

## Organizational Culture and its Impact on Efficiency of Educational Process

**Key words:** culture, organizational culture, learning efficiency, diagnostics, student group, active learning methods.

**Annotation:** The article discusses concepts "culture" and "organization". Determination of the main components of culture gave the opportunity to stay in one general concept of "organizational culture". Definitions of "group", "team" have allowed the object to translate articles on social community, such as a "group". The experimental part is devoted to the diagnosis of culture and identification of key components of its influence and the diagnosis of social and psychological adaptation as a factor responsible for the effectiveness of training. Methods used to evaluate the capacity and allowed to determine the level of culture, and to determine the psychological atmosphere in the group. To determine the relationships between the characteristics of the organizational culture and effective learning method used rank correlation. The results given to the conclusions form some recommendations for improving the organizational culture in the student group

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака. Она выступает, как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей, к природе, между собой и к самим себе» (7, р. 216). Культура является одним из самых сложных понятий, что связано, в первую очередь, с его запутанной сложной языковой историей и интересом, проявляемым к изучению данного феномена со стороны исследователей различных дисциплин. Полное определения понятия культуры включает множество составляющих её элементов уровней, смыслов, и наложение на неё такой социально-экономической составляющей как «организация», заводит её в рамки, которые несут, системный, процессуальный и социологический характер (9, р. 28-29). С одной стороны организация рассматривается как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, которые имеют место в процессе совместного труда; с другой организация описывается как процесс, посредством которого создаётся и сохраняется структура системы (организовывание); и самое распространённое понимание организации как совокупность людей с общими целями. В этом определении зафиксировано важнейшее свойство организации, заключающееся в том, что организация – это социальная общность. Это реально существующая эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.

Возрастающий интерес к проблеме организационной культуры породил большое количество её толкований и определений, однако в этом многообразии есть ряд общих моментов, которые рядом исследователей выделяются как основные компоненты культуры организации.

Одним из компонентов, выделяемых как зарубежными так и отечественными исследователями, являются ценности или, иначе говоря, ценностные ориентации, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность.

Следующий компонент – миссия организации. Миссия является той обобщающей идеей, на которую равняются все структурные составляющие культуры. Она формулирует её главное предназначение в обществе, смысл функционирования организации, её мировоззрение, философию и специфику. Это та определяющая идея, которая, с «одной стороны, делает организацию частицей мирового хозяйства, имеющей важное предназначение и, следовательно, востребованной для этого хозяйства, а с другой стороны, это та индивидуальная причина, в силу которой существует именно эта, а не другая организация» (11, р. 82).

Третьим компонентом организационной культуры можно считать некий символический блок, который включает в себя обряды, символы, мифы, легенды, героических личностей организации, отражающие наиболее сильные, значимые стороны культуры компании и её важнейшие ориентиры.

Все три компонента хорошо интегрированы в понятие организационной культуры, представленном Э. Шейном «Организационная культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретённых, открытых или выработанных определённой группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» (15, р. 9).

Ограничив понятие «культура» рамками организации, рассмотрение социальной общности как группа, отвечает объекту исследования данной работы. На сегодняшний день сложилась ситуация, когда все чаще в научной (социологической, психологической, экономической и др.) литературе и в бизнесе употребляется термин «группа» как синоним таких понятий как «коллектив» и «команда», но эти понятия различаются, что позволяет их выставить в определённую последовательности: группа → коллектив → команда (в данном случае более целесообразно будет их рассмотрение по убыванию).

Команда – это «тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое» (13, р. 13). Строго говоря, весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы.

Коллектив, в свою очередь – это «устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединённых

целями совместной общественно полезной деятельности и сложной динамикой формальных и неформальных взаимоотношений между членами группы» (5, р. 56).

Коллектив является одним из видов малой группы, то есть это особое качественное состояние малой группы, достигшее высокого, а, по мнению отдельных авторов – наивысшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития её социальных и психологических характеристик.

Такое понимание коллектива ведёт к формулированию ставшего почти трюизмом положения: всякий коллектив представляет собой малую группу, но не всякая группа может быть признана коллективом.

С точки зрения социологии группа – это относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения. Различают большие группы социальные: общественные классы, социальные слои, профессиональные группы, этнические общности (нация, народность, племя), возрастные группы (молодёжь, пенсионеры); малые группы, специфический признак которых – непосредственные контакты её членов: семья, школьный класс, производственная бригада, соседские общности, дружеские компании, студенческая группа. В современном обществе в процессе социальной дифференциации и интеграции образуются многочисленные слои и группы, между которыми складываются отношения сотрудничества, конкуренции или конфликта, регулируемые на основе демократических принципов.

Особая социальная категория молодёжи, объединённая институтом высшего образования, которая отличается наиболее высоким образовательным уровнем, социальной активностью, достаточно гармоничным сочетанием интеллектуальной и социальной зрелости называется студенчеством. Для студента характерна профессиональная направленность на подготовку выбранной будущей профессии и пора сложнейшего структурирования интеллекта человека, которое очень индивидуально и вариативно. Для него ведущими видами деятельности становятся «профессионально-учебная» и «научно-исследовательская» (8, р. 393) при резком росте учебной, экономической и иной самостоятельности. Как правило, приобретаемые знания, умения и навыки выступают для студента уже в качестве средств будущей профессиональной деятельности.

Термин «студент» латинского происхождения «studens», в переводе на русский язык означает усердно работающий, занимающийся, то есть обладающий знаниями. Студент как человек определённого возраста и как личность может характеризоваться с трёх сторон (7, р. 355):

- 1) с психологической, которая представляет собой единство психологических процессов, состояний и свойств личности. Главное в психологической стороне – психические свойства (направленность, темперамент, характер, способности), от которых зависит протекание психических процессов, возникновение психических состояний, проявление психических образований;
- 2) с социальной, в которой воплощаются общественные отношения, качества, порождаемые принадлежностью студента к определённой социальной группе, национальности,
- 3) с биологической, которая включает тип высшей нервной

деятельности, рефлекс, инстинкты, физическую силу. Эта сторона в основном предопределена наследственностью и врождёнными задатками, но в известных пределах изменяется под влиянием условий жизни.

Совокупность же студентов, общающихся вместе, определяют как студенческую группу. В связи с этим, студенческая группа – совокупность людей, объединяемых по признаку возраста, вовлечённую в некоторую совместную деятельность, с целью обучения, основным знаниям по специальности и подготовке к работе по профессии, обучающаяся по строго выработанному плану, и выполняющая определённые задачи, поставленные перед ними в процессе обучения.

В свою очередь «целенаправленный процесс обучения и воспитания в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся определённых государственных образовательных уровней – образовательных цензов» (1) – это есть образование.

Способ организации образовательного процесса – обучение, которое является самым надёжным путём получения систематического образования. Эффективность же обучения определяется внутренними и внешними критериями. В качестве внутренних критериев используют успешность обучения и академическую успеваемость, а также качество знаний и степень наработанности умений и навыков, уровень развития обучающегося, уровень обученности и обучаемости.

В качестве внешних критериев эффективности процесса обучения принимают: степень адаптации выпускника к социальной жизни и профессиональной деятельности; темпы роста процесса самообразования как пролонгированный эффект обучения; уровень образованности или профессионального мастерства; готовность повысить образование.

Определение влияния организационной культуры на эффективность обучения является предметом данной статьи, где основным критерием эффективности обучения берётся академическая успеваемость студентов. Для диагностики организационной культуры в студенческих группах использовались такие методики как:

1. методика оценки уровня организационной культуры И.Д. Ладанова (5, р. 288);
2. методика исследования психологической атмосферы в группе, по Фидлеру (13, р. 190);
3. оценка мощности организационной культуры Дафта Р.Ф. (2, р. 110);
4. модель определения уровня организационной культуры Д. Денисона (адаптированная под студенческую группу) (10, р. 598).

В исследовании принимали участие 6 студенческих групп (118 человек): три группы студентов (1 – 25, 2 – 14 и 3 – 16 человек) третьего курса специальности Менеджмент организации технологического университета, одна группа студентов (4 – 19 человек) третьего курса и две группы студентов (5 – 23 и 6 – 21 человек) четвертого курса специальности Менеджмент организации педагогического университета.

Методика профессора И.Д. Ладанова использовалась для более подробного и детального изучения организационной культуры студенческих групп. Значения индекса у всех групп близко к среднему, даже в группах с высоким значением, возникает

большая вероятность перехода их в среднее значение. Прежде всего, это выражается в отношении студента к учебной деятельности. Различия в системах ценностей студентов и степень их личностной зрелости, именно в связи с успешностью обучения, находят своё выражение в многочисленных типологиях студентов. Основаниями для построения этих типологий выступают, прежде всего, отношения к профессии, к учебе, к науке и вся система жизненных ценностей и установок студентов. Выделяют три типа студентов по характеру учебной деятельности и соответствующим ему моделям поведения (7, р. 355).

Первый тип студентов отличается комплексным подходом к целям и задачам обучения в вузе. Их интересы выходят за пределы знаний, очерченные учебным планом и программами дисциплин. Социальная активность проявляется во всех сферах жизни вуза и ориентированы на широкую специализацию, на разностороннюю профессиональную подготовку.

Второй тип отличается чёткой ориентацией на узкую специализацию и также характеризуется выходом интересов за рамки учебной программы, но только вглубь.

У студентов третьего типа познавательная деятельность направлена на усвоение знаний и навыков в рамках учебной программы. Эти студенты демонстрируют минимальный уровень активности и творчества

По характеру отношения к учёбе в вузе выделяют следующие группы (7, р. 355-356). К первой группе относятся студенты, которые стремятся овладеть системой знаний, методами самостоятельной работы, также приобрести профессиональные умения и навыки, ищут способы рационализации учебной деятельности. Интересы этих студентов затрагивают широкий круг знаний, и за пределами учебной программы. Ко второй группе относят студентов, которые стремятся приобрести хорошие знания по всем учебным дисциплинам. Для них характерно увлечение многими видами деятельности, что может приводить к удовлетворению поверхностными знаниями. К третьей группе относятся студенты, проявляющие интерес только к своей профессии, ограничиваясь узкопрофессиональными рамками. Для этой группы студентов характерно целенаправленное, избирательное приобретение знаний, и только необходимых (по их мнению) для будущей профессиональной деятельности. К четвёртой группе относят студентов, которые неплохо учатся, но к учебной программе относятся избирательно и посещают лекции, семинары только интересных с их точки зрения учебных дисциплин. Профессиональные интересы у таких студентов ещё не укрепились. К пятой группе относятся студенты-лентяи, которые к учёбе относятся равнодушно, постоянно пропускают занятия, имеют академические задолженности. Держит их в вузе страх перед родителями или перед армией.

Методика исследования психологической атмосферы в группе, по Фидлеру позволила замерить психологическую атмосферу в группах, то есть динамичную составляющую организационной культуры, более конкретно, с помощью десяти противоположных по смыслу пар слов.

Граница перехода благоприятной атмосферы в неблагоприятную находится на значении 5. В данном случае показатели выше граничного значения, что говорит о благоприятной атмосфере в группах, но при детальном рассмотрении характеристик

наблюдается тенденция перехода показателей через границу вниз. Это явно выражено по таким взаимосвязанным характеристикам как продуктивность и успешность.

Низкая продуктивность говорит о нестремлении сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности группы, то есть в группе явно не отражается преобладание мотивов, порождаемых учебной деятельностью, увлечение процессом, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми умениями и навыками. Немаловажным здесь является и проблема педагогического общения. Именно этот социально-психологический стержень придаёт взаимоотношениям в вузе особую эмоциональную продуктивность. Без осознания партнёрства в деятельности трудно вовлечь студентов в самостоятельную работу, привить им интерес к профессии, воспитать профессиональную направленность личности в целом. Наиболее эффективный процесс вузовского воспитания и обучения обеспечивается именно системой взаимоотношений.

Усиленное сочетание научной и педагогической деятельности является основополагающим в социально-психологической структуре педагогического общения. Дружеское расположение (но не панибратство), общая увлечённость профессиональными задачами составляют эмоциональный фон, на котором и происходит обучение. Этико-психологические основы взаимоотношений преподавателя и студентов складываются постепенно. Они зависят от жизненного, учебного, общественного опыта учащихся, традиций института, кафедры, от педагогической направленности личности вузовского педагога.

Низкие оценки поставили группы с высокой численностью студентов, подтверждающий также тот факт, что с возрастанием численности группы её продуктивность снижается.

Другая характеристика с низкими показателями – успешность, которая выступает в качестве дифференциации педагогических способностей. Выделяются два её вида: индивидуальная (достижения человека по отношению к самому себе во времени) и социальная (достижения одного человека по отношению к достижениям других людей).

Оценка мощности организационной культуры (Дафт Р.Ф.) говорит о силе культуры в студенческой группе. Сильная организационная культура существенно влияет на учебную деятельность, которая характеризует степень согласия студентов в группах с тем, насколько важны их специфические ценности. Если большинство студентов соглашается с ценностями группы, культура будет сплочённой и сильной. Если согласие с ценностями выражено незначительно, культура оказывается слабой. От того, какой ценностный фундамент будет сформирован у молодого поколения, во многом зависит будущее состояние общества.

Последняя используемая методика для диагностики организационной культуры студенческой группы – модель определения уровня организационной культуры Д. Денисона. Данный автор проводил исследования в крупных организациях, и изучал влияние организационной культуры на производительность труда. Наложив данную модель на студенческую группу, характеристики влияния, как на производительность организации, так и на успеваемость студенческих групп являются схожими в силу своей специфики. К ним относятся: вовлечённость; стабильность; способность к адаптации;

миссия.

Согласно модели Денисона вовлеченность и стабильность относятся к внутренней динамике организации (студенческой группы), а способность к адаптации и цель, напротив, демонстрируют отношения между организацией (студенческой группой) и внешним окружением. С другой стороны вовлеченность и способность к адаптации подчеркивают склонность к компромиссу и изменениям, а стабильность и цель делают акцент на предрасположенность организации (студенческой группы) к стабильности и управлению.

В данном случае ни один из показателей у шести групп не показал значение 75% или более, что говорит и подтверждает факт о наличии в группах среднего уровня организационной культуры.

Для определения наличия взаимосвязи между характеристиками организационной культуры и эффективностью обучения целесообразно использовать метод ранговой корреляции « $r_s$ » Спирмена (10, р. 208-215).

Влияние организационной культуры на эффективность обучения показало, что у студентов технологического и педагогического университетов выявлены положительные взаимосвязи успеваемости с выделенными характеристиками влияния организационной культуры, с вероятностью допустимой ошибки 0,05, 0,01 и 0,001.

Стабильность показывает неизменность принципов и отношения к жизни, но в данном случае здесь подразумевается не противодействие всему новому, а равновесие. Равновесие в познании и движении. В настоящее время перед будущими студентами стоит выбор, в какое высшее заведение пойти. Сделав свой выбор и став студентом выбранного вуза, не даёт им уверенности в будущем. Связано это, во-первых, с аккредитацией вузов, которая может привести к закрытию или же к понижению статуса, а во-вторых – это быстро растущая плата за обучение. Всё это проходит через эмоциональную стабильность, то есть способность человека к сохранению повышенной психической работоспособности при воздействии стрессогенных факторов. Так же тревожность проявляется в процессе обучения, а именно это зависит от положения, которое занимает студент в группе или же группа в учебном процессе, отражающее на успеваемости.

Практически все теории профессионального развития имеют своей целью предсказание следующего – направление профессионального выбора, построение карьерных планов, реальность профессиональных достижений, особенности профессионального поведения на работе, наличие удовлетворенности от профессионального труда, эффективность образовательного поведения личности, стабильность или смена рабочего места, профессии.

Интегрирующим фактором стабильного развития студенческой группы выступает организационная культура, которая строится на основе базовых принципов построения организационного развития – миссии, философии, видения и других.

Рассматривая студенческую группу как объединение людей, возникает вопрос об её сплоченности – чрезвычайно важном параметре, который показывает степень интеграции группы, её сплоченность в единое целое. Не всегда и не любые группы способны превратиться в единое, слаженно действующее целое. Существуют

определенные факторы групповой сплоченности, к которым относятся (4, р. 231): согласие между членами группы по поводу её целей; широкое общение и взаимодействие между членами группы; не слишком большое, приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы; демократизм групповых взаимоотношений, предоставление всем членам группы полных возможностей для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов; положительное мнение членов группы друг о друге; ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в том числе защите, которые даёт принадлежность к ней; размер группы, достаточный для реализации её целей и коммуникаций; пространственная близость; преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей, что укрепляет веру членов группы в возможность достижения её целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску; психологическая совместимость членов группы.

К тому же обучение предусматривает активную вовлечённость студентов в учебный процесс, когда традиционное обучение с помощью лекций и семинарских занятий дополняется новыми образовательными технологиями, формами и методами обучения, репертуар которых достаточно разнообразен.

Использование в учебном процессе технологии игровой деятельности способствует эффективному формированию профессиональных знаний, умений, способностей, коммуникативных навыков и личностных качеств у будущих специалистов. Игра в учебном процессе вуза – это, прежде всего новаторство и творчество. Она помогает решать проблемы качества образования, общения, развития и самосовершенствования конкретной личности.

Метод конкретных ситуаций стал наиболее известным в программах подготовки менеджеров. Он действительно эффективен, прежде всего, для формирования таких ключевых профессиональных компетенций менеджеров в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объём неупорядоченной информации, принятие решений в условиях стресса и недостаточной информации.

Следующий метод – тренинг, который имеет право на то, чтобы рассматриваться как отдельная форма образовательного процесса. Этот тезис подтверждает и практика: сегодня в России функционируют сотни компаний, предлагающих самые разнообразные тренинги: от сугубо технических (типа тренинга эффективных продаж) до тренингов личностного роста. Однако технология тренинга сильно ограничена, прежде всего развитием навыков, поэтому в рамках среднесрочных и долгосрочных программ нужно добиваться сочетания тренингов и других (возможно, более традиционных) форм обучения. Представляется, что в этом состоит серьезная проблема российского образования.

По мере создания новых методов в образовании явственнее ощущается необходимость проводить различие между двумя понятиями, хорошо известными в когнитивной психологии, а именно: обучением и научением. Обучение предполагает внешнее воздействие на обучаемого со стороны преподавателя, в то время как научение – это процесс освоения нового знания или умений, относящийся к внутреннему миру

обучающегося. В прошлом в системе образования доминирующим был подход, ориентированный на обучение. В последние десятилетия в рамках перехода к так называемым активным методам акцент переносится на научение. Различие этих двух понятий лучше всего иллюстрируется схемой «двойной петли научения», предложенной одним из основателей метода обучения действием (action learning) американским ученым Крисом Арджирисом (16, р. 44), которая реализуется в том случае, когда процесс освоения новых знаний или умений изменяет систему управляющих ценностей (как бы задающую программу деятельности) человека. При этом он приобретает дополнительный навык освоения нового знания (или умения), вследствие чего меняется его стратегия поведения в отношении гораздо большего круга явлений окружающей действительности, чем при реализации «одинарной петли». Поэтому «двойная петля» представляется особенно значимой, поскольку в условиях ускорения изменений всех элементов деловых организаций (например, вследствие применения информационных технологий), так и компонентов внешней среды (в частности, из-за процессов глобализации) «одинарная петля» становится неэффективной: формальное обучение попросту не успевает отслеживать эти изменения. Напротив, «двойная петля», способствующая выработке навыка самостоятельного освоения опыта (как собственного, так и чужого, как положительного, так и отрицательного), помогает человеку уверенно чувствовать себя в быстро изменяющейся турбулентной среде бизнеса.

Итак, активное обучение – это одно из мощнейших направлений в современной педагогике. Решение проблемы вовлеченности и успешности обучения стоит как перед педагогами, так и перед студентами. Факт обучения в вузе укрепляет веру молодого человека в свои собственные силы и способности, порождает надежду на полноценную в профессионально-творческом плане и интересную жизнь и деятельность. Студенты гуманитарных специальностей характеризуются широтой познавательных интересов, эрудированностью по многим проблемам культуры, истории, искусства, языка, имеют богатый словарный запас и высокий уровень развития речи, живут в мире «слов и образов».

Влияние сложившейся культуры на эффективность обучения также напрямую зависит от них, и в данном случае эффективность обучения носит коллективный характер, а не индивидуальный. Каждая учебная структура не может существовать, если студенты или преподаватели не владеют, помимо профессиональных качеств, набором необходимых умений и навыков, а также сводом правил и законов, не разделяют определённого отношения к своей деятельности, к своему факультету, университету, одногруппникам (3). Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила и создают организационную культуру. К главным факторам, определяющим организационную культуру, относятся ценности, миссия и символика. Ведущую роль в культуре студенческой группы играют организационные ценности. К ним относят предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов группы и разделяемые в качестве таковых большинством. Ценности ориентируют студента в том, какое поведение следует считать допустимым и недопустимым. Главные ценности: долговременные, такие как карьера, максимальная

эффективность учебного процесса, качество выполняемых заданий, соблюдение учебной дисциплины, приемлемость нововведений.

### **References:**

1. RF Law "On Education" from 10.07.1992 № 3266-1 (ed. From 12.11.2012) [Internet] Available from: <http://www.consultant.ru>
2. Daft RL Management. SPb.: Peter, 2000; 832.
3. Demidova EV. Organizational culture as a factor in increasing the effectiveness of training: Alma mater: Journal of higher education. 2010. N 8; 53-59.
4. Krys'ko VG. Dictionary of Social Psychology: Dictionary. SPb.: Peter, 2003; 416.
5. Mashkov VN. The practice of psychological support, management and management. St. Petersburg, 2005.
6. Nемов RS. Psychology: Textbook. for students ped. universities: 3 v. 3rd ed. M .: VLADOS, 1998: Bk. 3: Psycho: Enter. in scientific. psychol. issled. with elements of mathematics. statistics. 3rd ed.; 632.
7. Pedagogy and psychology of higher education: A manual: Ed. MV-Bulanava Toporkova. Rostov n / d. 2002.
8. Rean AA. Psychology and Pedagogy: studies. for schools: Rean AA, Bordovskaya NV, Rozum SI. SPb.: Peter, 2001; 432.
9. Rogozhin SB. Organization Theory: studies. M.: Examination, 2003; 319.
10. Sidorenko EV. Mathematical Methods in Psychology. SPb.: Speech, 2001; 350.
11. Solomanidina TS. The organizational culture of the company: studies. M.: "Ex. Staff", 2003; 455.
12. Sociology: Proc. for schools: Under. Ed. VN Lavrynenko. M., 2000.
13. Travin VV. Management personnel of the enterprise: Ucheb.-pract. Studies. 2nd ed. M.: Case, 2000; 272.
14. Fetiskin NP. Socio-psychological diagnosis of personality development and small groups. Moscow, 2002.
15. Schein EH. Organizational Culture and Leadership: Building, evolution, improvement: Trans. From Eng.; Under scientific. Ed. VA Spivak. SPb.: Peter, 2002; 335.
16. Argiris C. Overcoming Organizational Defenses Facilitating Organizational Learning. Needham, MA: Allyn & Bacon, 1990.