствие цели, процессуальность; активность — пассивность; агентивность — объектность; статичность — динамичность; реактивность — проактивность (ориентация на получение или ориентация на воспроизводство); детерминированность — неопределенность.*

### Результаты эмпирического исследования и их обсуждение

Проведенное эмпирическое исследование позволило получить следующие результаты.

Таблица 2

#### Метафорические описания производственного отдела

Реальная организация	Характеристики	Идеальная организация	Характеристики
Река	Стремительная. Расширяется. Всегда движется вперед. Вбирает крупные и чистые притоки. Надо убирать пороги. Не позволять создаваться затонам. Не должно быть грязи.	Очень большая река	Двигается плавно и широко. Мощное течение, быстрое, спокойное. Сама себе прокладывает русло. Препятствие убрано. Течение стремительное. Поддерживать порядок и чистоту.
Река	Заполняет все пространство. Сметает на пути преграды. Разработка и выпуск инновационных изделий. Рост организации. Увеличение номенклатуры. Увеличение количества выпускаемых продуктов.	Идеальная организация	Наполняет рынок продукцией. Вытесняет конкурентов. Стремится к контролю над рынком. Рост. Рентабельность. Тесный контакт с потребителем. Анализ деятельности конкурентов. Принятие инновационных решений. Увеличение производительности. Снижение себестоимости.
Муравейник	Внешне это хаос. Все выполняют определенную работу. Приобрести необходимое оборудование. Воспитать достойную замену. Улей.	Улей	Приобрести новое оборудование.

Муравейник	Все копаются и трудятся. Общее дело. Общие цели. Слаженная, четкая работа на всех уровнях.	Часы	Все выверено, рассчитано. Работает без сбоев. Все качественно, долговечно.
Улей	Работники — пчелы, носят мед в улей. Уйти от влияния извне. Быть самостоятельными.	Улей с одними пчелами	На работу никто извне не влияет. Всегда рассчитывать свои силы. Больше хорошего меда.
Улей	Трудится много людей. Трудятся в свое удовольствие. Трудолюбивые. Быть трудолюбивыми. Работать совместно в команде. Не бояться «непогоды».	Часы	Идеальный ход механизма. Подливание смазки. Смена дизайнера на более современный. Самое лучшее масло для смазки. Качественные комплектующие детали. Безостановочная работа. Революционный дизайн.
Суматоха	Изменение планов. Неполная комплектация. Несоответствие комплектующих деталей документации на прибор. Четкие планы. Обеспечение необходимыми материалами.	Конвейер	Четкое взаимодействие. Каждый выполняет свой объем работы по штатному расписанию. Поддерживать качество продукции. Высокая культура производства. Высокая культура взаимодействия.
Конвейер	Выпускает высококачественную продукцию. Сотрудничать между подразделениями. Освоение новых приборов. Внедрение новых методов работы. Новое оборудование.	Безупречная компания	Выполняет все требования заказчика. Сотрудничает. Разрабатывает новые изделия. Все задания выполнять на отлично.
Пирамида	Устойчивое основание. Устремленное вверх. Стабильное. Устремленное к высшим целям. Идеально притертые «кирпичики». Одинаковое свойство материала. Прочные надежные материалы.	Полная пирамида	Полностью сформированная. Имеет наивысшую точку. Чтобы элементы, вошедшие на вершину, соответствовали основанию. Элементы «верхушки» были бы такого же качества, как и вся пирамида.
Стеклянная пирамидка	Структура пирамиды. Прозрачность. Красивая оправа. Полировка граней.	Большой небоскреб	Из стекла и бетона. Надежность. Простота. Вызывает только положительные эмоции. Обзавестись пристройками, красивым парком, фонтаном перед фасадом.
Машина	Сложная работа. Много структур, людей.	Райский уголок	Отличные условия труда. Обеспечение отдыха.

	Улучшить снабжение. Привлечь опытных специалистов. Разработка современных видов продукции. Улучшить условия работы.		Организация труда. Работать 5 часов в день. 4 рабочих дня в неделю. Зарабатываем много. Путешествуем по всему миру.
Робот	Работать быстро и качественно. Условия для работы. Снабжение.	Дом	Можно и поработать, и отдохнуть. Расширяться. Улучшать позиции на бизнес-рынке.
Футбол	Две команды друг против друга. Работники против начальства. Игра в одни ворота.	Семья	Сплоченная работа на общее благо. Понимание коллективных задач.
Краб	Живой организм. Постоянно растет. Развивается. Щупальца опутывают планету. Создавать и улучшать продукт. Увеличивать объем выпуска. Вовлекать новых партнеров. Быть на шаг впереди конкурентов.	Краб	Щупальца опутывают планету и тянутся в космос. Увеличивать объем выпуска. Вовлекать новых партнеров. Быть на шаг впереди конкурентов. Поиск новых рынков сбыта.
Борзая	Спортивная. Подтянутая. Стремится вперед. Качественное питание. Тренировки. Умный, заботливый хозяин. Слаженность в работе	Борзая	Спортивная. Подтянутая. Стремится вперед. Качественное питание. Тренировки. Умный, заботливый хозяин. Слаженность в работе. Отрыв от конкурентов

В производстве при описании реальной организации преобладают метафоры «улей, муравейник, суматоха» (5), «живой организм, краб, борзая (3), «робот, машина» (3), «река» (2), «пирамида» (2).

Проанализируем сходные семантические компоненты полученных метафор. *Семантический компонент* — элемент значения (семантический признак), совокупность которых конституирует собственно значение. Общим является семантический компонент «*движение*».

Второй семантический компонент — «*естественность*», «неограниченность» движения с «отсутствием явной цели».

Третий компонент — «*структурированность*» (или, напротив, отсутствие

структурированности) за счет координации, слаженности работы людей (муравейник) или за счет функционирования жестко заданной структуры (пирамиды), или за счет работы механизма (робот, машина).

Анализ метафор как глубинных структур показывает, что, во-первых, акценты в метафорических самоописаниях в том, что компания «не должна простаивать», «должна идти вперед» (по-разному, хаотично, направленно, развиваться, улучшаться). Можем предположить, что такое движение ей необходимо, чтобы преодолевать постоянно возникающие проблемы и в таких условиях что-то создавать. Создание возможно за счет

движения, но не за счет знаний или точности выполнения. Это движение необходимо для беспрепятственной работы компании, точно, надежно, слаженно, чтобы не влияли проблемы извне, чтобы было комфортно двигаться дальше.

Во-вторых, такое движение должно координироваться либо самими людьми, либо жесткой структурой, механизмом. Таким образом, структура или задана жестко и неизменно, или возникает стохастически, в результате координации. В этом случае в производстве отсутствует потребность в общей цели и смыслопроизводстве как в средстве интеграции и координации.

В-третьих, развитие и динамика в производстве возникают также стохастически, индуктивно и управляются естественными законами развития живого организма. Развитие нецеленаправленно, а действия возникают от ситуативных проблем и обстоятельств.

Таким образом, производство постоянно должно двигаться, не создавая проблем, или успевать реагировать на текущие. Для этого люди должны интенсивно координировать действия между собой и прийти естественным путем, сами по себе (стохастически, индуктивно) к порядку и точности, к цели.

Рассмотрим, на каких базовых предположениях строятся такие метафоры: *есть мы и окружающий мир, он отделён от нас, он неупорядоченный, нам нужно отделить себя от мира, упорядочиться так, чтобы стать независимыми или сильными и таким образом получить безопасность. Ошибки и проблемы неизбежны. Все что можно сделать — держаться вместе, действовать от естественной динамики, тогда можно что-то изменить и не быть виновным в пробле-*

*мах. Это сообщество, занятое выживанием и защитой.*

*Выживающее сообщество* сориентировано на взаимодействие и детерминированные действия, реактивно, действует с отсутствием цели, динамично, агентом изменений себя не считает (скорее рассматривает свои действия следствием обстоятельств). В корневой метафоре отсутствует цель, продуктивность, результат. Как «выживающее сообщество» сотрудники интегрированы в группы по принципам «помощи друг другу» и коллективной ответственности, оперативная функция осуществляется через коммуникацию членов группы (не через цель). Это означает, что группа защищает свои интересы (стабильность, комфорт) скорее, чем организационное развитие и изменение.

Корневая метафора объясняет, почему производство складывается стохастически, интерактивно в процессе общего движения и взаимодействия разных подразделений (по принципу «так складывается»). Результат получается «всем миром», если не останавливаться и постоянно «взбивать сметану до состояния масла».

Такая корневая метафора выявляет превалирование ценностей безопасности над ценностями самонаправления, целенаправленного достижения, что обособывает работу без плана, ориентацию на тактику, постоянство проблем и низкую продуктивность.

Таким образом, самописание производственного отдела полностью отражает специфичность его деятельности, для которой как раз и характерна неплановость, авральный режим работы (выполнение плана в дефиците времени).

В заключение мы хотели бы рассмотреть интересный феномен «само-запро-

граммированности», с которым мы встретились.

Так, из табл. 2 видно, что идеальная компания выражена такими метафорами, как Улей с одними пчелами, Улей (2); Дом, Семья (2); Полная пирамида, Большой небоскреб (2); Краб, Борзая (2); Райский уголок, Безупречная компания (2).

В основном метафоры идеальной организации по смыслу подобны метафорам реальной организации, в которой работают участники исследования, имеют сходные семантические компоненты: сильнее выражен семантический компонент «структурированность», присутствует «движение», и меньше метафор, содержащих компонент «естественное развитие» (например, большая река, краб, борзая).

При этом появляется новая группа метафор со значениями «идеальное место» (райский уголок, безупречная компания) и «родное место» (семья, дом). Для этих метафор характерен семантический компонент «комфортное состояние».

Во всех идеальных метафорах, так же как и в реальных, отсутствует семантический компонент «цель», «направленность». Таким образом, точно так же не возникает инструмента и для объединения, и для направленного развития.

Для наглядности продемонстрируем пары метафор, где первая метафора — это реальная организация, а вторая — идеальная организация. *Река — Идеальная организация; Муравейник — Часы; Улей — Часы; Суматоха — Конвейер; Конвейер — Безупречная компания; Стеклянная пирамидка — Большой небоскреб; Машина — Райский уголок; Робот — Дом; Футбол — Семья.*

Из приведенных данных видно, что реальная компания «эволюционирует» в механизм (часы, конвейер), в более крупную структуру (большой небоскреб, пирамида) или в комфортное место (дом, райский уголок).

Так что же все-таки происходит с идеалом производителей, к чему они стремятся и как преодолевают организационные ограничения низкой продуктивности, неплановой, стохастичной и авральной работы, которая их вводит в стресс, порождает ошибки и вызывает чувство вины?

Основной способ борьбы — это еще большее избегание неопределенности за счет детерминирования работы и сведения ее в работу *механизма* или *структуры*, еще большее избегание напряжения за счет мечты о *комфортном месте*. Производители не применяют к своему идеалу категории «цель» и «результат». Их идеал становится «закрепощенным», жестко структурированным и комфортным (ненапряженным), нединамичным.

Участники исследования реагируют на проблемы контрпродуктивно, то есть не снижают неопределенность, а просто избегают ее, находятся и остаются в рамках собственных метафор и усиливают неагентивность, статичность, детерминированность, процессуальность и бесцельность. Это говорит об их защитном поведении и о том, что они сами программируют себя на уже сложившийся «образ производства». Их поведение противоречит неопределенности и динамичности организационной среды.

Вероятно, в этом и состоит сила метафорического организационного описания и корневой метафоры — выражать и передавать базовые установки по отно-

шению к окружающему миру, ситуации, которые трудно рефлексировать сами носителями и поэтому слабо корректируются. Неслучайно при радикальных организационных преобразованиях руководители компаний активно прибегали к популяризации нового метафорического самоописания [7] и на фоне этого проводили собственно организационные изменения.

Отметим, что метод метафорических самоописаний позволяет выявить принципы организационной идентичности и базовые принципы организационной культуры, ее особенности, которые являются специфичными для определенного вида деятельности отдела (производственного в частности). Эта область малоизучена и представляется, безусловно, интересной для дальнейших исследований.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Бурлачук Л.Ф., Коржова Е.Ю.* Психология жизненных ситуаций. М., 1998.
2. *Власов П.К.* Психология формирования стратегии организации на этапе замысла. СПб., 2001.
3. *Власов П.К., Киселева А.А.* Замысел и организационная реальность. Харьков, 2007.
4. *Каммингс С.* Реконструкция стратегии. Харьков, 2011.
5. *Карташев В.А.* Система систем. Очерки общей теории и методологии. М., 1995.
6. *Котик М.А.* Курс инженерной психологии. Таллин, 1978.
7. *Сейдл Д.* Метафорическое самописание // Мюллер А., Кизер А. Организационная коммуникация. Харьков, 2005.
8. *Элвессон М.* Организационная культура. Харьков, 2005.
9. *Cameron K.* Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness // *Organizational Dynamics*. 1980. Autumn.
10. *Korzybski A.* Science and Sanity. The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1958.
11. *Kreitner R., Kinicki A.* Organizational Behavior. Chicago, 1995.
12. *Luhmann N.* Soziologische aufkldrung 3. Soziales System, Gessellschaft, Organisation. Opladen, 1993a.
13. *Weick K.E.* The social psychology of organizing. MA, 1979.

## Metaphors in Self-Descriptions of Organizations

**P.K. VLASOV**

*PhD in Psychology, head of the Institute of Applied Psychology "Humanitarian Centre"*

**A.A. KISELEVA**

*PhD in Philology, deputy head of the Institute of Applied Psychology  
"Humanitarian Centre"*

*The paper presents results of a study aimed at exploring values and organizational culture of members of an organization through their metaphorical self-descriptions. The study involved 35 heads of several departments (production, financial and sales departments and department of new product development) working in an electrical company. The subjects were asked to describe the real and the ideal organization using metaphors at their choice. These metaphors were then analyzed according to the specially developed criteria. The revealed root metaphor suggests that safety values dominate over self-direction and achievement values in the subjects. Also, the metaphorical self-description method helped to discover the principles of organizational identity and the basic principles of the organizational culture, with its features specific for a certain type of activity.*

**Keywords:** *root metaphor, self-description, organizational culture, identity, semantic component ideal organization.*

### REFERENCES

1. Burlachuk L.F., Korzhova E.Yu. Psihologiya zhiznennyh situacii. M., 1998.
2. Vlasov P.K. Psihologiya formirovaniya strategii organizacii na etape zamysla. SPb., 2001.
3. Vlasov P.K., Kiseleva A.A. Zamysel i organizacionnaya real'nost'. Har'kov, 2007.
4. Kammings S. Rekonstrukciya strategii. Har'kov, 2011.
5. Kartashev V.A. Sistema sistem. Oчерki obshei teorii i metodologii. M., 1995.
6. Kotik M.A. Kurs inzhenernoi psihologii. Tallin, 1978.
7. Seidl D. Metaforicheskoe samoopisanie // Myuller A., Kizer A. Organizacionnaya kommunikaciya. Har'kov, 2005.
8. Elvesson M. Organizacionnaya kul'tura. Har'kov, 2005.
9. Cameron K. Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness // Organizational Dynamics. 1980. Autumn.
10. Korzybski A. Science and Sanity. The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1958.
11. Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior. Chicago, 1995.
12. Luhmann N. Soziologische aufklдrung 3. Soziales System, Gessellschaft, Organisation. Opladen, 1993a.
13. Weick K.E. The social psychology of organizing. MA, 1979.