

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

---

АССОЦИАЦИЯ БИЗНЕС-ПСИХОЛОГОВ РОССИИ

# БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Теория и практика

BUSINESS PSYCHOLOGY  
IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Theory and Practice



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА · 2022

УДК 159.9  
ББК 88.56  
Б59



<https://elibrary.ru/yjoaaa>

Редакционная коллегия:  
профессор *С. Бентон*;  
доктор психологических наук, профессор  
*Н.Л. Иванова*;  
кандидат психологических наук, доцент  
*О.И. Патоша*

Рецензенты:  
доктор психологических наук, профессор  
*М.М. Кашапов*;  
доктор социальной и математической  
психологии, профессор  
*У. Торнгейт*

**Б59** **Бизнес-психология** в международной перспективе: теория и практика: коллект. моногр. / редкол.: С. Бентон, Н. Л. Иванова, О. И. Патоша ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 456 с. — 50 экз. — ISBN 978-5-7598-2571-5 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2832-7 (e-book).

В монографии представлены результаты современных теоретических и научно-практических исследований по психологии бизнеса (business psychology) — динамичной отрасли современной прикладной психологии. Раскрыта суть бизнес-психологического подхода, развиваемого в НИУ ВШЭ, на базе магистерской программы «Психология в бизнесе». Выделены направления исследования психологических факторов бизнеса на личностном, организационном и общественном уровнях. Представлены новые технологии в построении практической работы бизнес-психолога в организациях.

Материалы монографии подготовлены преподавателями, выпускниками, студентами НИУ ВШЭ и других вузов России, Великобритании, Франции, а также практикующими бизнес-психологами.

Книга будет полезна студентам бакалавриата, магистратуры, практикующим психологам, а также профессионалам разных специальностей, которые работают с бизнесом.

УДК 159.9  
ББК 88.56

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2571-5

ISBN 978-5-7598-2571-5 (в пер.)  
ISBN 978-5-7598-2832-7 (e-book)

© Авторы, 2022

# Содержание

---

**Введение.** Бизнес-психология сегодня: подходы и тенденции развития (*С. Бентон, Н.Л. Иванова*) ..... 6

**Introduction.** Business psychology: approaches, practices, trends (*S. Benton, N. Ivanova*) ..... 37

## Часть I. Методологические подходы в бизнес-психологических исследованиях и практике

### Part I. Methodological approaches in business psychological research and practice

1. Бизнес-психологический подход в системе образовательной деятельности МГИМО (*Е.Н. Махмутова*) ..... 67
2. Морально-нравственные принципы и нормы в практике развития конкурентоспособности в бизнес-среде (*О.С. Дейнека*) ..... 77
3. Time perspective and managerial identity in the context of professional-managerial roles (*T.Yu. Bazarov, A.D. Paramuzov*) ..... 90
4. Метафорический подход в бизнес-психологии (*А.В. Евдокимов*) ..... 98
5. Psychology and cognitive science as a tool to improve business efficiency (*P.A. Blinnikova*) ..... 110
6. Возможности концепции Э. Эриксона при анализе поведения сотрудников и взаимоотношений между ними (*М.Р. Стукан, И.В. Коротя, О.В. Нагаев*) ..... 119

## Часть II. Самоопределение личности в бизнесе

### Part II. Self-determination of the individual in the business environment

1. Обучающаяся организация: основы, концептуальный подход, принципы функционирования и примеры (*Д. Отиссье, Е. Пащенко-де Превиль, И. Ванданжон-Дерюмез*) ..... 157

2. Professional looking at value features of highly qualified employees ( <i>W.A. Stroh, I.A. Savinova</i> ) .....	181
3. Subjective characteristics of personality as a system-forming factor of economic self-determination of small business entrepreneurs ( <i>T.A. Terekhova, E.L. Trofimova</i> ) .....	203
4. Models of the relationship of perceived corporate culture with organizational identification of employees of commercial enterprises ( <i>R.K. Nesmeianova</i> ) .....	211
5. Internet user needs in knowledge in psychology as a business resource ( <i>J.A. Kitova, N.R. Aprelikova, M.A. Kitov</i> ) .....	223
6. Body image and quality of life in hospitalized patients ( <i>N.I. Khramtsova, A.S. Glushenkov, Yu. Yu. Zaiakin, S.A. Plaksin</i> ) .....	235
7. Correlation between image of stressful working situations and motivational and personal characteristics of specialists of “sales” profile ( <i>Y.A. Saprykina</i> ) .....	239
8. Socio-psychological aspects of human resources quality management in a modern organization ( <i>I.E. Lyskova</i> ) .....	246

### **Часть III. Лидерство в психологии бизнеса**

#### **Part III. Leadership in business psychology**

1. Applied holistic business psychology intervention and practice: towards the development of compassionate leadership — a case study ( <i>L. Matthewman</i> ) .....	257
2. The enigma of leadership ( <i>N. Marlow</i> ) .....	274
3. “The dark side of leadership”: the problem of the negative consequences face subject seeking to be a leader ( <i>R.M. Kutuev</i> ) .....	283
4. Making leadership decisions in chaos ( <i>N. Marlow</i> ) .....	298

**Часть IV. Потребительское поведение  
и внешняя среда бизнеса**

**Part IV. Consumer behavior  
and the external business environment**

1. The relationship between civil identity and consumer preferences for goods from different countries  
(*O.I. Patosha, A.D. Volkova, N.L. Ivanova*) ..... 309
2. Brand health tracking for broadband internet access provider (*K.A. Lyapunova*)..... 318
3. Neuropsychological researches as the basis of marketing campaign (*B.A. Shirokikh, E.A. Sokolova*)..... 333
4. Клиентский опыт и восприятие бренда: кейс банковских услуг (*П.И. Иванова, О.И. Патоша*)..... 338

**Часть V. Бизнес-психологические технологии**

**Part V. Business-psychological technologies**

1. Бизнес-тренинг онлайн (*Е.В. Сидоренко*)..... 355
2. Psychometric technologies. End of the Likert scale?  
(*N. Marlow*) ..... 367
3. Переговоры об организационных изменениях и перестройка когнитивных конструкций руководителей (*А.А. Куселева*).....381
4. The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring  
(*N.V. Antonova, E.A. Razgon*) ..... 390
5. Meta-technologies of business consulting (*M.R. Arpentieva, A.V. Kosov, Yu.V. Klepach, T.L. Khudyakova*) ..... 402
6. Coaching as a technology of conflict resolution in the organization (*R.V. Ivanov, O.V. Mavrin*)..... 419
7. Building trust vs manipulation in business negotiations (*T.Yu. Bazarov, M.S. Karpov*) ..... 427
8. Generative games in the aviation business (*A.V. Zakharov*) ..... 436

**Сведения об авторах** ..... 443

**Information about the authors** ..... 449

# Введение.

## Бизнес-психология сегодня: подходы и тенденции развития

---

*С. Бентон, Н.Л. Иванова*

Монография «Бизнес-психология в международной перспективе: теория и практика» посвящена теоретическим и научно-практическим исследованиям в области психологии бизнеса (business psychology). Это современная междисциплинарная отрасль в прикладной психологии, которая характеризуется комплексным подходом к анализу и учету психологических факторов бизнеса с целью повышения его эффективности [Бентон, Иванова, 2016].

Психология бизнеса возникла на стыке организационной, социальной психологии, психологии труда и психологии личности, а также экономики, социологии и менеджмента под влиянием процессов социального и экономического развития общества [Иванова и др., 2008]. В рамках данного интегративного направления бизнес изучается как целостное явление, объединяющие различные компоненты, в которых раскрываются психологические факторы: деятельность, организация, среда социального и профессионального самоопределения личности, социальный институт и т.д. Это создает возможность разрабатывать бизнес-психологические методы повышения эффективности бизнеса, учитывая особенности личности субъекта бизнеса, норм и правил взаимодействия в организации, способов коммуникации с клиентами и т.д. [Бентон, Иванова, 2016].

За последние годы это направление становится все более известным и популярным как среди психологов, так и представителей бизнеса. Психологам важно развивать новые подходы, инструменты, технологии, позволяющие гибко реагировать на актуальные запросы бизнес-организаций. Представителям компаний необходима психологическая помощь в связи с усложнени-

ем стоящих перед бизнесом задач в сложившихся экономических, социокультурных условиях.

Важно подчеркнуть, что психология бизнеса появилась прежде всего в связи с развитием запроса к психологам со стороны бизнеса. Для многих руководителей становилось все более очевидным, что повышение эффективности бизнес-процессов и системы управления невозможно без учета комплекса психологических факторов. В то же время накопившийся опыт работы компаний с психологами показал, что не все психологи лично и профессионально готовы к практической работе в данной области в силу их узкой психологической подготовки, недостаточного понимания бизнес-среды и неготовности к конструктивному взаимодействию с ее представителями.

Все это активизировало участие психологов в практической работе с бизнесом и привело к появлению новых предметных исследовательских областей, сыгравших большую роль в формировании методического инструментария. Кроме того, это стимулировало разработку концептуальных моделей бизнес-психологии и программ подготовки практических психологов для работы в бизнесе.

Можно сказать, что появление этого направления отражает назревшую потребность у руководителей и собственников компаний в получении комплексной психологической помощи, построении творческого и взаимовыгодного сотрудничества с психологами.

Подчеркнем, что бизнес-психология как самостоятельная область начала формироваться в 90-е годы XX века в Великобритании. Именно там сложились первые подходы к пониманию смысла деятельности, функциональных задач психологов в отношении запросов компаний. Так, в этот период в Великобритании в связи с изменяющимися экономическими условиями обнажились проблемы стратегического развития бизнеса. Становилось понятно, что для повышения эффективности деятельности компаний нужны специалисты, обладающие широким комплексом психологических компетенций и понимающие саму суть и дух бизнеса. В России такое осознание произошло чуть позже, когда бизнесмены столкнулись с близкими проблемами, которые могли разрешаться с помощью психологов с особыми знаниями и умениями. Неслучайно первые публикации, посвященные различным аспек-

там психологии бизнеса, появились в этот период [McKenna, 1994; Дейнека, 2000; Емельянов, Поварницына, 1998; Мелия, 2005; Самоукин, Самоукина, 2001; Журавлев, Купрейченко, 2004 и др.].

Все это оказало влияние на мироощущение психологов, которые осознали необходимость поиска неординарных решений и технологий, гибкой адаптации к поставленным бизнесом задачам. Надо отметить, что у психологов, которых тогда выпускали вузы, формировался преимущественно узкий взгляд на проблемы, связанный с усвоением конкретных знаний и методов психологии, как правило, далеких от целей и задач самого бизнеса. Психологам потребовался новый маркер профессиональной идентичности, который отражал бы их уникальный набор компетенций, комплексное видение психологического содержания проблем бизнеса, способность улучшать деятельность компаний через повышение личностной осознанности сотрудников, качества внутренних коммуникаций и управления персоналом, поиск нестандартных решений, построение долгосрочных отношений с клиентами и т.д.

Таким профессиональным маркером стала специализация «бизнес-психолог». Именно так называют психологов, получивших целенаправленную подготовку для работы в бизнес-организациях. Они должны уметь проводить на основе квалифицированной диагностики комплексный анализ психологических проблем бизнеса, осуществлять действия по прогнозированию его развития. Кроме того, у них должно быть больше возможностей для понимания внутренней жизни организации, управления собой и организациями, развития коммуникаций, имиджа и т.д. [Бентон, Иванова, 2016].

Надо отметить, что бизнес-психология на начальных этапах становления столкнулась с проблемами позиционирования относительно других практических отраслей, прежде всего организационной и экономической психологии. В связи с этим стали создаваться профессиональные ассоциации бизнес-психологов, проводиться конференции и т.д. В России и Великобритании основаны ассоциации бизнес-психологов, стартовали конференции и семинары по данному направлению. Так, в НИУ ВШЭ уже почти 10 лет проходит ежегодная международная конференция «Бизнес-психология: теория и практика». Все эти инициативы



способствовали более глубокому пониманию сути этого направления, его преимуществ перед другими прикладными областями психологии как с точки зрения самой психологии, так и со стороны бизнеса.

## Основные подходы в бизнес-психологии

Содержательные подходы в бизнес-психологии начали складываться в университетах, где проводилась подготовка психологов по данному направлению. Все учебные программы отражали представления их разработчиков о концептуальных компонентах бизнес-психологии, которые фиксировались в содержании обучения.

Первые магистерские программы данного профиля были открыты в конце 90-х годов XX века в вузах Великобритании: Вестминстерском университете (Westminster University) и Лондонском университете Метрополитен (London Metropolitan University). В настоящее время подобные программы существуют в России, США, Германии, Австралии и других странах. Так, в Великобритании за последние годы реализованы около 60 различных программ подготовки бизнес-психологов. В России уже более 10 лет подготовка психологов этого направления осуществляется в рамках магистерской программы «Психология в бизнесе» в НИУ ВШЭ. Поскольку содержание обучения в разных вузах несколько различается, профессиональный портрет бизнес-психолога во многом зависит от той модели обучения, которая была создана в конкретном учебном заведении.

В то же время можно сказать, что программы объединяют комплексный подход к психологическим факторам в бизнесе и ориентацию на решение практических задач. Все учебные программы данного направления в той или иной степени базируются на фундаменте организационной и социальной психологии, психологии личности, психологии труда. Наиболее тесным образом бизнес-психология связана с организационной психологией и психологией труда. Эта тенденция прослеживается и в программах, которые открыты в последние годы, например: MSc Industrial/Organisational and Business Psychology (University College London, UCL), Business and Organizational Psychology (Business School at University of

Westminster) и т.д. В то же время в ряде университетов в программах по бизнес-психологии делается акцент на психологию управления, процесс принятия решений, эффективность выполнения видов деятельности организации (University of Leeds, Heriot-Watt University и др.).

Исторически так сложилось, что первые программы подготовки бизнес-психологов открыли в Лондоне Вестминстерский университет (University of Westminster) и Лондонский университет Метрополитен (London Metropolitan University). Эти программы прошли длительную апробацию в образовательном процессе, процессе профессионализации выпускников (около 20 лет) и оказали значительное влияние на формирование последующих программ. В частности, с опорой на этот опыт разрабатывалась модель подготовки бизнес-психологов в России — магистерская программа «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ. Именно в этих программах обозначились основные подходы к бизнес-психологии, среди которых мы выделяем: управленческий (стратегический), организационный и комплексный. Рассмотрим их подробнее.

**Управленческий подход** представлен в программе Business Psychology, разработанной профессором С. Бентоном (University of Westminster). Этот подход отражает роль и компетенции бизнес-психолога, необходимые для выстраивания и реализации задач стратегического развития, повышения эффективности деятельности организации через психологическое сопровождение процесса принятия решений, управления конфликтами и коммуникациями.

Цель подготовки психологов в рамках этого подхода направлена на развитие личностных и профессиональных компетенций, которые, взаимодействуя, способствуют реализации стратегии систематического роста устойчивости организации. Бизнес-психолог должен уметь идентифицировать функциональные и стратегические возможности компании на уровнях индивида (И), команды или группы (К) и организации (О), поэтому он изучает комплекс концептуальных теорий, знакомится с большим количеством методов (диагностики, консультирования, коучинга и т.п.). Именно личностные компетенции, направленные на расширение вариантов поведения человека в организации на трех уровнях (И, К, О), выступают важной основой стратегического управления.

Личностная зрелость персонала, руководителей компании рассматривается в качестве предпосылки их поведения в различных ситуациях и условия устойчивости организации в целом. В целях достижения слаженности в организации, психологу необходимо работать с компетенциями каждого уровня (И, К, О).

В программе обучения по этой модели были выделены следующие основные блоки, определяющие структуру бизнес-психологии, совокупность знаний и компетенций бизнес-психолога:

- анализ индивидуальных различий;
- навыки работы в команде (группе);
- навыки ведения переговоров (по урегулированию конфликтов);
- анализ и навыки принятия решений;
- диагностика и развитие личностных компетенций (способности мыслить и действовать стратегически).

Если каждая из данных компетенций не вписана в язык компетенций соответствующего уровня (И, К, О), очень важно, чтобы они сочетались друг с другом в практической деятельности. Одним из ключевых факторов успешного поведения в рамках каждого уровня и между ними является объединение уровня компетенции с мысленной схемой, которая побуждает и поддерживает способность к диагностике и решению проблем. Такое сочетание закладывает основу для согласованности между возможностями индивида к диагностике (Д), решению проблем (РП), планированию (П) и претворением этих диагностических процессов в эффективное поведение и действия. Все эти способности проявляются на уровне индивида, команды и организации (И, К, О).

Гибкость поведенческой реакции, которая увязана с целями деятельности, рассматривается как продукт эффективной личности, группы и стратегии организации. Каждая из основных областей компетенций, обозначенных выше, выступает как источник фокуса внимания для решения коммуникативных задач и достижения межличностных целей.

Согласно модели С. Бентона, личностные компетенции влияют на способности развивать положительные личностные стратегии, которые могут повысить любой уровень базовой компетентности. Для того чтобы добиться слаженности в ходе сложных

и напряженных взаимодействий, в качестве отправной точки при построении общей эффективности должен быть установлен ряд ключевых или базовых компетенций. Среди них важнейшая — выявление и использование индивидуальных различий. Компетентность в работе с такими различиями, как культура, личность, стили обучения, типы конфликтов, стили коммуникации, усиливается при интеграции с другими основными областями: команды, разрешение конфликта, фасилитация принятия решений и личностные компетенции.

В сочетании со стратегическими способностями к диагностике, планированию и действию в подходе Бентона утверждается, что индивиды и группы меньше подвержены негативному воздействию искаженных и неудачных коммуникаций, которые часто сопровождают общение людей и групп под давлением. Кроме того, приводятся аргументы, доказывающие, что люди и группы гораздо более способны поддерживать фокус на задачах, когда дольше работают с различиями при меньшем влиянии негативного и защитного поведения. Главный аргумент Бентона состоит в том, что большинство «поведенческих барьеров», сбоек производительности возникает из-за недостатков в управлении индивидуальными различиями, которые проявляются в каждой из основных областей модели компетенции.

В подходе С. Бентона заложен способ согласования личных, групповых и организационных компетенций таким образом, чтобы индивидуальные различия и многообразие группы использовались более эффективно для реализации стратегических целей компании.

**Организационный подход** представлен в программе «Business Psychology», разработанной Н. Мэрлоу (London Metropolitan University).

По мнению Н. Мэрлоу, бизнес-психология — это комплексная междисциплинарная область прикладной психологии, сфокусированная на организационном контексте бизнеса и направленная на решение проблем, стоящих перед собственниками, руководителями и персоналом бизнес-организаций. Бизнес-психолог должен обладать ценностями, мышлением, навыками взаимодействия и самопрезентации, необходимыми для работы с бизнесменами: уметь разговаривать с ними и находить взаимопо-

нимание. Следовательно, ему нужны знания не только в профессиональной области, но и в более широком контексте: о ситуации в обществе, факторах развития бизнеса и т. п. Кроме того, он должен продемонстрировать навыки, необходимые для работы в бизнесе.

Бизнес-психолог должен владеть широким набором компетенций, позволяющих применять различные технологии для повышения эффективности деятельности как руководителей организации, так и персонала, в частности развивать навыки консультирования и коучинга. По этой причине обучение проводилось в тесном сотрудничестве с представителями консультативной психологии и Ассоциации бизнес-психологов Великобритании.

Данная программа включала в себя следующие основные модули, отражающие знания и компетенции бизнес-психолога:

- психология успеха в бизнесе (как виде деятельности, так и социальном институте);
- организационное научение, инновации, креативность;
- отбор и развитие персонала для успеха в бизнесе;
- организационная культура и изменения;
- принятие решений, лидерство и мотивация;
- исследовательские методы, навыки консультирования;
- бизнес-психологический проект.

Первый модуль «Психология успеха в бизнесе» направлен на изучение источников бизнес-деятельности, роли психологии в повышении эффективности бизнеса. Этот модуль фокусируется на том, как работает бизнес и какие задачи стоят перед бизнес-психологом.

Второй модуль «Организационное научение, инновации, креативность» реализует обучение на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, которое может привести к инновациям. Первостепенная задача для бизнеса — понимание факторов, которые могут либо способствовать обучению, инновациям и творчеству, либо сдерживать их.

Третий модуль «Отбор и развитие персонала для успеха в бизнесе» включает анализ элементов успешного поведения в бизнесе и процедур отбора, оценки и развития персонала. Психологу необходимо понимать, как эти процедуры связаны со стандартами

работы, возможностями внедрения инноваций и креативностью, направлениями изменений в бизнесе, непрерывным обучением и развитием персонала.

Четвертый модуль «Организационная культура и изменения» основан на антропологическом и психологическом анализе организации. Большая роль отводится теории З. Фрейда, метафорическим методам, которые помогают развивать понимание того, как индивиды получают опыт в группах и организациях. Исследование организации с использованием метафор «культура» и «психическая динамика», выявление влияния различных ее элементов на психологическую атмосферу и реальное состояние бизнеса — важнейший компонент подготовки бизнес-психологов.

Пятый модуль «Принятие решений, лидерство и мотивация» связан с задачей понимания природы управленческих решений. Выявляется связь управления и лидерства, определяются стили лидерства, взаимосвязь между условиями и мотивацией в организациях с точки зрения принятия решений и разрешения конфликтов.

Шестой модуль «Исследовательские методы, навыки консультирования» направлен на развитие навыков и различных методов исследования, сбора и обработки данных, мини-проектов и конкретных организационных задач, навыки ведения переговоров и консультирования.

Седьмой модуль «Бизнес-психологический проект» позволяет студентам продемонстрировать мастерство в области бизнес-психологии, навыки проектирования, сбора данных, критического анализа и интерпретации результатов. Также он помогает развитию навыков планирования и организации, консультирования и сетевого взаимодействия, позволяет создать оригинальную исследовательскую работу, основанную на организационном контексте.

В рамках этого подхода именно обращение к организационному контексту, наряду со знанием основ психологии, дает возможность бизнес-психологу помогать компаниям повышать их эффективность и конкурентоспособность.

**Комплексный подход** к бизнес-психологии реализуется магистерской программой «Психология в бизнесе» (Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики»).

В нашей стране это первая программа подготовки бизнес-психологов, которая была открыта на факультете психологии НИУ ВШЭ в 2004 году. Содержательно она базируется на ряде прикладных отраслей: психологии труда, социальной и организационной психологии, психологии личности, но также открыта для других направлений психологии и гуманитарных дисциплин. Основная задача — подготовить специалистов, владеющих широким набором компетенций для того, чтобы повысить эффективность индивидуального или коллективного труда в сфере бизнеса.

В рамках развиваемого в НИУ ВШЭ научно-психологического подхода бизнес рассматривается как сложно организованная система, направленная на создание продуктов и услуг, обладающих свойствами, востребованными обществом или отдельными группами людей. Основная функция бизнеса — создание продуктов и услуг с новыми свойствами, востребованными обществом [Иванова и др., 2008].

Соответственно, в структуре психологии бизнеса выделяют следующие аспекты анализа [Бентон, Иванова, 2016]:

- Деятельностный (профессиональный). Бизнес представляет собой особую экономическую деятельность, направленную на получение прибыли и предъявляющую определенные требования к личности исполнителя.
- Организационный. Бизнес, как правило, функционирует на основе особых создаваемых организационных структур, поэтому в данном контексте он имеет собственные закономерности возникновения, функционирования и развития.
- Средовой (социологический, рыночный и т. п.). Бизнес относится к числу наиболее важных социальных институтов общества, поэтому, с одной стороны, он зависит от наличного уровня социально-политического и культурного развития общества, экономической ситуации на рынке и т.п., с другой — оказывает существенное влияние на социальные структуры и порядок в обществе, социализацию граждан и стандарты общественного поведения.

С опорой на эти аспекты задаются направления изучения жизнедеятельности и личности субъектов бизнеса. Бизнесмен разрабатывает идею бизнеса, строит организацию, определяет ее мис-

сию и стратегию и в конечном итоге формирует облик бизнеса как социального института. Основная задача психолога — оказание помощи на всех указанных этапах.

В рамках данного подхода бизнес-психологи рассматриваются как специалисты широкого профиля, которые, хорошо понимая общий смысл бизнеса и управления, могут успешно применять профессиональные знания в области управления персоналом (Human Resources, HR), организационного и индивидуального консультирования и коучинга, изучения потребительского поведения и др. Они могут помочь бизнесменам повысить их эффективность и конкурентоспособность, следовать принципам гуманизма, стать способными к личностному росту, взаимовыгодному и конструктивному общению с людьми. Кроме того, бизнес-психологи должны иметь ряд преимуществ по сравнению с другими специалистами, в частности, быть способными проявлять большую эффективность в управлении собой, бизнес-коммуникациями, построении делового имиджа и т.п. У них также должно быть больше возможностей для понимания жизни организации и развития эффективных взаимоотношений, а также во владении бизнес-психологическими технологиями [Елисеенко, Иванова, 2018].

Основные содержательные блоки дисциплин направлены на формирование компетенций в области работы с личностью бизнесмена, организацией и рынком.

**А. Бизнес как деятельность:**

- психологический анализ личности и деятельности бизнесмена;
- социальное и профессиональное становление личности;
- профессиональная деятельность субъектов бизнеса (эмоционально-волевая регуляция деятельности, психологические аспекты принятия решений, профессиональное развитие субъекта деятельности и т.п.);
- личность бизнесмена (мотивационно-смысловая сфера личности, способы и средства социального, личностного и профессионального самоопределения);
- принятие эффективных решений;
- методы работы психолога на индивидуальном уровне (диагностика, консультирование, коучинг и др.).



**Б. Бизнес как организация:**

- фасилитация групповых процессов и организационных изменений;
- оптимизация внешних и внутренних организационных коммуникаций;
- лидерство и организационное поведение;
- HR-технологии в организациях;
- принципы и технологии психологического сопровождения бизнес-организаций;
- психологические особенности создания организации и управления ею;
- методы работы психолога на групповом и организационном уровнях (диагностика, консультирование, коучинг и т.д.).

**В. Бизнес как социальный институт, представленный в общественных отношениях и рынках сбыта:**

- психология потребительского поведения;
- структура и содержание экономического сознания (социокультурные особенности);
- психологические закономерности поведения потребителей;
- социокультурная обусловленность взаимодействия бизнес-организаций в рыночной экономической среде;
- механизмы взаимодействия с клиентами, построения бренда;
- психологические технологии маркетинговых исследований и др.

В рамках данного подхода бизнес-психолог готовится к выполнению широкого спектра ролей и освоению компетенций в сфере управления процессом принятия эффективных решений, фасилитации групповых процессов и организационных изменений, оптимизации внешних и внутренних организационных коммуникаций, изучения потребительского поведения и проведения маркетинговых исследований и т.д.

Для реализации комплексного подхода в процессе подготовки бизнес-психологов важно сочетать исследовательскую и практическую работу: создавать условия для понимания реальных проблем бизнеса, иметь возможность самостоятельно разрабатывать инструменты и технологии, полезные для их преодоления, и т.п.

Ввиду этого большую роль в реализации данного подхода играет как организация научных мероприятий, так и постоянное взаимодействие с практиками.

Таким образом, обобщая представленные подходы, можно сказать, что бизнес-психология сегодня — междисциплинарная область прикладной психологии, в которой на базе широко спектра исследовательских и практических технологий создаются условия для эффективной работы бизнес-организаций, личностного и профессионального развития субъектов бизнеса, реализации принципов гуманизма в деловых отношениях.

Профессиональное развитие бизнес-психолога направлено на подготовку к различным видам деятельности: консалтинговой, учебно-тренинговой, экспертной, исследовательской, проектной и т.д. Комплексный характер подготовки позволяет выпускникам программы строить карьеру в банках, на промышленных предприятиях, в международных корпорациях, строительных, транспортных, торговых и проектных компаниях, сфере обслуживания, психологических и консалтинговых центрах, учебных заведениях, создавать собственный бизнес.

## Основные тенденции развития бизнес-психологии

1. Стойкая тенденция развития бизнес-психологии проявляется в расширении спектра моделей, концепций, которые апробируют бизнес-психологи применительно к задачам, реализуемым в практической деятельности компаний. Принципы и технологии гештальтпсихологии, транзактного анализа, когнитивного, психоаналитического, холистического, метафорического подхода становятся опорой для проведения ряда исследований, разработки практических инструментов в консультировании, диагностике, развитии и т.п. Также бизнес-психологи при разработке самых разных проблем развития бизнеса обращаются к морально-нравственным принципам и нормам. Наконец, бизнес-психологический подход проникает в систему образовательной деятельности. Учитывая эту тенденцию, первая глава монографии посвящена методологическим подходам в бизнес-психологических исследованиях и практике.

**2.** В бизнес-психологии упрочивается комплексный подход к психологическим факторам в бизнесе и ориентация на практику, что проявляется, в частности, в ее междисциплинарном содержании. Отмечается рост внимания бизнес-психологов к научно-исследовательской деятельности, поиску новых теоретических подходов, предметных областей, которые могут стать основой бизнес-психологической практики. Кроме уже традиционных вопросов, связанных с организационной проблематикой, социальной психологией, психологией личности и психологией труда и управления, все большую роль начинают играть аспекты из области экономической психологии (например, психология потребительского поведения). Эти вопросы раскрыты в четвертой главе монографии, посвященной потребительскому поведению и внешней среде бизнеса.

**3.** Наблюдается рост интереса к проблемам личности, связанным с изменчивостью внешних и внутренних условий создания и ведения бизнеса. Так, все более актуальным становится обращение к вопросу самоопределения личности в бизнесе, которому посвящена вторая глава монографии. Внимание исследователей и практиков фокусируется на ценностно-мотивационной стороне личности, сопровождающей процесс профессионального развития, построения бизнеса, использования интернет-ресурсов, прохождения через различные стрессовые ситуации и т.д.

**4.** Новая тенденция в развитии бизнес-психологии проявляется в усилении внимания бизнес-психологов к проблемам организаций при нарастании неопределенности, психологического напряжения, вызванного сложившейся моделью лидерства и ее влиянием на взаимоотношения между руководителями и подчиненными, атмосферу в организации и ценностно-мотивационную направленность сотрудников т.п. Проблема лидерства начинает рассматриваться в контексте упорядочивания хаоса, внедрения новых норм и правил отношений в организации, минимизации негативных последствий стремления к власти, поиска лидерских решений и др. Данная тенденция нашла отражение в третьей главе монографии, посвященной лидерству в бизнесе.

**5.** Нужно отметить тенденцию развития бизнес-психологических технологий, поиска инструментов, способствующих развитию личности и организации [Елисеенко, Иванова, 2018]. Во

многим это связано с расширением репертуара практической работы бизнес-психологов в новых условиях жизнедеятельности людей во всем мире, вызванных пандемией, развитием цифровых технологий, экономическими сложностями, которые испытывают многие компании и др. Вследствие этого усиливается запрос на развитие онлайн-инструментов и оттачивание способов их применения в работе, требующей активного взаимодействия и личного участия человека. Это, например, практика подготовки тренингов, проведения переговоров, разрешения конфликтов, а также консультирование, коучинг и т. п. Кроме того, все более важными становятся проблемы эффективности технологий, достоверности получаемых психологом данных, влияния применяемых процедур на взаимодействие и личность. Бизнес-психологическим технологиям посвящена пятая глава.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что, с тех пор как в университетах Великобритании появились первые подходы к бизнес-психологии, прошло более 20 лет. За это время бизнес-психология превратилась в узнаваемый бренд мировой психологии. Она активно развивается и становится все более необходимой в бизнесе и обществе благодаря усилиям вузов, ассоциаций бизнес-психологов и практиков. Востребованность бизнес-психологов на рынке труда как в нашей стране, так и за рубежом, определяется широким набором их компетенций, способностью к поиску технологий, соответствующих изменяющимся условиям бизнеса. Главным преимуществом этого направления по сравнению с другими прикладными областями психологии является комплексный характер, гуманистическая направленность и постоянное развитие в столь меняющемся мире, в котором мы сейчас живем.

На основе данных представлений о подходах в бизнес-психологии и тенденциях ее развития построено содержание монографии «Бизнес-психология в международной перспективе: теория и практика».

**В первой части «Методологические подходы в бизнес-психологических исследованиях и практике»** показаны ключевые характеристики данного подхода, рассматривается круг дискуссионных вопросов относительно возможностей его использования для проведения исследований и решения практических задач бизнеса.

Так, в разделе Е.Н. Махмутовой *Бизнес-психологический подход в системе образовательной деятельности МГИМО* описаны институциональные и образовательные составляющие структуры данного подхода. Институциональные контуры рассматриваются с точки зрения связи дипломатии и бизнеса в контексте официальных документов Российской Федерации и выступлений главы МИД России С.В. Лаврова. При анализе образовательного контура подхода МГИМО к психологии бизнеса подчеркивается важность психологической составляющей в профессиональной подготовке студентов международного профиля, описывается практика учебного процесса и место, которое занимает в нем психология бизнеса. В заключение отмечается, что дальнейшее развитие психологии бизнеса в МГИМО имеет оптимистичные перспективы.

Раздел О.С. Дейнека *Морально-нравственные нормы как фактор конкурентоспособности в бизнес-среде* посвящен изучению места морально-нравственного фактора в символической картине представлений о конкурентоспособности на трех уровнях (индивидуальном, организационном и страновом) и связанным с ним отклонением в нравственном поведении (на примере изучения монетарных стратегий). В исследовании приняли участие представители бизнес-организаций Москвы, Санкт-Петербурга и Ижевска, осуществляющие свою деятельность в сфере строительства, торговли и услуг (всего 84 человека, из них 34% мужчин и 66% женщин в возрасте  $35 \pm 11$  лет). Результаты показали, что испытуемые предъявляют более высокие моральные требования к организации и стране, чем к себе, допуская моральные отклонения ради денег. В ходе исследования выявлены корреляции между отношением к морально-нравственным отклонениям и личностными качествами. Так, респонденты, для которых деньги на высоком уровне значимости являются фактором личной конкурентоспособности и важнейшим показателем успешности в работе, оказались более терпимыми к получению взятки. И, наоборот, те, кто связывает успех в работе с профессиональным ростом, компетентностью и готовностью к инновациям, отвергают коррупционное поведение. Показано, что чем старше работники, тем критичнее они относятся к нарушению моральных норм.

В разделе Т.Ю. Базарова и А.Д. Парамузова *Временная перспектива и управленческая идентичность в аспекте профессиональ-*

*но-управленческих ролей* описано исследование восприятия психологического времени менеджеров в разрезе их управленческого ролевого репертуара. Авторы отмечают, что, несмотря на доказанную связь между временной перспективой и разными видами идентичности (личной, социальной, организационной и др.), вопрос управленческой идентичности остается недостаточно изученным. В результате исследования 174 человек, из которых 92 менеджера и 82 предпринимателя, было обнаружено, что восприятие психологического времени через профессионально-управленческие роли у менеджеров и предпринимателей разное. Внутри выборки менеджеров между их профессионально-управленческими ролями значимых статистических различий не было обнаружено. В выборке предпринимателей различия были выявлены между ролями организатора и руководителя: роль руководителя предполагает более открытую временную перспективу, чем роль организатора.

В разделе А.В. Евдокимова *Метафорический подход в бизнес-психологии* рассматриваются вызовы в бизнесе, обусловленные его современной внешней и внутренней средой, и описывается метафорический подход как экологичный инструмент для эффективного пути решения проблем бизнеса. Данный подход представляет собой метод, связанный с применением различных метафор в практической психологии. Приводятся конкретные задачи бизнеса, в которых можно использовать метафорический подход, разбираются инструменты и технологии с его использованием. Метафорический подход анализируется также с точки зрения инструмента развития основных компетенций бизнес-психолога. Кроме того, описаны три практических кейса, в которых наглядно демонстрируются возможности данного подхода в решении бизнес-психологических задач. В заключение отмечается, что грамотное использование метафор может усиливать практическую работу бизнес-психолога от первичной командной диагностики и сбора ключевой информации до заключительных сессий.

В разделе П.А. Блинниковой *Психология и когнитивная наука как подход повышения эффективности бизнеса* демонстрируются возможности, которые открываются для бизнеса, если он опирается на достижения современной науки о человеческом разуме и мышлении. В разделе представлен обзор и обобщение результатов

исследований, а также анализ возможностей их использования в бизнесе. В ходе работы было установлено, что большинство современных достижений когнитивной науки в настоящее время недостаточно используется бизнес-сектором, хотя применение результатов когнитивных исследований может повысить эффективность (успешность) ведения бизнеса. Отмечается, что на данный момент, к сожалению, большинство исследований проводится в США или странах Западной Европы, и этот фактор следует учитывать при использовании результатов применительно к российской действительности. Тем не менее указанный анализ открывает возможности для дальнейшего проведения исследований, в том числе для проверки и уточнения данных на отечественной выборке. В статье автор подчеркивает, что основной источник дохода для компании — это люди, поведение которых изучается психологией. В этой связи последние достижения в психологии и когнитивной науке позволяют изменить бизнес-стратегии для повышения их эффективности и прибыльности.

В разделе М.Р. Стукана, И.В. Коротя, О.В. Нагаева *Возможности использования теории развития личности Э. Эриксона при анализе поведения сотрудников и взаимоотношений между ними* приводится краткое изложение теории Эриксона с акцентами на отдельных ее положениях. Анализируется связь психологических травм, полученных в ходе прохождения личностью кризисов, с текущими особенностями поведения и взаимодействия с окружающими. Рассматриваются возможности оценки наиболее актуализированной в текущей момент стадии формирования личности сотрудников, а также наличие травм от прохождения кризисов на предыдущих этапах становления личности, высказываются предложения о возможных вариантах компенсации этих травм и минимизации влияния их негативных проявлений на процесс взаимодействия между сотрудниками. Авторы раздела делают вывод о наличии в теории развития личности Э. Эриксона скрытых возможностей для ее использования при оценке причин имеющихся проблем во взаимодействии между сотрудниками, а также для разработки предложений по реорганизации трудового процесса и повышения мотивации сотрудников.

**Вторая часть «Самоопределение личности в бизнесе»** посвящена описанию результатов исследований и практических реко-

мендаций в области проблем, которые возникают в бизнесе на личностном и организационном уровнях.

В разделе Д. Отиссье, Е. Пашенко-де Превиль, И. Ванданжон-Дерюмез *Обучающаяся организация: основы, концептуальный подход, принципы функционирования и примеры* рассматривается значимость перехода организаций на другой уровень жизнедеятельности — их трансформация в обучающиеся, что продиктовано современной действительностью. Авторы анализируют концептуальную модель обучающейся организации, которая состоит из следующих компонентов: системного мышления, личностного совершенствования, ментальных моделей, общего видения и группового (командного) обучения. Подчеркивается важность рассмотрения указанных компонентов в совокупности, а также целостного применения модели на практике. Описывается и анализируется методология внедрения и функционирования обучающих сетей в одной из крупных компаний Франции как пример конкретного использования принципов обучающейся организации.

В разделе В.А. Штроо, И.А. Савиновой *Предпочтения высококвалифицированных сотрудников в выборе организаций* описывается исследование, направленное на выявление предпочтений высококвалифицированных специалистов при выборе организации для трудоустройства. Международное исследование человеческого капитала, проведенное компанией ManpowerGroup, позволило установить на основании опроса 39 195 работодателей в 43 странах мира, что 67% крупных организаций объявили о нехватке квалифицированных кадров. Высококвалифицированные специалисты чувствуют свою востребованность и понимают, что могут извлечь выгоду из сложившейся ситуации. Закономерно, что эти процессы стимулируют появление у работников комплекса предпочтений при выборе организации для трудоустройства, в котором воплощается стремление найти организацию, максимально соответствующую их целям. В ходе исследования была проведена серия стандартизированных интервью с последующим контент-анализом протоколов для выделения приоритетных характеристик организации для трудоустройства. В результате можно констатировать, что предпочтения высококвалифицированных сотрудников сосредоточены вокруг как внешних характеристик организации, касающихся ее позиционирования на рынке труда и наполняющих



HR-бренд (например, оплата труда, перспективы, престиж), так и внутренних характеристик организационной деятельности и культуры (например, качество отношений, наличие смысла, представление об уровне сложности поставленных перед ними задач). Ознакомление с результатами исследования позволит руководителям бизнеса, нацеленным на привлечение профессионалов, получить целостное представление об актуальных приоритетах и эффективно сформулировать ценностные предложения работодателя (Employment Value Proposition, EVP) потенциальному сотруднику.

В разделе Т.А. Тереховой, Е.Л. Трофимовой *Субъективные характеристики личности как системообразующий фактор экономического самоопределения предпринимателей малого бизнеса* рассматривается предпринимательство как объект научного междисциплинарного исследования с акцентом на индивидуально-психологические особенности субъекта предпринимательской деятельности. Проводится теоретический анализ факторов самоопределения предпринимателей, личностных предикторов успешной предпринимательской деятельности. Авторы на основе идей теории системогенеза разрабатывают структуру экономического самоопределения предпринимателей, которая имеет метасистему, систему, подсистему, компоненты и элементы. В результате исследования было выявлено содержание подсистемы. Факторный анализ позволил выделить следующие важные субъективные характеристики предпринимателей: оценка качества жизни (психическое и физическое здоровье), компетентность и интернализация в экономическом пространстве жизни, саморегуляция (самоконтроль), конкурентоспособность, трансформационная деятельность по отношению к экономическому контексту, сосредоточение на высоком уровне самоэффективности.

В разделе Р.К. Несмеяновой *Модели взаимосвязи воспринимаемой корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников коммерческих предприятий* описывается сложная структура взаимосвязи типов воспринимаемой корпоративной культуры (типология Л. Константина) с типами организационной идентификации (модель Г.Э. Крейнера и Б.Э. Эшфорта). При этом используются такие промежуточные переменные, как привлекательность корпоративной культуры, потребность в организационной идентификации, соответствие ценностей индивида и

организации и типы привязанности к организации. В исследовании принял участие 241 работник коммерческих предприятий. Данные обрабатывались с использованием моделирования структурным уравнением. В результате были построены четыре структурные модели для каждого типа воспринимаемой корпоративной культуры (открытая, синхронная, закрытая, случайная), в которых раскрываются особенности взаимосвязи с исследуемыми переменными. Было показано, каковы общие тенденции и закономерности и что характерно для конкретного типа корпоративной культуры. Нейтральная идентификация и дезидентификация могут быть причиной двойственного отношения к организации. Высокий уровень соответствия ценностей личности и организации способствует возникновению потребности в идентификации и восприятию сотрудниками предприятия как привлекательного. Также это связано с низкой вероятностью возникновения избегающей привязанности, когда сотрудники недовольны своей работой и воздерживаются от общения с коллегами, что в свою очередь может спровоцировать появление нейтральной идентификации. Отсутствие равнодушного отношения к предприятию может вызвать положительную идентификацию. Кроме того, обсуждаются перспективы будущих исследований.

В разделе Д.А. Китовой, Н.Р. Апреликовой, М.А. Китова *Потребности интернет-пользователей в знаниях по психологии как бизнес-ресурс* анализируются потребности в знаниях психологии у пользователей интернета в Российской Федерации и особенности этих потребностей. Современное пространство информационных технологий предоставляет человеку новые возможности познания мира, приобретения дополнительных знаний и удовлетворения познавательных потребностей. Специфика запросов пользователей показала неоднородный уровень интереса к различным отраслям психологии, позволила выделить структурные и содержательные особенности потребностей респондентов в знаниях психологии и предпочтительные формы получения такого рода знаний. В целом результаты исследования показали высокий уровень интереса интернет-пользователей к знаниям в области психологии, продемонстрировали их высокую нацеленность на поиск прикладной информации о личностном развитии, профессиональной деятельности и создании благоприятных отношений

с окружающими. Отмечается, что изучение потребности населения в познании психологии должно стать неотъемлемой частью деятельности психологического сообщества, отвечающей за психологическое благополучие человека и развитие психологической культуры общества в целом.

Раздел Н.И. Храмцовой, А.С. Глушенкова, Ю.Ю. Заякина, С.А. Плаксина *Образ тела и уровень качества жизни у госпитализированных пациентов* посвящен проблеме организации работы в медицинском учреждении в связи с психологическими особенностями пациентов, проходящих лечение в больнице. Исследование 56 пациентов, находящихся на стационарном лечении в отделениях травматологии, гинекологии, нефрологии и онкологии, а также 53 человек из контрольной группы, показывает, что пациенты, проходящие стационарное лечение, имеют не меньшее, а в некоторых аспектах даже более высокое качество жизни, связанное с образом тела, из-за особенностей восприятия своей внешности, несмотря на наличие заболевания, которое привело их к госпитализации. В этой связи при организации работы больницы необходимо уделять особое внимание умению пациентов заботиться о своей внешности, а также обеспечивать адекватные условия для общения с друзьями и родственниками, поскольку именно эти аспекты повышают качество их жизни. Также выявлено, что образ тела оценивается выше в отношениях с друзьями и родственниками у тех пациентов, которые ежедневно заботятся о себе и ощущают счастье в повседневной жизни. Полученные результаты свидетельствуют о положительном влиянии тесного межличностного общения на пациентов стационара.

В разделе Ю.А. Сапрыкиной *Взаимосвязь образа стрессовых рабочих ситуаций с мотивационно-личностными характеристиками специалистов профиля «продажи»* представлены результаты исследования стрессовых рабочих ситуаций в деятельности специалистов по продажам. Рассмотрена взаимосвязь когнитивной оценки, на основе которой формируется субъективный образ ситуаций, и функциональных характеристик специалистов — мотивационно-личностных свойств и состояний. Для получения данных в исследовании использовались методы опроса. Результаты показали различия между группами специалистов с разной степенью устойчивости к стрессовым рабочим ситуациям, а так-

же субъективный образ стрессовых рабочих ситуаций и его взаимосвязь с мотивационно-личностными свойствами и состоянием специалистов.

В разделе И.Е. Лысковой *Социально-психологические аспекты управления качеством HR в современной организации* актуализированы основные задачи управления качеством HR, обоснована важность совершенствования подходов к управлению человеческими ресурсами организации, создания социально-психологической атмосферы и эффективных моделей управления качеством HR в современной экономике знаний. Тема рассматривается в аспекте современного управления и стратегического развития организации на примере государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

**Третья часть «Лидерство в психологии бизнеса»** посвящена роли лидера и проблеме лидерства в современных условиях, характерных для бизнес-организаций.

Раздел Л. Мэттьюман *Интервенция и практика прикладной холистической психологии бизнеса: на пути к развитию сострадательного лидерства — тематическое исследование* направлен на повышение осведомленности об интегрированной или холистической прикладной психологии бизнеса и ее пользе для развития ориентированного на сострадание лидерства. Комплексный характер сострадательного лидерства может быть связан с развитием ориентированного на сострадание (сочувствие) рабочего места. Лидеры могут сыграть ключевую роль в осознании преимуществ, которые может иметь сострадательная организационная культура. Утверждается, что интеграция практик интегративного коучинга в целостную бизнес-психологию, наряду с развитием лидеров, впоследствии приведет к развитию культуры сострадания, более высокому организационному благополучию и оптимальному функционированию организации. Приводится критический обзор литературы о сострадательном лидерстве, а также представлены примеры коучинга для поддержки развития сострадательного лидерства и усиления роста организационной культуры сострадания.

В разделе Н. Марлоу *Загадка лидерства* автор размышляет о феномене лидерства, который является своего рода интригой как для теоретиков, так и для практиков. Автор предлагает критический разбор теорий лидерства, а также анализирует конкретные

примеры лидеров из бизнеса и политики с целью поиска ответов на вопросы о природе лидерских качеств, о важности современных технологий, массовых коммуникаций для развития и продвижения лидера. Приводится анализ разных типов лидеров с точки зрения их влияния на подчиненных и на бизнес в целом. Подробно разбираются лидеры — герои, «звезды», раскрученные в СМИ, управленцы, которые смогли развить в себе лидерские качества путем обучения и тренингов, проб и ошибок, а также трансформационные лидеры, которые могут более плотно взаимодействовать со своими последователями, вдохновлять их, в результате чего формируется эмоциональная связь, которая развивается на основе взаимного доверия, восхищения, лояльности и уважения. Таким образом, автор подходит к пониманию харизмы, которая рассматривается как личностная черта или связанная с ней способность.

В разделе Р.М. Кутуева *«Темная сторона лидерства»: с какими негативными последствиями может столкнуться субъект, стремящийся стать лидером* рассматривается «темная сторона лидерства» как комплекс негативных последствий для психического и соматического здоровья лидеров и тех, кто стремится к лидерской роли. Для понимания специфики лидерства предлагается использовать модель анализа феноменов, основанную на триаде «большая группа — малая группа — человек». Обсуждаются причины желательности статуса лидера в обществе и того, как это может привести к деструктивным типам лидерства. Также приводятся результаты исследований «темной стороны» лидерства как статуса, как роли и как неотъемлемой личностной характеристики, которые демонстрируют, что лидерство коррелирует с такими соматическими заболеваниями, как гипертония, ишемическая болезнь сердца и др. Данная информация может быть полезна психологам-консультантам и представителям смежных профессий для диагностики и предотвращения негативных состояний у лидеров.

В разделе Н. Марлоу *Принятие лидерских решений в хаосе* рассматривается проблема принятия решений в сложной, хаотической и непредсказуемой среде, а также приводится критическое обсуждение некоторых традиционных подходов к принятию решения. Существующие технологии и модели принятия решения не отвечают изменившимся условиям и, соответственно, приводят к ошибкам. Следовательно, принятые «сценарии» хорошего

лидерства необходимо изменить, включив разные подходы, инструменты, стиль управления, который может быть назван драматическим лидерством, основанном на эмоциональной силе образов и мотивационной силе повествования (сторителлинг). В его основе рассказы и мифы из драматического прошлого бизнеса, дающие представление о новых сценариях и свежих постановках в будущем. С данной точки зрения рассматриваются основные характеристики лидерства: способность диагностировать, анализировать и получать информацию об окружающей среде, умение быть гибким, легко переходить от одной роли к другой, способность держать в уме общую картину и понимать, насколько крошечные изменения здесь будут иметь непредвиденные последствия там и повлияют на смысл и повествование всей пьесы. В заключение подчеркивается нерациональность и эмоциональность решений, в связи с чем современному лидеру необходимо использовать двусмысленность, интуицию и инстинкты.

**Четвертая часть «Потребительское поведение и внешняя среда бизнеса»** посвящена изучению поведения потребителей, анализу бренда и клиентского опыта.

В разделе О.И. Патоши, А.Д. Волковой, Н.Л. Ивановой *Взаимосвязь гражданской идентичности и предпочтений потребителей в отношении товаров из разных стран* представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи показателей гражданской идентичности и потребительских предпочтений отечественных товаров. Процесс глобализации и нестабильные экономические и политические события создают условия для более тщательного анализа характеристик потребительских предпочтений и изучения взаимосвязи между предпочтениями потребителей отечественных товаров и показателями гражданской идентичности. Исследование состояло из трех частей: отношение респондентов к стране-производителю, показатели гражданской идентичности, определение потребительских предпочтений к товарам из разных стран. Объем выборки составил 125 резидентов России. В ходе работы была подтверждена гипотеза о взаимосвязи показателей гражданской идентичности и потребительских предпочтений отечественных товаров, а также установлено наличие этноцентризма среди российских потребителей. Так, потребитель, который чувствует свою принадлежность к государству, скорее предпочтет

товары отечественного производства. Кроме того, была разработана новая методология изучения потребительских предпочтений. Результаты исследования могут быть полезны не только представителям отечественного бизнеса для более эффективного продвижения продукции на рынке, но и для будущего изучения потребительских предпочтений.

В разделе К.А. Ляпуновой *Отслеживание здоровья бренда для провайдера широкополосного доступа в интернет* представлено практическое исследование осведомленности и отношения к бренду WiFire, который является провайдером широкополосного доступа в интернет. В ходе опроса измерялись спонтанная узнаваемость бренда и узнаваемость брендов конкурентов, наличие знания о бренде при подсказке (перечислении существующих брендов) и намерение использовать услуги бренда. На базе ответов респондентов была построена пирамида здоровья бренда, а показатели конверсии сопоставлены со среднерыночными параметрами. Кроме того, участники рынка сравнивались на основе карты привлечения и удержания клиентов. Были рассмотрены сегментация целевого рынка по охвату коммуникаций и восприятию имиджа провайдера, а также неотъемлемые атрибуты имиджа бренда и их влияние на способность привлекать и удерживать клиентов.

В разделе Б.А. Широких, Е.А. Соколовой *Нейропсихологические исследования как основа маркетинговой кампании* анализируется практика внедрения нейропсихологии в современные маркетинговые кампании. При этом акцентируется внимание на проблемах влияния на сознание и поведение людей, а также на потенциальные перспективы развития и необходимое регулирование нейромаркетинга. Текущие исследования позволят понять, с помощью каких средств современные организации могут получить конкурентное преимущество путем проведения нейропсихологических исследований и какую пользу от этого могут получить потребители. Таким образом, нейромаркетинг рассматривается как наиболее потенциальная инновация, определяющая процесс принятия управленческих решений и повышающая эффективность маркетинговых кампаний. Сравнение американских и российских организаций, применяющих нейромаркетинг, показало различия, с одной стороны, в опыте использования, с другой — в открытости. Так, американские компании, как правило, прово-

дят нейроисследования как закрытые инновации, сохраняя их в секрете, напротив, у российских фирм меньше опыта в этой сфере, однако они открыто внедряют нейромаркетинг и способствуют его развитию.

В разделе П.И. Ивановой и О.И. Патоши *Клиентский опыт и восприятие бренда: кейс банковских услуг* рассматривается проблема создания успешного бренда в секторе банковских услуг. Для привлечения и удержания клиентов банкам необходимо грамотно выстраивать отношения с потребителями услуг, формируя выдающийся клиентский опыт, поскольку данный опыт не только взаимосвязан с брендом, а встраивается в его структуру. Проводится подробный анализ клиентского опыта как психологического феномена, связанного с результатом взаимодействия организации и потребителя. Также анализируется специфика банковской сферы и предлагается модель клиентского опыта для банковских услуг, которая в своей структуре содержит четыре фактора: «фокус на результате», «душевное спокойствие», «опыт взаимодействия с продуктом» и «момент истины».

**Пятая часть «Бизнес-психологические технологии»** описывает практические инструменты работы бизнес-психологов для решения различных задач в бизнесе.

Раздел Е.В. Сидоренко *Бизнес-тренинг онлайн* посвящен интерактивным методам, которые могут применяться в онлайн-бизнес-тренинге для повышения вовлеченности участников. Автор сопоставляет между собой три технологии: «Сеанс одновременной игры», «Совместное исследование» и «Ручной труд». Эти методы были апробированы на выборке из 184 участников онлайн-бизнес-сессий в марте — июне 2020 года. Результаты показывают, что «Сеанс одновременной игры» оказывается самой вовлекающей из трех технологий, в то время как эффективность технологии «Совместное исследование» зависит от релевантности для участников поставленных перед ними исследовательских вопросов. Технология «Ручной труд» оказывается весьма вовлекающей, но требует большого запаса времени для описания и интерпретации созданных участниками произведений.

В разделе Н. Мэрлоу *Психометрические технологии. Конец шкалы Лайкерта?* описывается значимость неосознанных процессов в поведении людей. Вследствие этого профессиональные исследова-



дователи в области маркетинга и брендинга должны понимать и изучать эти подсознательные процессы, чтобы точнее предсказать поведение потребителя. Тем не менее в настоящее время доминируют традиционные подходы к исследованиям (например, фокус-группы, опросы и т.д.), в результате которых специалисты получают доступ только к осознанному материалу. При этом анализируется шкала Лайкерта как наиболее популярный инструмент психологических и маркетинговых исследований. Автор рассматривает девять критических пунктов, которые ставят под сомнение полезность и точность использования шкал Лайкерта как основы большинства инструментов опроса. В качестве альтернативы разбираются современные нейромаркетинговые инструменты для изучения поведения потребителя, а также методы, полностью основанные на образах, способные вызывать спонтанные реакции, которые с большей вероятностью отражают истинные основные мысли и чувства людей и позволяют избегать социальную желательность.

В разделе А.А. Киселевой *Переговоры об организационных изменениях и перестройка когнитивных конструктов руководителей* показаны особенности переговоров об организационных изменениях, выделены факторы, которые опосредуют эффективность переговоров, в частности, когнитивные конструкты руководителя. Они определяют поведение руководителей в направлении изменений и проявляют их базовые установки. Показаны основные компоненты когнитивных конструктов руководителя (изменение, социальная справедливость, благополучие, право влиять на людей и обстоятельства, собственная компетентность), которые могут быть основой для преобразования содержания этих концептов и последующего изменения поведения руководителя.

В разделе Н.В. Антоновой, Е.А. Разгон *Проблема оценки эффективности коучинга: создание инструмента для измерения личной эффективности* описаны результаты разработки шкалы личной эффективности как показателя эффективности коучинга. Авторы анализируют историю исследования эффективности коучинга, выделяя личную эффективность как одну из наиболее важных его переменных. Для создания инструмента оценки личной эффективности было реализовано пять этапов: 1) разработка опросника, измеряющего уровень личной эффективности на основе собран-

ных данных; 2) интервью экспертов о релевантности вопросов к основным блокам; 3) проверка надежности шкалы; 4) проверка внутренней согласованности опросника; 5) тестирование опросника как инструмента оценки эффективности коучинга. Созданная анкета показала высокую надежность и внутреннюю согласованность. Инструмент может быть использован как для оценки личной эффективности, так и для оценки эффективности коучинга.

Раздел М.Р. Арпентьевой, А.В. Косова, Ю.В. Клепач, Т.Л. Худяковой *Метатехнологии бизнес-консалтинга* посвящен анализу основных принципов бизнес-консалтинга как практики межличностных отношений и бытия ее субъектов. Рассмотрены основные проблемы клиентов, связанные с нарушением их внутриличностных и межличностных отношений, отношением к их собственной жизни (бытию) в целом, субъектов бизнес-консалтинга как участников бизнес-процессов и др. Цель исследования — проанализировать основные принципы или метатехнологии бизнес-консалтинга. Авторы обобщают основные психотерапевтические концепции и концепции бизнес-консалтинга (в значении помогающей социально-психологической практики для развития людей и организаций). Опираясь на тетраду принципов психологического консультирования, выделенных в школе К.Р. Роджерса, а также на ведущие принципы организационного консультирования, авторы рассматривают их проявления и особенности в основных аспектах и измерениях консультативного взаимодействия. Традиционно выделяют следующие измерения: система власти/управления, система компетенций/опыта, любовь/система отношений. Каждое из этих измерений связано с тем или иным намерением консультативных отношений: трансформационным, диалогическим и реляционным. В рамках каждого из этих намерений основные принципы бизнес-консалтинга проявляются как метатехнологии или метатехнологические группы. Кроме того, авторы рассматривают принципы бизнес-консалтинга применительно к жизни консультанта и клиента в целом как «метатехнологии жизни».

В разделе Р.В. Иванова, О.В. Маврина *Коучинг как технология разрешения конфликтов в организации* проводится анализ конфликтов на примере конкретной организации — ООО «Гранд Отель Казань». Это современный 17-этажный комплекс с полным

инфраструктурным комплексом. Наиболее распространенным видом конфликтов в этой организации является конфликт при взаимодействии с клиентами. Авторы анализируют возможные способы их разрешения, при этом основное внимание уделяют коучингу как наиболее эффективной модели, раскрывают этапы процесса коучинга при работе с сотрудниками. В заключение подчеркивается, что коучинг как метод разрешения конфликтов в организации, не является разовой мерой повышения эффективности работы ее сотрудников. Коучинг — это осознанно внедренная модель управления организацией, которая позволит не только достичь взаимопонимания между сотрудниками и клиентами отеля, но и поможет лучше раскрыть личностный и профессиональный потенциал его сотрудников, причем эффект будет достигнут не только в соблюдении установленных правил, но в результате самомотивации и самоопределения, сосредоточении внимания на профессиональном и личном самосовершенствовании.

В разделе Т.Ю. Базарова и М.С. Карпова *Почему укреплять доверие на деловых переговорах выгоднее, чем применять манипулятивные стратегии?* приводятся обоснования тезиса о том, что в деловой среде переговорные стратегии, основанные на простых и прозрачных принципах, нацеленные на развитие доверия и партнерства в долгосрочной перспективе, преобладают над их корыстными и конъюнктурными альтернативами. При этом важно соблюдать следующее условие: альтруисты должны иметь возможность получить компенсацию за несправедливое поведение партнера. Это тот признак, который отличает успешные стратегии партнерства от их чрезмерно оптимистичных альтернатив, основанных исключительно на беспроектной логике. Стремление побудить противника к принятию модели общения, основанной на партнерстве, вынуждает нас укреплять его поведение, направленное на сотрудничество, и наказывать за деструктивные и эгоистичные действия, включая сознательное использование манипулятивных приемов. Обоснование данной стратегии базируется на теоретических концепциях, разработанных в рамках римского и современного частного права, теории трансакционных издержек и повторяющейся дилемме заключенного.

В разделе А.В. Захарова *Порождающие игры в авиационном бизнесе* описывается практика использования данного вида игр для

повышения готовности авиационного персонала к действиям в экстремальной ситуации за счет ускоренного построения и дальнейшего обслуживания образа профессионала. Важным элементом порождающего сценария является то, что в процессе игры экипаж получает новый опыт, применяя его на практике, то есть усиливает его. В то же время разные команды создают различные сценарии, что в конечном итоге может привести к совершенно иным результатам, в том числе касающимся безопасности полетов. В ходе игровой ситуации пилоты видят процесс взаимодействия, с одной стороны, и вовлекаются в него, с другой. Каждый прибегает к своему сценарию и может видеть, к чему приводят его действия в конце игры. Таким образом, в основе лежит взаимодействие участников в игровой ситуации с использованием собственного сценария. В целом в процессе игры происходит развитие компетенций, рекомендованных международным сообществом.

## Литература

- Антонова Н.В., Иванова Н.Л., Штроо В.А.* (2014) Психология бизнеса. М.: Юрайт.
- Бентон С., Иванова Н.Л.* (2016) Психология бизнеса сегодня: в поисках подходов // Бизнес-психология в международной перспективе. М.: Университетская книга. С. 2–24.
- Дейнека О.С.* (2000) Экономическая психология. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Елисеенко А.С., Иванова Н.Л.* (2018) Бизнес-психологические технологии. Заключительная статья // Отто К., Гертер Г. Работа в команде. Харьков: Гуманитарный центр. С. 181–189.
- Емельянов Е.Н., Поварницына С.В.* (1998) Психология бизнеса. М.: Армада.
- Журавлев А.Л., Куррейченко А.Б.* (2004) Проблемы экономической психологии. Т. 1. М.: Институт психологии РАН.
- Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А.* (2008) Введение в психологию бизнеса. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Мелия М.* (2005) Бизнес — это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Самоукин А.И., Самоукина Н.В.* (2001) Экономика и психология бизнеса. Ростов н/Д.: Феникс.
- McKenna E.F.* (2000) Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook. New York: Psychology Press.

# Introduction.

## Business psychology: approaches and development trends

---

*S. Benton, N. Ivanova*

Monograph “Business Psychology in an international perspective: Theory and practice” is devoted to theoretical and scientific-practical research in the field of business psychology. This is a modern interdisciplinary branch in applied psychology, which is characterized by a comprehensive approach to the analysis and accounting of psychological factors of business in order to increase its efficiency [Benton, Ivanova, 2016].

Business psychology emerged at the intersection of organizational, social psychology, industrial psychology and psychology of personality, as well as economics, sociology and management under the influence of the processes of social and economic development of society [Ivanova et al., 2008]. Within this integrative direction, business is studied as a holistic phenomenon that combines various components, in which the following psychological factors are revealed: activity, organization, social and professional self-determination of the individual, social institution, etc. This makes it possible to develop business-psychological methods for improving business efficiency, taking into account the peculiarities of the businessman personality, the norms and rules of interaction in the organization, ways of communication with customers, etc. [Benton, Ivanova, 2016].

In recent years, this area has become increasingly well-known and popular, both among psychologists and business representatives. For psychologists, it is important to develop new approaches, tools, and technologies that allow them to flexibly respond to current requests from business organizations. Representatives of companies need psychological help because of the complexity of the tasks facing the business in the current economic, socio-cultural conditions.

It is important to emphasize that the psychology of business appeared, first of all, in connection with the request to psychologists from the business side. For many managers, it became increasingly obvious that improving business efficiency is impossible without taking into account a complex of psychological factors in the construction of business processes and management systems. At the same time, the accumulated experience of companies working with psychologists has shown that not all psychologists are personally and professionally ready for practical work in business due to their narrow psychological training and lack of understanding of the business environment, lack of readiness for constructive interaction with business representatives.

All this increased the participation of psychologists in practical work with business, led to the emergence of new subject research areas that play an important role in the development of methodological tools. In addition, it stimulated the development of conceptual models of business psychology and training programs for practical psychologists to work in business.

We can say that the emergence of this direction reflects the urgent need for managers and owners of companies to receive comprehensive psychological assistance, build creative and mutually beneficial interaction with psychologists.

We emphasize that business psychology, as an independent field, began to form in the 90s of the twentieth century in the UK. It was there that the first approaches to understanding the meaning of the activity and the functional tasks of psychologists were formed in connection with the changing demands of companies. So, in the 90s of the twentieth century in the UK, due to changing economic conditions, the problems of strategic business development were exposed. It became clear that in order to improve the efficiency of companies, they need specialists who have a wide range of psychological competencies and understand the very essence and spirit of the business. In Russia, this realization occurred a little bit later, when businessmen faced similar problems that could be solved with the help of psychologists with special knowledge and skills. It is no coincidence that the first publications devoted to various aspects of business psychology appeared during this period [McKenna, 1994; Bardier, 2002; Deineka, 2000; Emelyanov, Povarnitsyna, 1998; Melia, 2005; Samoukin, 2001; Zhuravlev, Kuprichenko, 2004; etc.].

All this influenced the worldview of psychologists, who realized the need to find extraordinary solutions and technologies, flexible adaptation to the tasks set by the business. It should be noted that psychologists who were then graduated from universities formed a mostly narrow view of the problems associated with the assimilation of specific knowledge and methods of psychology, as a rule, far from the goals and objectives of the business itself. Psychologists needed a new marker of professional identity that would reflect their unique set of competencies, a comprehensive vision of the psychological content of business problems, the ability to improve the performance of companies through increasing the personal awareness of employees, the quality of communication and personnel management, the search for non-standard solutions, building long-term relationships with customers, etc.

The title “Business psychologist” has become such a professional marker. It is given to psychologists who have received special training to work in business organizations. They should be able to conduct a comprehensive analysis of the psychological problems of the business on the basis of a qualified diagnosis, to carry out actions to predict the development of the business. In addition, they should have more opportunities to understand the internal life of the organization, managing themselves and organizations, developing communications, image, etc. [Benton, Ivanova, 2016].

It should be noted that business psychology has faced problems with positioning relative to other branches of psychology, primarily organizational and economic psychology. Therefore, professional associations of business psychologists were created, conferences and seminars were held, etc. Associations of business psychologists have been established in Russia and the United Kingdom, and conferences and seminars are being held in this field. For example, the annual international conference “Business Psychology: Theory and Practice” has been held at the HSE for almost 10 years. All this contributed to a deeper understanding of the essence of this direction and its advantages over other applied areas of psychology, both within psychology and from the business side.

Comprehensive approaches in business psychology began to take form in universities, where psychologists were trained in this field. All training programs reflected the ideas of their developers about the conceptual components of business psychology, which were fixed in the training content.

## Basic approaches in business psychology

The first master's programs of this profile were opened in the late 90s of the twentieth century in the universities of Great Britain: University of Westminster, London Metropolitan University. Today, such programs exist in Russia, United States, Germany, Australia, and other countries. So, in the UK in recent years, about 60 different training programs for business psychologists have been opened. In Russia, for more than 10 years, psychologists in this field have been trained in the Master's program "Psychology in Business" of the Higher School of Economics. Since the content of training in different universities is different, the professional portrait of a business psychologist largely depends on the training model that was created in the educational institution.

At the same time, we can say that these programs combine a comprehensive approach to psychological factors in business and focus on solving practical problems. All training programs in business psychology are based to some extent on the foundation of organizational and social psychology, psychology of personality, and industrial psychology. Business psychology is most closely related to organizational psychology and industrial psychology. This can also be seen in the programs that have been opened in recent years. For example, the programs "MSc Industrial/Organizational and Business Psychology" (University College London, UCL), "Business and Organizational Psychology" (Business School at University of Westminster), etc. At the same time, in a number of universities, business psychology programs focus on psychology of management, the decision-making process, and the effectiveness of performance (University of Leeds, Heriot-Watt University, etc.).

Historically, the first training programs for business psychologists were opened at the University of Westminster and London Metropolitan University. These programs have been tested for a long time in the educational process and the professionalization of graduates (about 20 years) and have had a significant impact on the formation of subsequent programs. In particular, based on the experience of these programs, a model was developed for training business psychologists in Russia, on the master's program "Psychology in Business" of the Higher School of Economics. It was on these programs that the main approaches to business



psychology were identified: managerial (strategic), organizational, and comprehensive.

Let's consider the approaches to business psychology.

**The management approach** is presented in the Business Psychology programme developed by Professor S. Benton (University of Westminster). This approach reflects the role and competencies of a business psychologist, which are necessary for building and implementing tasks of strategic development, improving the effectiveness of the organization's activities through psychological support of the decision-making process, conflict management and communication.

The goal of training of psychologists in this approach is to develop personal and professional competencies that contribute to the implementation of the strategy of systematic growth of the organization's sustainability. The business psychologist must be able to identify the functional and strategic capabilities of the company at the levels of the individual (I), team or group (T) and organization (O). Therefore, he studies a set of conceptual theories, gets acquainted with a large number of methods (diagnostics, consulting, coaching, etc.). It is personal competencies aimed at expanding the options of human behavior in the organization at three levels (I, T, O) that are an important basis for strategic management.

The personal maturity of the company's personnel and managers is considered as a prerequisite for their behavior in various situations and a condition for the stability of the organization. In order to achieve coherence in the organization, the psychologist needs to work with the competencies of each level (I, T, O).

In the training program for this model, the following main units were identified that determine the structure of business psychology, the set of knowledge and competencies of a business psychologist:

- analysis of individual differences;
- team (group) skills;
- negotiation skills (conflict resolution);
- analysis and decision-making skills;
- diagnosis and development of personal competencies (the ability to think and act strategically).

It is important that these competencies are combined in practice, if each of them is not included of the competencies of each level (I, T, O). One key factor for successful behavior within and between each level is

to combine the “level” of competence with a mental schema that encourages and supports the ability to diagnose and solve problems. This combination provides the basis for consistency between the individual’s ability to diagnose (D), solve problems (DM), plan (P), and transform these diagnostic processes into effective behavior and actions. All these abilities are manifested at the level of the individual, team and organization (I, T, O).

The flexibility of the behavioral response, which is linked to the goals of the activity, is considered as a product of an effective individual, group, and organizational strategies. Each of the main areas of competence outlined above acts as a source of focus of attention when the problems of communication and achieving interpersonal goals are solving.

According to the model of S. Benton, personal competencies affect the ability to develop positive personal strategies that can increase any level of basic competence. In order to achieve this coherence in complex and intense interactions, a number of key or core competencies must be established as a starting point in building overall effectiveness. The starting point is competence in identifying and using the individual differences. Competence in dealing with differences such as: culture, personality, learning styles, conflict types, and communication styles is enhanced when integrated into other core areas: teams, conflict resolution, decision facilitation, and personal competencies.

Combined with strategic abilities for diagnosis, planning, and action, Benton’s approach argues that individuals and groups are less likely to be negatively affected by the distorted and failed communications that often accompany the communication of individuals and groups under pressure. In addition, it is argued that individuals and groups are much more able to maintain focus on tasks when working with differences (diversity) for longer with less influence of negative and defensive behavior. The main argument is that most of the “behavioral barriers”, performance failures, arise from shortcomings in managing individual differences that manifest themselves in each of the main areas of the competence model.

The S. Benton approach and model provides a way to align personal, group, and organizational competencies in such way that the individual differences and diversity of the group are used more effectively to achieve the company’s strategic goals.

**The organizational approach** is presented in the program “Business Psychology”, developed by N. Marlow (London Metropolitan University).

According to N. Marlow, business psychology is a complex, interdisciplinary field of applied psychology, focused on the organizational context of business and aimed at solving problems faced by owners, managers and staff of business organizations. A business psychologist must have the values, thinking, interaction and self-presentation skills necessary to work with businessmen, be able to talk to businessmen, and be understandable to them. He needs knowledge not only in psychology, but also in a broader context: about the situation in society, factors of business development, etc. In addition, he must demonstrate the skills necessary for working in business.

A business psychologist needs a wide range of competencies that allow him to apply various technologies to improve the efficiency of both the organization’s managers and staff. In particular, it is necessary to develop consulting and coaching skills. Therefore, the training was conducted in close cooperation with representatives of counseling psychology and the Association of Business Psychologists of Great Britain.

This program included the following main modules, reflecting the knowledge and competencies of a business psychologist:

- psychology of success in business (as an activity and a social institution);
- organizational learning, innovation, creativity;
- staff selection and development for business success;
- organizational culture and change;
- decision-making, leadership and motivation;
- research methods, consulting skills;
- business-psychological project.

The first module “Psychology of Business Success” is aimed at studying the sources of business activity, the role of psychology in improving business efficiency. This module focuses on how the business works and how it affects psychology.

The second module, “Organizational Learning, Innovation, Creativity”, carries out training at the individual, group, and organizational levels, which can lead to innovation. The primary challenge for businesses is to understand the factors that can either promote or deter learning, innovation, and creativity.

The third module “Selection and Development of Personnel for Business Success” includes an analysis of the elements of successful business behavior and procedures for the recruitment, assessment and development of personnel. The psychologist needs to understand how these procedures relate to work standards, opportunities for innovation and creativity, directions of business change, continuous training and development of staff.

The fourth module “Organizational Culture and Change” is based on the anthropological and psychological analysis of the organization. A large role is given to the theory of Z. Freud, metaphorical methods that help to develop an understanding of how individuals gain experience in groups and organizations. The study of organizations using the metaphors “culture” and “mental dynamics”, the identification of the influence of various elements of the organization on the psychological atmosphere and the real state of business — the most important component of the training of business psychologists.

The fifth module “Decision-making, Leadership and Motivation” is related to the task of understanding the nature of management decisions. It reveals the relationship between management and leadership, leadership styles, and the relationship with the conditions and motivation in organizations in terms of decision-making and conflict resolution.

The sixth module “Research Methods, Consulting Skills” is aimed at developing skills and various methods of research, data collection and processing, mini-projects and specific organizational tasks, negotiation and consulting skills.

The seventh project module “Business Psychology Project” allows students to demonstrate mastery in the field of business psychology, skills in design, data collection, critical analysis and interpretation of results. It also helps to develop the skills of planning and organizing, consulting and networking, and allows to create original research work based on the organizational context.

Within this approach, the appeal to the organizational context, along with the knowledge of the basics of psychology enables the business psychologist to help companies improve their efficiency and competitiveness.

**A comprehensive approach** is implemented in the master’s programme “Psychology in Business” (HSE).

In our country, this is the first training program for business psychologists, which was opened at the Faculty of Psychology of the Re-

search University Higher School of Economics in 2004. The content of this program is based on industrial psychology, social and organizational psychology, psychology of personality, but it is also open to other areas in psychology and humanities. The main objective of this program is to train specialists who have a wide range of competencies that help to improve the efficiency of individual or team work in the business sector.

Within the scientific-psychological approach developed at the Higher School of Economics, business is considered as a complex system aimed at creating products and services that have properties that are in demand by society or individual groups of people. The main function of business is to create products and services with new properties that are in demand by society [Ivanova et al., 2008].

Accordingly, the structure of business psychology is formed on the basis of the following aspects of the analysis [Benton, Ivanova, 2016].

**Activity (professional).** Business is a special economic activity aimed at making a profit, and imposes certain requirements on the identity of the personality.

**Organizational.** Business, most commonly, operates on the basis of special created organizational structures, so in the organizational context, it has its own patterns of occurrence, functioning and development.

**Environmental (sociological, market, etc.).** Business is one of the most important social institutions of society, so it, on the one hand, depends on the current level of socio-political and cultural development of society, the economic situation in the market, etc., on the other, has a significant impact on social structures and order in society, the socialization of citizens and standards of social behavior.

Based on these aspects, the directions of studying the life activity and personality of businessmen are set. A businessman develops the idea of his business, creates an organization, defines its mission and strategy, and ultimately defines the image of the business as a social institution. The main task of the psychologist is to help him at all these stages.

Within this approach, business psychologists are specialists of a wide profile who, having a good understanding of the general meaning of business and management, can successfully apply their psychological knowledge in HR, organizational and individual consulting and coaching, the study of consumer behavior, and others. They can help businessmen to increase their efficiency and competitiveness, to follow the principles of humanism, to be capable of personal growth, mutually ben-

eficial and constructive communication with people. In addition, they should have a number of advantages over other specialists, in particular, they should be able to show greater efficiency in self-management, business communications, building a business image, etc. They should also have more opportunities to understand the life of the organization and develop effective relationships, as well as be able to use business psychological technologies [Eliseenko, Ivanova, 2018].

The main content units of the disciplines are aimed at developing competencies in the field of working with a businessman's personality, organization and market.

**A. Business as an activity:**

- psychological analysis of personality and activity;
- social and professional development of the individual;
- professional activity of businessmen (emotional and volitional regulation of activity, psychological aspects of decision-making, professional development etc.);
- the personality of a businessman (motivational and semantic sphere of personality, ways and means of social, personal and professional self-determination);
- making effective decisions;
- methods of work of the psychologist at the individual level (diagnosis, counseling, coaching, etc.).

**B. Business as an organization:**

- facilitation of group processes and organizational changes;
- optimization of external and internal organizational communications;
- leadership and organizational behavior;
- HR technologies in organizations;
- principles and technologies of psychological support of business organizations;
- creating and managing an organization as a business tool;
- methods of work of a psychologist at the group and organizational levels (diagnostics, consulting, coaching, etc.).

**C. Business as a social institution represented in public relations and sales markets:**

- psychology of consumer behavior;
- structure and content of economic consciousness (socio-cultural features);

- psychological patterns of consumer behavior;
- socio-cultural conditionality of interaction between business organizations in the market economic environment;
- mechanisms of interaction with customers, brand building;
- psychological aspects of marketing research, etc.

Within this approach, a business psychologist prepares to perform a wide range of roles and develops competencies in the field of managing the process of making effective decisions, facilitating group processes and organizational changes, optimizing external and internal organizational communications, studying consumer behavior and conducting marketing research, etc.

It is important to combine research and practical work in the process of training business psychologists to implement a comprehensive approach. Namely, to create conditions for understanding real business problems, to be able to develop tools and technologies that are useful for overcoming these problems independently, etc. Therefore, an important role in the implementation of this approach is both the organization of scientific events and constant interaction with practitioners.

Thus, summarizing the presented approaches, we can say that business psychology today — is an interdisciplinary field of applied psychology, in which conditions for the effective work of business organizations, personal and professional development of businessmen, and the implementation of the principles of humanism in business relations are created on the basis of a wide range of research and practical technologies.

The professional development of a business psychologist is aimed at preparing for various types of activities: consulting, training, expert, research, project, etc. The complex nature of training allows business psychologists to be fulfilled: in banks, industrial enterprises, international corporations, construction, transport, trading companies, in the service sector, in psychological and consulting centers, in educational institutions, in project companies, in creating their own business, etc.

## The main trends in the development of business psychology

**A.** A persistent trend in the development of business psychology is manifested in the expansion of the range of models and concepts that are tested by business psychologists in relation to the tasks implemented

in practice in companies. The principles and technologies of Gestalt psychology, transactional analysis, cognitive, psychoanalytic, holistic, metaphorical approaches become the basis for a number of studies, the development of practical tools in counseling, diagnosis, development, etc. Also, business psychologists, developing a variety of business development problems, turn to moral principles and norms. Finally, the business-psychological approach penetrates into the educational system. Considering this trend, the first chapter of the monograph is devoted to methodological approaches in business psychological research and practice.

**B.** In business psychology, an integrated approach to psychological factors in business and a focus on practice is being strengthened, in particular, in the interdisciplinary content of business psychology. There is an increase in the attention of business psychologists to research activities, the search for new theoretical approaches, subject areas that can be the basis of business psychological practice. In addition to the traditional issues related to the problems of organizational, social psychology, psychology of personality, and industrial and management psychology, aspects from the field of economic psychology, in particular, the psychology of consumer behavior, are beginning to play an increasingly important role. In the monograph, these issues are presented in the fourth chapter, devoted to consumer behavior and the external business environment.

**C.** There is a growing interest in personal problems related to the variability of external and internal conditions for creating and running a business. Thus, the question of self-determination of the personality in business, which is devoted to the second chapter of the monograph, is becoming more and more relevant. The attention of researchers and practitioners focuses on the value-motivational side of the individual that accompanies the process of professional development, building a business, using Internet resources, going through various stressful situations, etc.

**D.** A new trend is manifested in the increased attention of business psychologists to the problems of organizations with increasing uncertainty, psychological stress caused by the current leadership model and its impact on the relationship between managers and subordinates, the atmosphere in the organization, the value-motivational orientation of all employees, etc. The problem of leadership begins to be considered in the



context of ordering chaos, introducing new norms and rules of relations in the organization, minimizing the negative consequences of the desire for power, the search for leadership solutions, etc. This trend is reflected in the third chapter of the monograph on business leadership.

**E.** It can be noted the trend in the development of business-psychological technologies, the search for tools that contribute to the development of the individual and the organization [Eliseenko, Ivanova, 2018]. This is mostly due to the expansion of the repertoire of practical work of business psychologists in the new conditions of life of people around the world caused by the pandemic, the development of new technologies, the economic difficulties experienced by many companies, etc. Therefore, the demand for the development of online tools and the development of ways to use them in work that requires active interaction and personal participation of a person is increasing. This is, for example, the practice of preparing trainings, conducting negotiations, resolving conflicts, as well as in counseling, coaching, etc. In addition, the problem of the effectiveness of technologies, the reliability of the data obtained by the psychologist, the impact of the procedures used on interaction and personality is becoming increasingly important. The fifth chapter is devoted to business-psychological technologies.

In conclusion, it is important to emphasize once again that more than 20 years have passed since the first approaches to business psychology appeared in UK universities. During this time, business psychology has become an increasingly recognizable brand of world psychology. It is actively developing and becoming more and more popular in business and society thanks to the efforts of universities, associations of business psychologists and practitioners. The demand for business psychologists in the labor market, both in our country and abroad, is determined by a wide range of their competencies, the ability to search for technologies that meet changing business conditions. The main advantage of this direction in comparison with other applied areas of psychology is the complex nature, humanistic orientation and constant development in such a changing world in which we now live.

The content of the monograph is based on the approaches in business psychology and trends in the development of this field.

**The first part "Methodological approaches in business psychological research and practice"** shows the key characteristics of this approach and examines the range of debatable issues regarding the role and pos-

sibilities of the business psychological approach in conducting research and solving practical business problems.

Thus, in the section by E.N. Makhmutova *Business psychological approach in the educational system of the Moscow State Institute of International Relations*, the institutional and educational components in the structure of the university approach to business psychology are described. The institutional components of this approach are considered from the point of view of the connection between diplomacy and business in the context of official documents of the Russian Federation and speeches of the head of the Ministry of Foreign Affairs Sergey Lavrov. The analysis of the educational component emphasizes the importance of the psychological approach in the professional training of international students, describes the educational process and the place of business psychology in it. In conclusion, it is noted that the further development of business psychology at the Moscow State Institute of International Relations has optimistic prospects.

O.S. Deineka's section *Moral principles and norms in the practice of developing competitiveness in the business environment* is devoted to the study of the place of the moral factor in the symbolic picture of ideas about competitiveness at three levels (individual, organizational and country) and the associated deviation of moral behavior (by the example of studying monetary strategies). The study sample was representatives of business organizations in Moscow, St. Petersburg and Izhevsk in the field of construction, trade and services (84 people (34% men and 66% women) aged  $35 \pm 11$  years). The results showed that the subjects make higher moral demands on the organization and the country than on themselves, allowing moral deviations for the sake of money. The study revealed correlations of attitude to moral deviations (on the example of monetary attitudes) and personality traits.

Subjects for whom money at a high level of significance are a factor of personal competitiveness and the most important indicator of success in work turned out to be more tolerant of receiving a bribe. And, on the contrary, those who associate work success with professional growth, competence and a willingness to innovate reject corruption behavior. It is shown that the older workers are, the more critical they are about violation of moral standards.

In the section by T.Yu. Bazarov and A.V. Paramuzov *Time perspective and managerial identity in the context of professional-managerial*

*roles*, the study of the perception of psychological time of managers in the context of their managerial role repertoire is described. The authors note that despite the proven connection between the time perspective and different types of identity (personal, social, organizational, etc.), the issue of managerial identity remains insufficiently studied. As a result of the study of 174 people, including 92 managers and 82 entrepreneurs, it was found that the perception of psychological time through managerial roles is different between managers and entrepreneurs. There are not significant statistical differences among managers and their managerial roles. There are differences between the roles like Organizer and Supervisor among entrepreneurs. The role of the Supervisor has a more open time perspective than the role of the Organizer.

In the section by A.V. Evdokimov *The Metaphorical Approach in Business Psychology*, the challenges in business caused by its modern external and internal environment are considered, and the metaphorical approach is described as an eco-friendly tool in dealing with such challenges for a more effective way of solving business problems. The metaphorical approach is a method associated with the application of various metaphors in practical psychology. The section provides specific business tasks in which a metaphorical approach can be used, and examines the tools and technologies of this approach. The metaphorical approach is also analyzed as a tool for developing the main competencies of a business psychologist. This section describes three practical cases that clearly demonstrate the possibilities of a metaphorical approach to solving business psychological problems. In conclusion, it is noted that the competent use of metaphors can enhance the practical work of a business psychologist from the initial team diagnosis and collection of key information to the final sessions.

P.A. Blinnikova's section *Psychology and cognitive science as a tool to improve business efficiency* demonstrates the opportunity that opens up for business if it relies on the achievements of contemporary science of the human mind and thinking. This section provides an overview and generalisation of the range of studies, analysis of the applicability of certain results in business. In the course of the work, it was found that most of the modern achievements of cognitive science at the moment are either not used at all by the business sector or are not widely spread. Despite this, the analysis of applicability showed that the application of research results would increase the efficiency (success) of doing business.

It is worth to note that at the moment, unfortunately, most researches are still carried out in the USA or in Western European countries so this factor should be taken into account if we apply the results of the study to other societies, including the Russian one. Nevertheless, this analysis opens up opportunities for further research, including verification and refinement of data on the domestic sample. The section notes that the main source of income for the company is people whose behavior is studied by psychology. In this regard, recent advances in psychology and cognitive science will allow researchers to change business strategies to improve efficiency and profitability.

In the section by M.R. Stukan, I.V. Korotyа, O.V. Nagaev *Possibilities of E. Erickson's Approach in the analysis of employee behavior and relationships between them*, a brief summary of Erikson's theory with emphasis on its certain elements is given. The article analyzes the relationship of psychological traumas received during the person's crises with the current features of behavior and interaction with others. The possibilities of assessing the most up-to-date stage of employee personality's development, as well as the presence of traumas from crises at previous stages, are considered, and suggestions are made on possible options for compensating these traumas and minimizing the impact of their negative manifestations on the process of interaction between employees. The authors of the section conclude that there are hidden opportunities in the theory of personality development by E. Erickson for its use in assessing the causes of existing problems in the interaction between employees, as well as for developing proposals for the reorganization of the industrial process and increasing employee motivation.

**The second part "Self-determination of the individual in the business environment"** is devoted to the description of the results of research and practical recommendations in the field of problems at the personal and organizational levels of business.

In the section by D. Autissier, E. Pachtchenko-de Préville, I. Vandangeon-Derumez *Learning Organization: The basic principles, Conceptual Approach, Principles of Functioning and Examples* the significance of the transition of organizations to another level of life activity is considered — their transformation into learning, which is dictated by modern reality. The authors analyze the conceptual model of the learning organization, which includes the following components: systemic thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning.

The importance of considering these disciplines together, as well as the holistic application of the model in practice, is emphasized. The article describes and analyzes the methodology of implementation and functioning of training networks in one of the largest companies in France, as an example of a specific use of the principles of a learning organization.

The section by V. A. Stroo, I. Savinova *Professional looking at value features of highly qualified employees* describes a study aimed at identifying the preferences of highly qualified specialists when choosing an organization for employment. The international human capital study conducted by ManpowerGroup, based on a survey of 39,195 employers in 43 countries, found that 67% of large organizations announced a shortage of qualified personnel. Highly qualified specialists feel their demand and understand that they can benefit from the current situation. It is natural that these processes stimulate the appearance of complex preferences in the choice of an organization for employment, which embody the desire to find an organization that will best meet its goals. To achieve the goal of the study, a series of standardized interviews were conducted, followed by a content analysis of the protocols to identify the priority characteristics of the organization for employment. As a result, it was found that the preferences of highly qualified employees are focused around both the external characteristics of the organization, considering its positioning in the labor market and HR brand (for example, remuneration, prospects, prestige), and the internal characteristics of the organizational activity and culture (for example, the quality of relationships, meaning and challenge). Familiarization with the results of the study will allow business leaders aimed at recruiting professionals to get a holistic view of the current priorities and effectively formulate the employer's value proposition (EVP) to a potential employee.

In the section by T. Terekhova, E. Trofimova *Subjective characteristics of personality as a system-forming factor of economic self-determination of small business entrepreneurs*, entrepreneurship is considered as an object of scientific interdisciplinary research with an emphasis on the individual psychological characteristics of the subject of entrepreneurial activity. A theoretical analysis of the factors of self-determination of entrepreneurs, personal predictors of successful entrepreneurial activity is carried out, and as a result, based on the ideas of the theory of systemogenesis, a structure of economic self-determination of entrepreneurs

is developed, which has a metasystem, system, subsystem, components and elements. As a result of the study, the content of the subsystem was revealed. Factor analysis allowed to identify the following important subjective characteristics of entrepreneurs: assessment of the quality of life: mental and physical health, competence and internalization in the economic space of life, self-regulation (self-control), competitiveness, transformational activity in relation to the economic context, focus on a high level of self-effectiveness.

The section by R.K. Nesmeianova *Models of the relationship of perceived corporate culture with organizational identification of employees of commercial enterprises* describes the complex structure of the relationship between the types of perceived corporate culture (L. Constantine's typology) with the types of organizational identification (G.E. Kreiner and B.E. Ashforth's model). Such intermediate variables as the attractiveness of corporate culture, the need for organizational identification, the individual-organization values fit and the types of attachment to the organization have been examined. The study involved 241 employees of commercial enterprises. The data were processed using structural equation modeling. Four structural models for each type of perceived corporate culture (open, synchronous, closed, random) were built. They reveal the features of their relationship with the studying variables. Has been shown, what are general trends and patterns, and what is specific for a particular type of corporate culture. Neutral identification and disidentification may be the cause of ambivalent attitude towards organization. High level of individual-organization values correspondence contributes to appearance of need for identification and to employee's perception of the enterprise as attractive. Also, it is connected with low probability of occurrence of avoidant attachment. Preoccupied attachment can cause avoiding attachment, when employees are not satisfied with the work and avoid communication with colleagues, which, in turn, may provoke emergence of neutral identification. The absence of indifferent attitude to enterprise may cause positive identification. The section also discusses the prospects for future research.

In the section by J.A. Kitova, N.R. Aprelikova, M.A. Kitov *Internet user needs in knowledge in psychology as a business resource* the needs and characteristics of knowledge needs in the psychology of Internet users in the Russian Federation. Modern information technology space provides a person with new opportunities for knowledge of the world, the acquisi-

tion of additional knowledge and meet the cognitive needs. The specificity of user requests showed a heterogeneous level of interest in various branches of psychology, allowed to highlight the structural and substantive features of the needs of respondents in knowledge of psychology and their preferred forms of obtaining this kind of knowledge. In general, the results of the study showed a high level of interest of Internet users to knowledge in psychology, demonstrated their high focus on the search for applied information on personal development, professional activities and the creation of favorable relationships with others. The section notes that the study of the needs of the population in knowledge of psychology should become an integral part of the psychological community, which is responsible for the psychological well-being of the person and the development of psychological culture of society as a whole.

Section by N.I. Khramtsova, A.S. Glushenkova, Yu.Yu. Zaiakin, S.A. Plaksin *Body image and quality of life in hospitalized patients* is devoted to the problem of organizing work in a medical institution in connection with the psychological characteristics of patients undergoing treatment in a hospital. A study of 56 patients undergoing inpatient treatment in the departments of traumatology, gynecology, nephrology and oncology, as well as 53 people from the control group, shows that patients undergoing inpatient treatment have no less, and in some aspects even higher quality of life associated with body image, due to the peculiarities of perception of their appearance, despite disease that led them to hospitalization. Therefore, when organizing the work of the hospital, it is necessary to pay special attention to the ability of patients to take care of their appearance, as well as to provide adequate conditions for communication with friends and relatives, since these aspects improve their quality of life. It was revealed that body image is higher in relations with friends and relatives, with daily self-care and a feeling of happiness in everyday life. These results indicate the positive impact of close interpersonal communications on patients of inpatient department, and no reducing feelings of happiness in everyday life.

In the section by Yu.A. Saprykina *Correlation between image of stressful working situations and motivational and personal characteristics of specialists of "sales" profile* presents the results of the study of stressful working situations in the activities of sales professionals. The relationship between cognitive appraisal, on the basis of which a subjective image of situations forms, and functional characteristics of specialists — mo-

tivational and personal properties and states is studied. Survey methods were used to obtain data in the study. The results showed differences between groups of specialists with different degrees of resistance to stressful working situations. The study showed the subjective image of stressful working situations and its correlation with the motivational and personal properties and states of specialists.

The section by I.E. Lyskova *Socio-psychological aspects of human resources quality management in a modern organization*, actualizes the main tasks of human resources quality management, substantiates the importance of improving approaches to human resources management of an organization, creating socio-psychological atmosphere and effective models of quality management, the quality of human resources in the modern knowledge economy. It emphasizes the importance of human resources quality management in the aspect of modern quality management and strategic development of an organization by the example of Rosatom State Nuclear Energy Corporation.

**The third part "Leadership in business psychology"** is devoted to the role of the leader and the problem of leadership in modern conditions typical for business organizations.

The section by L. Matthewman *Applied Holistic Business Psychology Intervention and Practice: Towards the Development of Compassionate Leadership-A Case Study* aims to raise awareness of integrated or holistic applied business psychology and its benefit to the development of compassionate orientated leadership. The interconnected nature of compassionate leadership can be linked to the development of a compassionate orientated workplace. Leaders can play a key role in recognizing the benefits that a compassionate organisational culture can have. It is argued that by integrating holistic business psychology practices of integrative coaching, along with the development of leaders will subsequently lead to the development of a culture of compassion, higher organisational well-being, and optimal organisational functioning. This section provides a critical review of literature on compassionate leadership and case study analysis of positive psychology coaching interventions with coaching clients. It is also presented coaching interventions to support the development of compassionate leadership and enhance the growth of an organisational culture of compassion.

In the section by N. Marlow *The enigma of leadership* reflects on the phenomenon of leadership, which is a kind of intrigue for both theorists



and practitioners. The section provides a critical analysis of leadership theories, analyzes specific examples of leaders from business and politics in order to find answers to questions about the nature of the qualities of the leader, the importance of modern technologies, mass communications for the development and promotion of a leader. The section also provides an analysis of different types of leaders in terms of their impact on employees and on the business itself. Leaders — heroes, stars, “promoted” in the media, managers who were able to develop leadership qualities through education and training, trial and error, as well as transformational leaders who can interact more closely with their followers, inspire them, as a result of which an emotional connection is formed, which develops on the basis of mutual trust, admiration, loyalty and respect are considered in details. Thus, the author approaches the understanding of charisma, which is considered as a personality trait or an ability associated with it.

In R.M. Kutuev’s section “*The dark side of leadership*”: *the problem of the negative consequences face subject seeking to be a leader*, the “dark side of leadership” is considered as a set of negative consequences for the mental and somatic health of leaders and those who aspire to a leadership role. To understand the specifics of leadership, it is proposed to use a model of analysis of phenomena based on the triad “large group — small group — person”. The reasons for the desirability of leadership status in society and how this can lead to destructive types of leadership are also discussed. The section also presents the results of research on the “dark side” of leadership as a status, as a role, and as an integral personal characteristic. They demonstrate that leadership correlates with somatic diseases such as hypertension, coronary heart disease, and others. These results can be useful for psychologists-consultants and representatives of related professions to diagnose and prevent negative conditions in leaders.

The section by N. Marlow *Decision — making in chaos* discusses the problem of decision-making in a complex, chaotic, unpredictable environment, and also provides a critical discussion of some traditional approaches to decision-making. The existing technologies and models of decision-making usually do not meet the modern conditions and lead to errors. And accordingly, the accepted “scenarios” of good leadership need to be changed to include different approaches, tools, and management style, which can be called dramatic leadership, based upon the

emotive power of imagery and the motivational power of storytelling. Its underpinning framework will be that of stories and myths from the theatrical past of the business informing new scenarios and fresh productions in the future. Based on this, the section presents the main characteristics of leadership: the ability to diagnose, analyse and gain insights from the environment; the ability to be flexible and agile; to be able to slip easily from playing one role to another; the ability to hold the big picture in their minds and understand how tiny changes here, will have unforeseen consequences there, and more importantly, affect the sense and narrative of the whole production. The conclusion emphasizes the irrationality and emotionality of decisions and, in this regard, the need to accept ambiguity, intuition and instinct for a modern leader.

**The next part 4 "Consumer Behavior and the External Business Environment"**, is devoted to the study of consumer behavior, brand analysis, and customer experience.

In the section by O.I Patosha, A.D. Volkova, N.L. Ivanova *The relationship between civil identity and consumer preferences for goods from different countries*, the results of an empirical study of the relationship between indicators of civil identity and consumer preferences of domestic goods are presented. The process of globalization and unstable economic and political events create conditions for a more thorough analysis of the characteristics of consumer preferences and the study of the relationship between the preferences of consumers of domestic goods and indicators of civic identity. The study consisted of three parts: the study of the attitude to the country of origin, the study of civil identity, the determination of consumer preferences for goods from different countries. The sample for the study was 125 residents of Russia. As a result of the empirical study, the hypothesis of the relationship between the indicators of civil identity and consumer preferences of domestic goods was confirmed. A consumer who feels that they belong to the state is more likely to prefer domestic products. In addition, it was found the features of ethnocentrism among Russian consumers. The results of the study may be useful for representatives of domestic businesses to promote their products more effectively on the market. In addition, a new methodology for studying consumer preferences has been developed, which may be useful for future studies of consumer preferences.

In the section by K.A. Lyapunova *Brand health tracking for broadband internet access provider*, a practical study of awareness and attitude to the

Wifire brand, which is a brand of a broadband Internet access provider, is presented. The survey measured spontaneous brand awareness and competitor brand awareness, knowledge with a hint, and intent to use the brand's services. Based on the responses of the respondents, a pyramid of brand health was built, and the conversion rates were compared with the average market parameters. Market participants are compared using the customer acquisition and retention ability. The segmentation of the target market by the coverage of communications and the perception of the provider's image is considered. Brand image inherent attributes and the impact of such attributes on the ability to attract and retain clients have been reviewed.

In the section by B.A. Shirokikh, E.A. Sokolova *Neuropsychological researches as the basis of marketing campaign* the practice of implementing neuropsychology in modern marketing campaigns is analyzed. Influence on people's minds and behaviour, potential prospects of development and necessary regulation of neuromarketing are the key points, which are taken under consideration by the authors. Current research would allow to understand by what means modern organizations can gain competitive advantage through carrying out neuropsychological researches and how consumers can benefit from it. Thus, neuromarketing is considered as the most potential innovation that determines the management of decision-making process, increasing the effectiveness of marketing campaigns. A comparison of American and Russian organizations using neuromarketing showed differences in the experience of using it, on the one hand, and in openness, on the other. So American companies, as a rule, conduct neural research as closed innovations, keeping them in secret, on the contrary, Russian firms have less experience in this field, but they openly introduce neuromarketing and contribute to its development.

In the section by P.I. Ivanova and O.I. Patosha *Customer experience and brand perception: the case of bank services*, the problem of creating a successful brand in the banking services sector is analyzed. To attract and retain customers, banks need to build relationships with consumers of services, forming an outstanding customer experience, since the customer experience is not just interconnected with the brand, but is integrated into the brand structure. The section provides a detailed analysis of the customer experience as a psychological phenomenon associated with the result of interaction between the organization and the con-

sumer. It also analyzes the specifics of the banking sector and provides a model of customer experience for banking services, which in its structure contains four factors — ‘ocus on the result’, ‘peace of mind’, ‘experience of interaction with the product’ and ‘moment of truth’.

The last **fifth part** describes the practical tools of business psychologists to solve various problems in business.

The section *Online business training* by E.V. Sidorenko deals with the interactive techniques available in online business training for increasing involvement of the participants. Three different formats probated by the author are being compared: ‘simultaneous game session’, ‘joint research’, and ‘handwork’. These methods were probated on a sample of 184 participants of online business training sessions in March-June, 2020. The results show that ‘simultaneous game session’ appears to be the most involving technique, while the effectiveness of ‘joint research’ depends on the relevance of the research questions. ‘Handwork’ appears to be rather involving for the participants but needs huge time resources for descriptions and interpretation of produced handworks.

technology turns out to be very engaging, but it requires a large amount of time to describe and interpret the works created by the participants.

In the N. Marlow section, *Psychometric technologies. The end of the Likert scale?* describes the significance of unconscious processes in human behavior. So professional researchers in the field of marketing and branding should understand and study these subconscious processes in order to predict consumer behavior more accurately. However, traditional approaches to research (such as focus groups, surveys, etc.) currently dominate, as a result specialists only get access to informed material. At the same time, the Likert scale is analyzed as the most popular tool in both psychological and marketing research. This section examines 9 critical points that question the usefulness and accuracy of Likert scales as the basis for most survey tools. As an alternative, modern neuromarketing tools for studying consumer behavior are analyzed, as well as methods based entirely on images that can cause spontaneous reactions that are more likely to reflect the true basic thoughts and feelings of people and avoid social desirability.

In the section by A.A. Kiseleva *Negotiating organizational changes and rebuilding managers’ cognitive constructs*, the features of negotiations on organizational changes are shown, the factors that mediate the ef-

fectiveness of negotiations, in particular, the cognitive constructs of the manager, are highlighted. They determine the behavior of managers in the direction of change and show their basic attitudes. The main components of the cognitive constructs of the manager (change, social justice, well-being, the right to influence people and circumstances, personal competence), which can be the basis for the transformation of the content of these concepts and the subsequent change in the behavior of the manager, are shown.

The section by N.V. Antonova, E. Razgon *The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring* describes the results of the development of the personal efficiency as the indicator of coaching effectiveness. The history of coaching efficiency investigation is analysed, and personal efficiency is highlighted as one of the most important variables of the coaching effectiveness. To create the instrument for personal efficiency evaluation, 5 stages were implemented: 1) development of the questionnaire that measures the level of personal effectiveness based on the data collected; 2) interview of the experts on the relevance of the questions to the main blocks; 3) checking the retest reliability of the questionnaire; 4) checking of the inner consistency of the questionnaire; 5) testing the questionnaire as a tool for assessing the effectiveness of coaching. The created questionnaire showed high retest reliability and inner consistency. The instrument can be used for personal efficiency evaluation as for the coaching effectiveness evaluation.

The section by M.R. Arpentieva, A.V. Kosov, Yu.V. Klepach, T.L. Khudyakova *Meta-technologies of business consulting* is devoted to the analysis of the basic principles of business consulting as the practice of interpersonal relations and the existence of its subjects. The main problems of clients related to violations of their intrapersonal and interpersonal relationships, their attitude to their own life (being) in general, the subjects of business consulting as participants in business processes and life in general are considered. The purpose of the study is to analyze the basic principles or meta-technologies of business consulting. The section summarizes the main psychotherapeutic concepts and concepts of business consulting as a helping socio-psychological practice for the development of people and organizations. Based on the tetrad of principles of psychological counseling, highlighted in the school of K.R. Rogers, as well as the leading principles of organizational counseling, the

authors consider the main aspects and dimensions of consultative interaction. Traditionally, the following dimensions are distinguished: the system of power/management, the system of competencies/experience, love/relationship system. Each of these dimensions is associated with a particular intention of the consultative relationship: transformational, dialogical, and relational. Within each of these intentions, the basic principles of business consulting manifest themselves as metatechnologies or metatechnological groups. In addition, the authors consider the principles of business consulting in relation to the life of the consultant and the client as “meta-technologies of life”.

In the section by R.V. Ivanov, O.V. Mavrin *Coaching as a technology of conflict resolution in the organization*, the analysis of conflicts is carried out on the example of a specific organization — LLC ‘Grand Hotel Kazan’. This is a modern 17-storey complex with a complete infrastructure complex and the most common type of conflicts in this organization are conflicts of interaction with customers. The section analyzes the possible ways to resolve conflicts in this organization with the main focus on coaching as the most effective way to resolve conflicts. The stages of using coaching when working with employees are revealed. In conclusion, it is emphasized that coaching, as a method of resolving conflicts in an organization, is not a one-time measure to improve the efficiency of its employees. Coaching is a consciously implemented model of organization management that will not only achieve mutual understanding between employees and customers of the hotel, but also help to better reveal the personal and professional potential of its employees, and this will not be the result of compliance with established rules, but the result of self-motivation and self-determination, focusing on professional and personal self-improvement.

In the section by T.Yu. Bazarov, M.S. Karpov *Building trust vs manipulation in business negotiations* the author substantiates the thesis that in the business environment, negotiation strategies based on simple and transparent principles, aimed at developing trust and partnership in the long term, prevail over their self-serving and opportunistic alternatives. At the same time, it is important to observe the following condition: altruists should be able to receive compensation for unfair behavior of a partner. This is the very hallmark that distinguishes successful partnership strategies from their overly optimistic alternatives adhering exclusively to the ‘win-win’ logic. Aspiration to spur a counterparty to adop-

tion of a partnership-based communication model encourages partner to reinforce his behavior aimed at cooperation and punish him for destructive and selfish actions, including punishing through the conscious use of manipulative techniques. The line of argument implemented within the framework of this section is based on theoretical fundamentals of relevant conceptions developed within the framework of Roman and modern private law, transaction cost theory and iterated prisoner's dilemma.

The section by A.V. Zakharov *Generative games in the aviation business* describes the practice of using generative games in the aviation business to increase the readiness of aviation personnel for actions in an extreme situation due to accelerated building and further maintenance of the image of a professional, which leads to increase in reliability of the activity. An important element of the generative scenario in a crew is to add experience and put it into practice, i.e. to strengthen it. At the same time, different crews creating the participants' experience resort to different scenarios, which can finally lead to absolutely unlike results including those that concern flight safety. In the course of a game situation, pilots can see the interaction process, on the one hand, and they are engaged into it, on the other hand. Everyone resorts to their own scenario and can see what their actions lead to in the end of the game. In general, the development of skills recommended by the international community takes place in course of games.

## References

- Antonova N.V., Ivanova N.L., Shtroo V.A.* (2014) Psychology of business. Moscow: Yurayt.
- Benton S., Ivanova N.L.* (2016) Psychology of business today: in search of approaches // Business psychology in the international perspective. P. 2–24.
- Deineka O. S.* (2000) Economic psychology. SPb.: Izd-vo SPbGU.
- Eliseenko A.S., Ivanova N.L.* (2018) Business-psychological technologies. Final article // Otto K., Gerter G. Teamwork. Kharkiv: Humanitarian Center. P. 181–189.
- Emelyanov E.N., Povarnitsyna S.V.* (1998) Psychology of business. M.: Armada.
- Zhuravlev A.L., Kupreichenko A.B.* (2004) Problems of economic psychology. Vol. 1. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences.

Introduction. Business psychology:  
approaches and development trends

---

*Ivanova N. L., Mikhailova E. V., Shtroo V. A.* (2008) Introduction to Business psychology. Moscow: HSE Publishing House.

*Melia M.* (2005) Business is psychology. Moscow: Alpina Business Books.

*Samoukin A. I., Samoukina N. V.* (2001) Economics and Psychology of Business. Rostov-on-Don: Feniks.

*McKenna E. F.* (2000) Business Psychology and organizational behavior: A text-book for students. New York: Psychology Press.



Часть I

---

**Методологические  
подходы  
в бизнес-психологических  
исследованиях  
и практике**

Part I

---

**Methodological  
approaches in business  
psychological research  
and practice**



# 1

---

## Бизнес-психологический подход в системе образовательной деятельности МГИМО

---

*Е.Н. Махмутова*

Благодаря сотрудничеству бизнес-психологов России и Великобритании сформировался подход к психологии бизнеса, который привлекает специалистов из сферы образования ввиду его нацеленности на комплексную и разностороннюю подготовку студентов бакалавриата и магистратуры экономического профиля. Бизнес-психологический подход в вузе, имеющем экономическое направление подготовки, расширяет возможности обучающихся приобрести уникальный набор социальных навыков, профессиональных компетенций и соответствующих личностных качеств для последующего обеспечения высокой востребованности у потенциальных работодателей, укрепления уверенности в самостоятельной успешной профессиональной деятельности. В современном вузе «на различных этапах обучения предполагаются различные форматы инициации и поддержки личного желанного развития персональных навыков и качеств, а также осознанного выбора и реализации индивидуальной профессиональной траектории» [Махмутова, Литвинова, 2021, с. 541]. Студенты бакалавриата и магистратуры экономических направлений подготовки могут рассматриваться одновременно объектами и субъектами бизнес-психологического подхода в вузе: овладевая в ходе учебного процесса базовыми психологическими знаниями, на конкрет-

ных рабочих местах в компаниях они становятся активными проводниками практической бизнес-психологии.

Московский государственный институт международных отношений (университет) (МГИМО), согласно уставу, подотчетен Министерству иностранных дел (МИД) Российской Федерации, что, по сути, определяет специфику его образовательной деятельности. Являясь системообразующим образовательным учреждением высшего образования Федерального учебно-методического объединения по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки «Политические науки и регионоведение» и осуществляя функции базового образовательного учреждения высшего образования по направлениям подготовки «Международные отношения», «Зарубежное регионоведение», «Реклама и связи с общественностью», МГИМО имеет разнообразные возможности для организации, проведения и развития как фундаментальных, так и прикладных научных исследований, а также их внедрения в образовательный процесс вуза. Психология бизнеса как современная отрасль прикладной психологии не является в этом смысле исключением.

В структуре подхода МГИМО к психологии бизнеса можно выделить два типа составляющих — *институциональные* и *образовательные* (предметные). Рассмотрим их последовательно.

## Институциональные контуры подхода МГИМО к психологии бизнеса

Отправной точкой для понимания роли психологии, которую она играет в сотрудничестве дипломатии и бизнеса, являются официальные документы РФ и выступления главы МИД РФ С.В. Лаврова. Так, в Концепции внешней политики РФ, утвержденной Указом Президента РФ В.В. Путиным 30 ноября 2016 года, отмечается, что «укрепление позиций России в системе мирохозяйственных связей, недопущение дискриминации российских товаров, услуг, инвестиций, использование возможностей международных организаций и содействие международному развитию является одним из механизмов решения глобальных и региональных проблем, укрепления международной безопасности и политической стабильности» [Президент РФ, 2016]. Поставленная в

этом документе задача паритетного развития международных отношений и внешнеэкономических связей предполагает активизацию всех возможных механизмов, включая психологические, для получения значимых результатов в российской политике и экономике.

Обращение Министра иностранных дел России С.В. Лаврова к вопросам психологии бизнеса коллеги находят в высказываниях, посвященных анализу связи дипломатии с развитием бизнеса и общества: «Хотя главную роль в защите своих интересов могут сыграть и играют только сами российские компании, рассматриваем обеспечение недискриминационных условий их деятельности, а также формирование благоприятной регулятивной среды экономической деятельности как одну из важнейших задач, стоящих перед МИД России. Поддержание постоянного и эффективного контакта с деловыми кругами — одно из ключевых условий успешной экономической дипломатии... Сотрудничество дипломатии и бизнеса выгодно для обеих сторон. Укрепление международных позиций России помогает отечественным деловым кругам осваивать зарубежные рынки, а продвижение на этом направлении позволяет полнее, с большей отдачей раскрывать наш внешнеполитический потенциал» [Лавров, 2009].

Введение в дипломатический оборот понятия «экономическая дипломатия» не было случайным. Оно уточнялось и использовалось практически на всех встречах министра с представителями зарубежных деловых кругов, например: «Сегодня деловым кругам, “бизнес-дипломатии” принадлежит особая роль в поддержании доверия и взаимопонимания между народами» [Лавров, 2016]. На встрече в Москве 31 октября 2017 года с членами Ассоциации европейского бизнеса С.В. Лавров вновь подчеркнул внешнеполитическую миссию бизнеса: «Бизнес сам знает, что в его интересах. Если он просто будет доводить свою позицию, заключающуюся в том, что ему нужна другая атмосфера, до руководителей наших и ваших, то это, наверное, будет самым правильным» [Международная..., 2017]. И далее, в выступлении перед той же аудиторией 5 октября 2020 года министр отметил: «Торговля, экономика всегда рассматривались в качестве “страховочной сетки” для отношений между государствами» [МИД России, 2020]. Таким образом, практика международных отношений поставила в одну строку по

степени значимости дипломатии и бизнес. Но остается вопрос, что на глубинном уровне связывает эти понятия, эти профессиональные сферы деятельности и их представителей? Наш ответ — психология, точнее, психологические механизмы осуществления профессиональной деятельности. Становясь своеобразной промежуточной переменной между дипломатией и бизнесом, психология находит свое отражение и в образовательных программах подведомственного МИД РФ вузу — МГИМО.

## **Образовательные контуры подхода МГИМО к психологии бизнеса**

Подчеркивая важность психологической составляющей в профессиональной подготовке студентов международного профиля, остановимся на практике учебного процесса МГИМО и месте в нем психологии бизнеса.

Если в целом посмотреть на ситуацию представленности конкретных вопросов психологии бизнеса в учебном процессе МГИМО, то оказывается, что на большинстве факультетов в той или иной мере эти вопросы отражены либо имеют потенциальную образовательную нишу. Традиционно наиболее широко вопросы психологии бизнеса реализуются на факультете международных экономических отношений (МЭО), где кроме базового курса психологии для бакалавров читаются курсы по психологии управления и психологии лидерства с основами бизнес-психологического подхода.

Для магистрантов факультета прикладной экономики и коммерции (ПЭК) кафедрой педагогики и психологии разработан курс «Психология в бизнесе». Методическое обеспечение этого курса направлено на превращение результатов образовательной деятельности в систему личностных достижений магистрантов-международников путем овладения культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению, анализу информации; широким профессиональным кругозором с использованием психологических знаний; эвристическими навыками решения проблемных ситуаций; навыками логического построения и мониторинга профессиональных рассуждений и высказываний в процессе принятия решений; базовым репертуаром интерактив-

ных техник и индивидуальными алгоритмами коммуникации; технологиями принятия управленческих решений в мультикультурной среде [Махмутова, 2018].

На факультете международных отношений (МО) в рамках обсуждения проблем мировой экономики рассматривается тема «Государство и предпринимательство: отношения собственности и формы бизнеса», в которой возможно использование бизнес-психологических знаний.

На факультете международной журналистики (МЖ) преподается курс психологии, в отдельных темах которого («Личность», «Общение» и др.) бакалавры знакомятся с примерами из психологии бизнеса, усваивают знания и практические рекомендации из нескольких отраслей психологии — социальной, общей, экономической, организационной, психологии труда и других, которые обычно используются для моделирования процессов оптимизации деятельности компании [Губина, 2020]. Факультет международного бизнеса и делового администрирования (МБДА), где обучаются будущие менеджеры в области внешнеэкономической деятельности, представляет бакалаврам и магистрантам учебные дисциплины по организационному поведению, лидерству, новым технологиям в бизнесе, управленческому консультированию, то есть дисциплины с высоким бизнес-психологическим потенциалом.

Динамичное развитие проблематики психологии бизнеса происходит в Школе бизнеса и международных компетенций (ШБиМК) по всем направлениям работы: профессиональной переподготовке («Коучинг для деловой среды», «Международный протокол и деловые коммуникации»), повышению квалификации, корпоративным программам, профориентационной программе «Международная школа молодежной дипломатии». При научном сотрудничестве с факультетом управления и политологии (ФУП) Школа бизнеса и международных компетенций в течение ряда лет реализует программу «Бизнес и международные отношения» для студентов ведущих американских университетов совместно с Советом по международным образовательным обменам США (СІЕЕ). Эта программа может служить еще одной образовательной площадкой для развития бизнес-психологического подхода в МГИМО.

## Документальные и содержательные проекции психологии бизнеса в МГИМО

В год открытия в МГИМО кафедры педагогики и психологии ректор университета академик РАН А.В. Торкунов отметил, что исследования преподавателей МГИМО за последние годы свидетельствуют о становлении нового направления в педагогике и психологии высшей школы, включающего среди прочих «психологию международных отношений» [Торкунов, 2013, с. 8]. Многоаспектность психологической составляющей подготовки специалистов-международников проявилась как в теории и методике обучения иностранным языкам, переводу в сфере профессиональной коммуникации, так и в междисциплинарных исследованиях особенностей переговорного процесса, подготовке к межкультурной коммуникации, в том числе связанной с международным бизнесом. Наиболее полно психологическая составляющая реализуется на этапе магистерской подготовки студентов-международников.

На совместном заседании Наблюдательного и Попечительского советов МГИМО под председательством Министра иностранных дел России С.В. Лаврова 20 декабря 2018 года ректор МГИМО А.В. Торкунов выступил с подробным докладом и подчеркнул, что «сохраняя эталонный стандарт дипломатической подготовки, мы постоянно будем стремиться к вхождению в новые ниши прикладных профессий из сферы мировой экономики, права, информационных технологий, государственного и корпоративного управления» [МГИМО, 2018].

Ректор обратил внимание на «феномен превращения МГИМО в магистерский университет. Уже в течение двух лет набор на программы магистратуры и бакалавриата одинаков по числу студентов. Магистратура МГИМО (вместе с филиалом) — это 73 магистерские программы по 15 направлениям. Почти три десятка программ полноценно реализуются с зарубежными партнерами, позволяют получить сразу два, а то и три магистерских диплома, девять магистерских программ реализуются в сотрудничестве с корпоративными партнерами» [МГИМО, 2018]. Таким образом, потенциальная «емкость» внедрения психологии бизнеса достаточно велика.



Наиболее институционально закреплённой можно считать программу по психологии бизнеса в магистратуре экономической направленности, например, по направлению «Торговое дело». Магистранты являются достаточно профессионально мотивированными обучающимися и, как правило, не нуждаются в дополнительных мерах социальной поддержки и специальных мерах адаптации в вузе. (На существование такой проблемы для более молодых учащихся указывают некоторые зарубежные психологи, например, [Hlado et al., 2019]). Магистрантам этой программы было дано задание выделить от одной до трёх наиболее значимых психологических составляющих профессиональной подготовки. В опросе участвовали 20 магистрантов первого года обучения (12 мужчин и 8 женщин) 2017/2018 учебного года и 17 магистрантов первого года обучения (10 и 7 соответственно) 2018/2019 учебного года. До поступления в магистратуру систематическое и полное психологическое образование никто из них не получал за исключением прохождения краткосрочных прикладных курсов по психологии продаж и психологии рекламы. Анализ ответов магистрантов позволил выстроить рейтинг степени востребованности определенных тем психологической подготовки в следующем порядке:

- 1) совершенствование навыков делового общения — 90%;
- 2) овладение методами эффективного взаимодействия и влияния — 40%;
- 3) умение вести деловые переговоры — 30%;
- 4) психологически обоснованное управление персоналом — 25%;
- 5) готовность к быстрым действиям в изменившихся условиях — 20%;
- 6) совладание с трудными эмоциональными состояниями, психологическими деформациями личности в бизнесе — 20%;
- 7) моделирование и психологический разбор деловых ситуаций — 15%;
- 8) психология межкультурной коммуникации в бизнесе — 10%;
- 9) психологическое сопровождение бизнеса на всех этапах его осуществления — 10%;

- 10) психологические приемы развития аналитических способностей — 5%;
- 11) этические принципы в бизнесе — 5%;
- 12) психология личности руководителя компании — 5%.

Следует отметить, что некоторые темы по содержанию оказались близки к формулировкам общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, закрепленных в действующем профессиональном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент» (38.04.02), например, способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1) соотносится с темой 10; способность управлять организациями — с темой 12. Однако магистранты часто недооценивают значимость этих вопросов в профессиональной подготовке: их отметили в группах не более 5%. Присутствие содержательного ядра тем, выделенных магистрантами, в структуре профессиональных компетенций определяет еще одну особенность психологической подготовки студентов-международников в магистратуре: с точки зрения психологического содержания должны уточняться основные признаки освоения программы — дескрипторы. Методическим основанием уточнения этих показателей могут служить прикладные исследования психологов (например, [Колантаевская, Гришина и др., 2016], [Asonitou, Hassall, 2019] — темы 5, 9, 12; [Saaranen, Vaajoki, et al., 2015], [Vleuten, Eertwegh, et al., 2019] — темы 1, 7; [Ma, Yang, et al., 2019], [Caputo, Ayoko et al., 2019] — тема 3).

Таким образом, в программной цепочке «компетенции — дескрипторы — формы и методы обучения» профессиональной подготовки специалистов-международников в магистратуре, в частности по направлению «Торговое дело», появляется возможность выделить и сделать системной психологическую составляющую обучения. Дальнейшее развитие психологии бизнеса в МГИМО имеет оптимистичные перспективы.

## Литература

Международная жизнь (2017) Выступление и ответы на вопросы Министра иностранных дел Российской Федерации С.В. Лаврова на встрече с членами Ассоциации европейского бизнеса в России. Москва,

- 31 октября 2017 года [Электронный ресурс]. URL: <https://interaffairs.ru/news/show/19678> (дата обращения: 09.03.2021).
- МИД России (2020) Выступление и ответы на вопросы Министра иностранных дел Российской Федерации С.В. Лаврова на встрече с членами Ассоциации европейского бизнеса в России. Москва, 5 октября 2020 года [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mid.ru/press\\_service/video//asset\\_publisher/i6t41cq3VWP6/content/id/4368405](https://www.mid.ru/press_service/video//asset_publisher/i6t41cq3VWP6/content/id/4368405) (дата обращения: 16.03.2021).
- Губина Е.В.* (2020) Социально-психологические аспекты современного образования и профессиональной деятельности бизнес-психологов // Современная педагогика и психология: проблемы и перспективы. III Международная студенческая научно-практической конференция. Сб. материалов / под ред. И.Д. Лельчицкого, О.О. Гониной. Тверь: ТвГУ. С. 57–61.
- МГИМО (2018) Заседание Наблюдательного и Попечительского советов МГИМО 20 декабря 2018 года [Электронный ресурс]. URL: [https://mgimo.ru/about/news/main/boards-12-18/?sphrase\\_id=18829298](https://mgimo.ru/about/news/main/boards-12-18/?sphrase_id=18829298) (дата обращения: 10.03.2021).
- Колантаевская А.А., Гришина Н.В., Базаров Т.Ю.* (2016) Стилевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений // Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. Вып. 4. С. 51–62.
- Президент РФ (2016) Концепция внешней политики Российской Федерации. 30 ноября 2016 года № 640 [Электронный ресурс]. URL: [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru); <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201612010045> (дата обращения: 16.03.2021).
- Лавров С.В.* (2009) Дипломатия и бизнес // Международная жизнь. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/4> (дата обращения: 09.03.2021).
- Лавров С.В.* (2016) Экономика является лучшим базисом, на котором можно выстраивать разумную политику. Выступление на брифинге Ассоциации европейского бизнеса, 26 октября 2016 года // Международная жизнь [Электронный ресурс]. URL: <https://interaffairs.ru/news/show/16242> (дата обращения: 09.03.2021).
- Махмутова Е.Н.* (2018) Рабочая программа по дисциплине «Психология в бизнесе» по направлению подготовки «38.04.06 Торговое дело» М.: МГИМО. 20 с.
- Махмутова Е.Н., Литвинова Р.Н.* (2021) Формирование условий профессионально-личностного развития студентов экономического профиля // Международная научно-практическая конференция «Наука, образование, культура», посвященная 28-й годовщине Комратского гос. ун-та. Сб. статей. Комрат: КГУ. С. 540–543.

- Торкунов А.В.* (2013) Педагогика и подготовка специалистов-международников // Вестник МГИМО-Университета. № 1. С. 7–8.
- Asonitou S., Hassall T.* (2019) Which skills and competences to develop in accountants in a country in crisis? // The International Journal of Management Education. Vol. 17. Iss. 3. [Электронный ресурс]. URL: < <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100308> (дата обращения: 09.03.2021).
- Caputo A., Ayoko O.B., Amoo N., Menke Ch.* (2019) The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles // Journal of Business Research. Vol. 99. P. 23–36 [Электронный ресурс]. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011> (дата обращения: 09.03.2021).
- Hlado P., Kvaskova L., Jezek St, Hirschi A., Macek P.* (2019) Career Adaptability and Social Support of Vocational Students Leaving Upper Secondary School // Journal of Career Assessment. November. 4 [Электронный ресурс]. URL: <<https://doi.org/10.1177/1069072719884299> (дата обращения: 10.03.2021).
- Ma A., Yang Y., Savani K.* (2019) “Take it or leave it!” A choice mindset leads to greater persistence and better outcomes in negotiations // Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 153. P. 1–12 [Электронный ресурс]. URL: <<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.05.003> (дата обращения: 09.03.2021).
- Saaranen T., Vaajoki A., Kellomäki M., Hyvärinen M.L.* (2015) The simulation method in learning interpersonal communication competence — Experiences of masters’ degree students of health sciences // Nurse Education Today. Vol. 35. Iss. 2. February. P. e8–e13.
- Vleuten C., Eertwegh V., Giroldi E.* (2019) Assessment of communication skills // Patient Education and Counseling. Vol. 102. Iss. 11. P. 2110–2113 [Электронный ресурс]. URL: < <https://doi.org/10.1016/j.pes.2019.07.007> (дата обращения: 18.03.2021).

## 2

---

# Морально-нравственные принципы и нормы в практике развития конкурентоспособности в бизнес-среде

---

*О.С. Дейнека*

Пренебрежение нормами морали ради индивидуального успеха не только снижает уровень доверия между участниками рынка, но и реально угрожает стабильности экономического развития как в масштабе отдельного предприятия, так и на уровне национальной и даже мировой экономики.

Ф. Фукуяма рассматривает мораль как социальный капитал, определяющий степень жизнеспособности общества и его конкурентоспособности [Фукуяма, 2004]. Дж. Стиглиц, в недавнем прошлом главный экономист Всемирного банка, среди факторов, защитивших «азиатских тигров» от экономического кризиса, ставил на первое место «хорошую трудовую мораль», а затем уже экспортную ориентацию и высокую норму сбережений [Стиглиц, 2003]. В российской традиции, в частности в православии, есть предпосылки трудовой морали [Булгаков, 1990; Коваль, 1999; Попов и др., 2008; Хекхаузен, 1986]. Русский философ и экономист С.Н. Булгаков подчеркивал, что этика труда есть в конечном итоге вопрос о господстве духовного начала над материальным. В хозяйственном этосе русских людей всегда доминировали почетность труда и осуждение праздности [Булгаков, 1990].

Моральные ресурсы человеческого капитала, согласно А.И. Юрьеву, включают в себя веру в свою страну, надежду на ее

успех, любовь к своим согражданам, чувство долга перед государством, обязательные для сохранения, упрочения и продолжения жизни своего народа на своей территории вопреки противодействию конкурентов и вызовам времени [Стратегическая..., 2006].

Однако геоэкономические процессы усугубляют спровоцированные рыночной культурой стандартизацию и редукцию духовной жизни. Нравственный кризис современности находит отражение в противоречии: с одной стороны, растет значимость моральной регуляции, с другой стороны, как показывают эмпирические исследования, усиливаются дефициты и деформации морального сознания, проявляющиеся, в частности, в таких феноменах, как аномия, моральный релятивизм, корпоративность морали.

По замечанию Фукуямы, мораль направлена на единообразие регуляции отношений и снижение конфликтности в обществе [Фукуяма, 2004].

Деньги являются одним из самых мощных источников конфликтов, что позволяет Б.А. Райзбергу даже выделять такой вид конфликтологии, как денежная [Райзберг, 2005]. Нарастающая тенденция монетарного монотеизма, о которой писали К. Зиммель и С. Московичи [Московичи, 1998], находит подтверждение в сознании и поведении современных субъектов хозяйствования и создает постоянную угрозу деформации всех видов социальной регуляции (закона, традиций, морали). Проблемы нравственно-психологической регуляции экономической активности разных социальных групп, составляющих современное российское общество, требуют постоянного изучения [Журавлев, 2003].

Цель данного исследования — определить место морали в символической картине представлений о конкурентоспособности на трех уровнях (индивида, организации, страны) и соотнести с результатами готовности к моральным отклонениям (на примере денежных установок).

## Методы исследования

Для исследования представлений о конкурентоспособности страны, организации и личности использовался блок из трех методик ранжирования факторов конкурентоспособности [Дей-

нека, 2011]. Каждая из них включала мораль (морально-нравственный климат в коллективе, духовное воспитание) в качестве составляющей списка факторов повышения конкурентоспособности.

Для исследования моральной компоненты экономического поведения использовался блок из трех экспресс-методик измерения монетарных стратегий А. Фенэма и К. Рубинштейн (см. [Максименко, 2004]). Одна из методик давала представление о ценностно-мотивационных характеристиках профессиональной деятельности респондентов, вторая методика предоставляла информацию о субъективных предпосылках зарабатывания, или «сколачивания», денег, третья — выявляла, какие морально-нравственные барьеры готов переступить респондент ради денег.

Кроме того, опрошенные производили оценку своей конкурентоспособности с помощью экспресс-методики [Фетискин и др., 2002].

В исследовании приняли участие 84 представителя бизнес-организаций разного профиля (в сферах строительства, торговли и услуг) из трех городов (Москвы, Санкт-Петербурга, Ижевска). Среди респондентов 35% мужчин и 65% женщин, средний возраст которых составил  $35,7 \pm 11,4$  лет.

## Результаты исследования

Рассмотрим фактор морали в представлениях о конкурентоспособной личности, организации, стране и специфику представлений о конкурентоспособности на разных уровнях. В таблицах 1, 2 и 3 указаны результаты ранжирования факторов конкурентоспособности личности, организации, страны.

В таблице 1 приведены рейтинговые места и основные статистические показатели факторов конкурентоспособности личности. На приоритетных позициях оказались знания, целеустремленность, интуиция, здоровье и сотрудничество. Последние места занимают физическая сила, агрессивность, защита законом и мораль (11-е место). Как показали исследования, выполненные нами ранее на выборке студентов, мораль выступает одной из проблемных зон их системы представлений о конкурентоспособ-

**Таблица 1. Факторы конкурентоспособности личности**

Факторы	Ранговое место	Статистика	
		М	$\sigma$
Агрессивность	13	11,35	3,64
Здоровье	<b>4</b>	6,08	3,42
Знания	<b>1</b>	3,22	2,93
Способность рисковать	6	7,44	3,70
Хорошие друзья	7	7,63	3,28
Физическая сила	14	11,79	2,57
Интуиция	<b>3</b>	5,86	3,08
Самоутверждение	10	8,19	3,32
Защита законом	12	8,94	3,16
Новаторство	8	7,65	3,36
Деньги	9	8,13	3,78
Сотрудничество	<b>5</b>	6,88	2,77
Целеустремленность	<b>2</b>	3,36	2,84
Мораль	11	7,90	4,07

ной личности. Более того, мораль воспринимается как помеха для эффективной конкуренции, правда, у региональной молодежи ее рейтинг в конкуренции достоверно выше [Дейнека, 2011].

Конкурентоспособность организации испытываемые связывают (табл. 2) в первую очередь с профессионализмом (компетентностью) работников (1-е место), менеджментом — хорошим руководителем, четкими целями, стратегией, миссией (2-е и 3-е места), а также с репутацией организации на рынке и ее узнаваемостью (4-е и 5-е соответственно). Менее важными факторами, согласно полученным данным, оказались психологический и морально-нравственный климат в коллективе (6-е и 8-е), а также инновации (7-е место).

Не принижая роли договора и эгоистического интереса в ассоциации (объединении людей для совместной деятельности), Фукуяма считает, что наиболее действенные организации имеют под собой такую основу, как коллектив, объединенный общими этическими ценностями. Он подчеркивает, что членам таких



**Таблица 2. Факторы конкурентоспособности организации**

Факторы	Ранговое место	Статистика	
		М	$\sigma$
Жесткость, агрессивность на рынке	13	9,94	4,21
Здоровье персонала	9	8,44	3,40
Профессионализм (компетентность) работников	<b>1</b>	3,07	2,39
Способность рисковать	12	9,17	3,43
Хорошие отношения в коллективе (психологический климат)	6	7,17	3,55
Сохранение коммерческой тайны	14	10,89	2,67
Имидж, репутация организации	<b>4</b>	6,67	3,62
Узнаваемость на рынке (известность, популярность)	<b>5</b>	6,76	3,71
Соблюдение Трудового кодекса РФ	10	8,63	3,81
Инновации (нововведения)	7	7,74	3,18
Высокая прибыль	11	8,64	3,99
Хороший руководитель	<b>2</b>	4,19	3,04
Четкие цели, стратегия, миссия	<b>3</b>	4,74	3,15
Морально-нравственный климат в коллективе	8	8,34	3,57

коллективов не требуется подробная контрактно-правовая регламентация их отношений, потому что существующий между ними моральный консенсус является базисом их взаимного доверия [Фукуяма, 2004].

Конкурентоспособность страны (табл. 3) прежде всего зависит от действенности такого социального регулятора, как закон (1-е место). Важны также человеческий (здоровье нации, образование населения) и финансовый капиталы. Духовное воспитание, включая мораль (форма духовности, связанная с высоким уровнем внутренней дисциплины [Салас, 2004]), занимает 7-ю позицию, а преемственность поколений, или традиция, практически отвергается (13-е место). Таким образом, рейтинг социальных регуляторов в обществе выстраивается в пользу закона, в меньшей степени — морали и резко падает у традиций.

**Таблица 3. Факторы конкурентоспособности страны**

Факторы	Ранговое место	Статистика	
		М	σ
Расширение влияния	12	9,67	3,77
Здоровье нации	3	5,17	3,82
Образованность населения	2	4,82	2,88
Стабильность в обществе	4	5,31	3,26
Тонкая дипломатия	10	8,50	2,99
Сильная армия	11	8,94	3,64
Репутация страны	9	8,26	3,49
Спортивные победы	14	12,12	2,81
Действенность законов	1	4,78	2,95
Инновационные технологии	8	7,85	3,69
Финансовое благополучие	5	5,36	3,29
Преемственность поколений	13	9,95	3,32
Стратегии развития	6	6,63	3,52
Духовное воспитание	7	7,27	3,83

Результаты первого блока методик показали, что респонденты предъявляют более высокие моральные требования в отношении организации и страны (следовательно, к тем людям, которые принимают решения на уровне организации и страны), чем к себе. Этот эмпирический факт не противоречит политологической закономерности, состоящей в том, что моральные стандарты государства должны быть выше моральных стандартов населения.

Результаты исследования, полученные с помощью второго блока экспресс-методик, направленные на изучение монетарных стратегий, приведены в таблицах 4, 5 и 6.

Результаты первой методики блока (табл. 4) показали, что успех в работе у обследованных респондентов ассоциируется в первую очередь с достижением высокого профессионального мастерства, реализацией в работе своих способностей и высокими заработками, а также с полезностью для общества выполняемой работы.

Для того чтобы «делать деньги» (табл. 5), по мнению опрошенных, нужны способности (1-е место), мотивация и трудолюбие (2-е и 3-е места), а также связи и удача (4-я и 5-я позиции).

**Таблица 4. Ценностно-мотивационные  
характеристики профессиональной деятельности**

**Вопрос: «Что наиболее важно для ощущения успеха на работе?»**

Варианты	Ранговое место	Статистика	
		М	$\sigma$
Работа по профессии, соответствующая способностям, знаниям, умениям	2	2,74	1,97
Полезность работы для общества	4	4,19	1,88
Слава, признание, уважение	5	4,58	1,46
Большие заработки, высокие доходы от работы	3	3,32	1,76
Высокий пост, власть над другими людьми	7	5,74	1,56
Работа по профессии, которая пользуется наибольшим спросом, является престижной	6	4,76	1,81
Достижение высшего профессионального уровня, мастерства	1	2,67	1,43

**Таблица 5. Субъективные предпосылки,  
важные для зарабатывания денег**

**Вопрос: «Что наиболее важно, чтобы “делать деньги”?»**

Варианты	Ранговое место	Статистика	
		М	$\sigma$
Везение, удача	5	4,83	2,31
«Мозги», талант, способности	1	2,11	1,67
Нужные связи, друзья	4	4,40	2,28
Жадность, скупость	9	8,75	1,69
Нечестность, непорядочность	10	9,02	1,64
Терпение, бережливость	8	6,70	1,99
Риск, авантюра	7	5,60	1,92
Трудолюбие, усердие	3	4,38	2,23
Образование	6	5,20	2,48
Желание, амбиции	2	3,88	1,98

**Таблица 6. Морально-нравственные барьеры,  
которые готовы переступить респонденты ради денег**

Вопрос: «На что бы Вы решились ради денег?»

Варианты	Статистика	
	М	$\sigma$
Жениться (выйти замуж) по расчету	2,51	1,91
Иметь сексуальный контакт с незнакомым человеком (один раз)	2,09	1,82
Обмануть бизнес-компаньона	1,77	1,30
Украсть что-либо	1,66	1,31
Расстаться с супругом(-ой), бой/гёрл-френдом	1,94	1,51
Уехать в другую страну	4,94	2,11
Выполнять работу, которая мне не нравится	4,68	1,82
Дать взятку	3,35	2,13
Получить взятку	2,74	1,96

Третья методика блока предполагала выбор ответов с оценкой по 7-балльной шкале на вопрос: «На что бы Вы решились ради денег?» Как видно из таблицы 6, респонденты допускают моральные девиации ради денег. Наиболее приемлемыми вариантами являются эмиграция и выполнение работы, которая не нравится (в этом случае деньги называются специалистами по денежной морали [Belk, Wallendorf, 1990] профанными, а не сакральными). При этом допускается коррупционное поведение, хотя и в меньшей степени.

В исследованиях других авторов также получены подтверждения либерального отношения россиян к взяткам. Так, например, С.А. Гильманов отмечает, что большинство опрошенных после дачи взятки довольно остро переживали негативные эмоции (досаду, раздражение, неловкость), и тем не менее он говорит о привыкании к взяткам и о выработке стереотипного способа решения проблем. Правда, «формирование аттитюда взятки в большей степени осуществляется не с позиции гражданской нравственности, а с позиции бытовых отношений» [Гильманов, 2005]. В диссертационном исследовании А.А. Максименко, выполненном под нашим научным руководством, также проявилось относительно тер-

пимое отношение молодежи к взяткам (например, по сравнению с кражей). Результаты теста, проведенного на выборке численностью 700 человек, показывают, что свыше одной трети респондентов допускают получение и дачу взятки [Максименко, 2004].

Результаты структурного анализа данных (корреляционного и факторного) показали, что критическое отношение к моральным девиациям в большей степени характерно для респондентов более зрелого возраста (при  $p < 0,01$ ). Фактор моральных девиаций и наглядно подтверждает (рис. 1), что среди молодых больше таких, которые готовы обмануть бизнес-партнера (при  $p < 0,01$ ), дать и даже получить взятку (при  $p < 0,01$ ). Оказалось также, что респонденты с более низким субъективным доходом в большей степени готовы ради денег переступить моральные барьеры (при  $p < 0,05$ ).

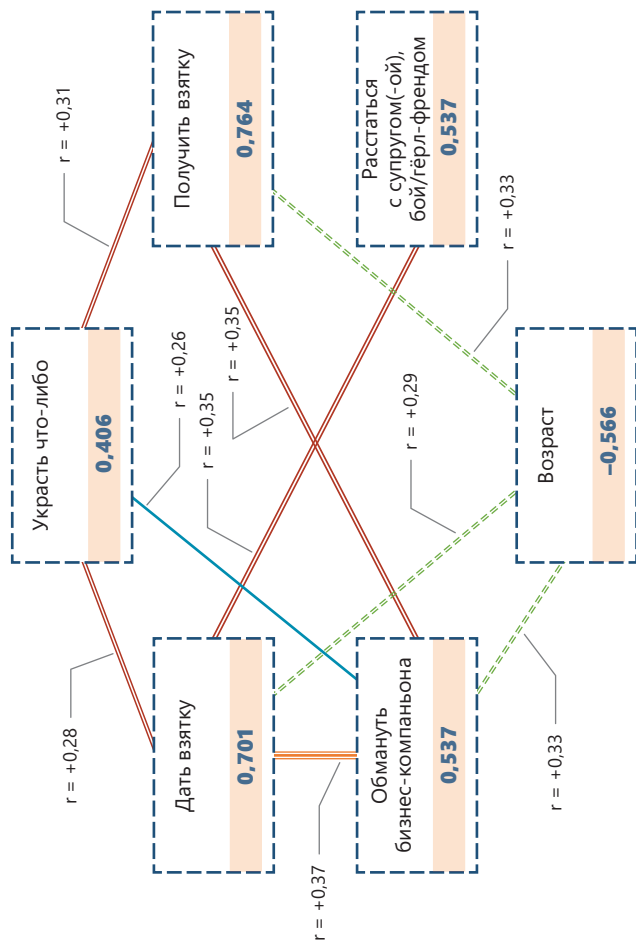
Уделим внимание еще одному фактору матрицы (рис. 2), который зафиксировал, что моральная регуляция связана со стабильностью и противопоставляется жесткости, агрессии и риску.

Действительно, жесткость и агрессивность на рынке положительно связана с риском организации (при  $p < 0,001$ ) и личности (при  $p < 0,01$ ), напротив, морально-нравственные регуляторы, повышающие доверие, а значит, и безопасность личности, отрицательно связаны с риском (при  $p < 0,001$ ) и агрессией (при  $p < 0,01$ ) и стабилизируют обстановку в обществе. Последнее естественно, так как сфера морали шире сферы права: исторически моральное сознание предшествует правовому сознанию и сами правовые нормы подлежат моральной оценке. Правосознание регулирует поведение людей категориями правомерности, мораль — категориями добра и зла. В свою очередь, мораль и нравственность подпитываются традициями, потому что нельзя воспитать в себе высокие нравственные начала, не зная того, что было до нас.

В заключение рассмотрим корреляты моральных девиаций ради денег (связь личностных качеств по методике самооценки конкурентоспособности<sup>1</sup> с представлениями о конкурентоспособности личности, организации, страны). Было обнаружено, что те респонденты, которые в меньшей степени стремятся к росту своей компетентности, допускают обман бизнес-партнера (при

---

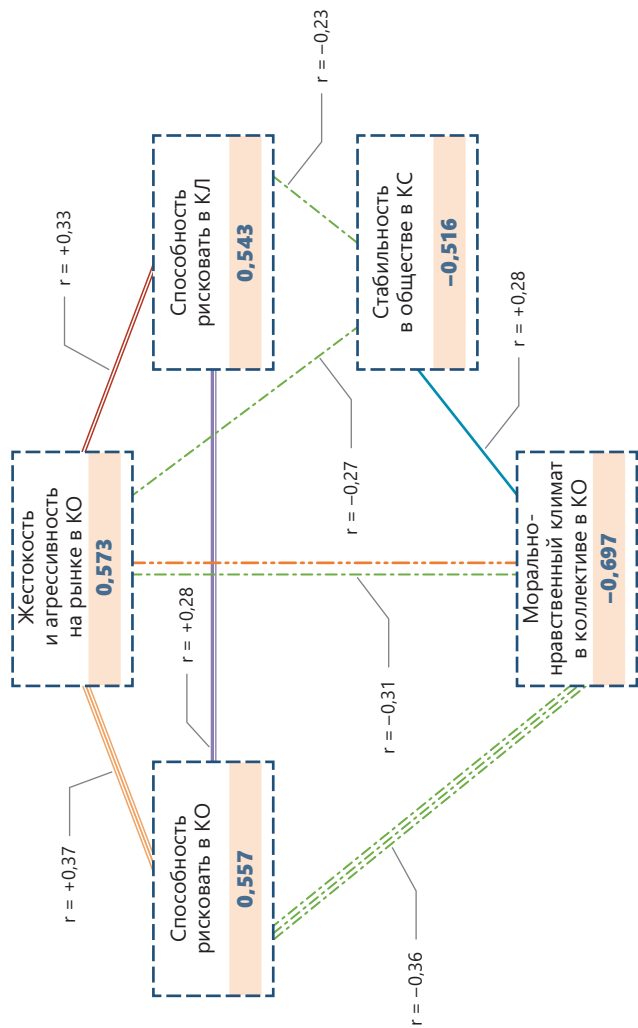
<sup>1</sup> Использовались оценки по всем шкалам экспресс-методики, а не итоговый индекс.



**Рис. 1. Фактор моральных девиаций с корреляционными связями между признаками фактора**

*Примечание.* Рядом с признаками фактора приведены факторные нагрузки; положительные корреляции между признаками фактора обозначены сплошными линиями, отрицательные — прерывными; количество линий по- казывает уровень значимости корреляций.

*Источник:* составлено автором.



**Рис. 2. Фактор противопоставления жесткости и риска морально-нравственному климату в коллективе**

*Примечание.* КЛ — конкурентоспособность личности, КО — конкурентоспособность организации, КС — конкурентоспособность страны.

*Источник:* составлено автором.

$p < 0,05$ ). Среди тех, кто охарактеризовал себя как более ленивых, оказалось больше таких, которые решились бы украсть что-либо (при  $p < 0,05$ ). Личности с более размытыми целями готовы ради денег выполнять работу, которая не нравится (при  $p < 0,001$ ).

Готовы ради денег дать взятку те, у кого успех в работе (вторая методика второго блока) ассоциируется с большими заработками или доходами (при  $p < 0,01$ ), конкурентоспособность страны связывается с ее финансовым благополучием (при  $p < 0,01$ ) и деньги выступают важным фактором конкурентоспособности личности (при  $p < 0,01$ ). Дать взятку скорее решаются менее трудолюбивые и более рискованные (при  $p < 0,05$ ). Получение взятки допускают те, кто оценивают себя как лидеров, а не как ведомых (при  $p < 0,05$ ). Те респонденты, для которых деньги являются важным фактором личной конкурентоспособности, демонстрируют более высокую готовность дать взятку ( $r = 0,37$ , при  $p < 0,001$ ) и получить взятку ( $r = 0,31$ , при  $p < 0,01$ ), то есть не просто более терпимо относятся к такому суррогату регуляции экономических отношений как коррупция, но и вовлекаются в нее.

Напротив, отрицательно коррелируют с готовностью дать взятку важность инноваций в представлениях о конкурентной организации ( $r = 0,345$ , при  $p < 0,01$ ), роль знаний и новаторства (при  $p < 0,05$ ) в представлениях о конкурентоспособной личности.

Менее тесные связи выявлены с такими показателями представлений о конкурентоспособности, которые могут свидетельствовать о механизмах взяточничества, а именно: жесткость конкуренции и преемственность поколений (к сожалению, и у негативных феноменов социального опыта, например, коррупции, есть культурно-исторические предпосылки [Решетников, 2008]).

Для тех, кто более терпим к получению взятки, деньги также на высоком уровне значимости являются фактором конкурентоспособности личности (при  $p < 0,01$ ) и важнейшим показателем успеха в работе (при  $p < 0,01$ ). И напротив, получены отрицательные корреляции готовности получить взятку с достижением высшего профессионального мастерства как показателя успеха в работе и инновационными технологиями в представлениях о конкурентоспособности страны.

Таким образом, на основе настоящего исследования можно говорить о мотивационном портрете терпимой к коррупции лич-



ности. Ей свойственна гипертрофированная денежная мотивация или фетишизация денег, преувеличение их роли в адаптации и, напротив, низкая ценность достижения в работе высокого профессионального уровня и мастерства, инновационного развития.

## Литература

- Булгаков С.* (1990) *Философия хозяйства*. М.: Наука.
- Гильманов С.А.* (2005) Некоторые социально-психологические характеристики поведения взяточдателей // *Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы*. Материалы 6-й науч.-практ. конф. Иркутск: БГУ ЭП.
- Дейнека О.С.* (2011) Представления о конкурентоспособной личности и конкурентоспособной стране // *Вестник СПбГУ*. Сер. 12. Вып. 1. С. 49–59.
- Журавлев А.Л., Купрейченко А.Б.* (2003) *Нравственно-психологическая регуляция экономической активности*. М.: ИП РАН. 435 с.
- Коваль Т.Б.* (1999) *Христианская этика труда* // *Личность и экономика*. Альманах РАЕН. М., ноябрь.
- Максименко А.А.* (2004) *Стратегии экономического поведения молодежи регионов России: политико-психологический аспект*. Дис. ... канд. психол. наук. СПб.
- Московичи С.* (1998) *Машина, творящая богов*. М.: Когито-Центр.
- Попов Л.М., Голубева О.Ю., Устин П.Н.* (2008) *Добро и зло в этической психологии личности*. М.: ИП РАН. 240 с.
- Райзберг Б.А.* (2005) *Психологическая экономика*. М.: ИНФРА.
- Решетников М.М.* (2008) *Психология коррупции: утопия и антиутопия*. СПб.: Восточно-Европейский институт психоанализа. 128 с.
- Салас Д.С.* (2004) *Мораль XXI века*. М.: София. 528 с.
- Стиглиц Дж.* (2003) *Глобализация: тревожные тенденции*. М.: Мысль. 300 с.
- Стратегическая психология глобализации. Психология человеческого капитала* (2006) Учеб. пособие. СПб.: Логос. 512 с.
- Хекхаузен Х.* (1986) *Мотивация и деятельность*. Т. 1. М.: Педагогика.
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* (2002) *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. М.: Изд-во Института психотерапии.
- Фукуяма Ф.* (2004) *Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию*. М.: Издательство АСТ. 730 с.
- Belk R., Wallendorf M.* (1990) The sacred meaning of money // *Journal of Economic Psychology*. Vol. 11. P. 35–67.

# 3

---

## Time perspective and managerial identity in the context of professional- managerial roles

---

*T.Yu. Bazarov, A.D. Paramuzov*

The relationship between time and identity has been intensively discussed by philosophers. They tried to figure out how identity related to time. Later psychologists continued asking the same question. According to Erikson temporal and spatial continuity is the sine qua non of ego identity [Côté, Levine, 1988], therefore, identity directly relates to psychological time.

An American psychiatrist Frederick T. Melges examined some cases in which the sense of time and of identity was impaired. His core thesis is that “the sense of identity is related to the continuity of temporal perspective, especially future time perspective” [Melges, 2014, p. 256].

Time and identity have many aspects and dimensions. For instance, there are personal identity, social identity, group identity, leader identity, organizational identity. Researchers have studied many aspects of identity. Nevertheless, many questions are still not answered.

In the current work, we conduct empirical research to check the perception of psychological time of managers through their managerial role-playing repertoire. We have chosen the role-playing repertoire developed by T.Yu. Bazarov [Bazarov, 2014]. According to his concept, there are four primary roles for managers which are a commander, an organizer, an administrator and a supervisor. Our *hypothesis* is that the

perception of psychological time of managers varies depending on their managerial roles.

## Methods

Total sample size is 174 (ages 18–68). Managers ( $N = 92$ ) and entrepreneurs ( $N = 82$ ) were found using social networks, 2 companies, and one business club. Among managers 40 were males and among entrepreneurs 51 were males. Inclusion criteria required participants were at least 18 years of age and must be a manager or an entrepreneur.

Managers were grouped into 3 categories low ( $N = 47$ ), middle ( $N = 29$ ) and top ( $N = 16$ ). Entrepreneurs were grouped into 2 categories owner-director ( $N = 59$ ) and owner not a director ( $N = 23$ ).

We used 2 questionnaires to measure time perspective the Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI) [Zimbardo, Boyd, 1999; Mitina, Sircova, 2008] and the Occupational Future Time Perspective (OFTP) [Zacher, 2013; Bazarov, Paramuzov, 2019].

The ZTPI consists of Past Negative ( $\alpha = 0.76$ ), Present Hedonistic ( $\alpha = 0.78$ ), Future ( $\alpha = 0.77$ ), Past Positive ( $\alpha = 0.53$ ), and Present Fatalistic ( $\alpha = 0.64$ ). For each item, respondents were asked how (1 = very untrue to 5 = very true) they agree with the statements.

The OFTP consists of Focus on Opportunities ( $\alpha = 0.91$ ), Remaining Time ( $\alpha = 0.75$ ), and Focus on Limitations ( $\alpha = 0.81$ ). For each item, respondents were asked how (1 = very untrue to 7 = very true) they agree with the statements.

Respondents chose from four managerial roles (a commander, an organizer, an administrator and a supervisor) the one that is most appropriate for them. There was a description of each role.

All analyses were conducted using SPSS version 25 Mac and G\*Power version 3.1.9.3 [Faul et al., 2007; Faul et al., 2009]. Assumptions of parametric analysis (ANOVA) were violated and we used nonparametric statistics (Kruskal–Wallis H test). G\*Power used to determine post hoc power and eliminate possibility to make Type II Error. We checked power and did not perform analysis where it was less than 0.80. In order to select particular group from the sample we used option Select Cases in SPSS. The effect size also was calculated to measure magnitude of a phenomenon. For post hoc analysis we used Dunn's test. For all models, pairwise comparisons with post hoc Bonferroni adjustment were performed for significant adjusted median differences by group.

## Managerial role-playing repertoire model of T. Yu. Bazarov

### *Commander*

The commander is focused on professional development, cooperation and comprehensive discussion of problems; looking for creative solutions; acts as a catalyst for group interaction; correlates his goals with the strategic goals of the organization; often changes roles; committed to self-realization. He forms his actions and activities of the organization by building different strategies for the development of the organization. He clearly represents the image of the future organization formulating the goals of the organization, sets the vector of development.

He seeks to predict alternative scenarios of events and situations. The maintenance of management processes is carried out by the regulation function. Focusing on partnership with employees, the Commander seeks to include them in an active position, allowing them to take part in shaping, “creating” the future of the organization and formulating key goals and decisions. When making management decisions, such a person is open for discussion, seeks to comprehensively analyze the situation and consider alternative solutions.

His key competences are thinking outside the box, strategic thinking, flexibility of thinking, result orientation, and initiative.

Functions:

- comprehending problems and finding the best ways to solve them;
- propensity to experiment, non-standard solutions and risk;
- introduction of advanced labor methods and scientific and technical achievements in production [Bazarov, 2014].

### *Organizator*

Organizator rationally distributes the work and identifies himself with the organization. The result of the Organizator’s planning is a program as a set of activities interrelated with each other and dedicated to a specific date. The organizer sees management activity as the functioning of a system with known interrelations of various elements. The key terms of his lexicon are “structure” and “technology”. The implementation of control is aimed primarily at maintaining the functioning of the system. The organizer controls the degree of achievement of interme-

diate results, the conformity of the result obtained technology. It focuses on the assessment of deviations that lead to system malfunctions. It takes decisions independently, based on the idea of an optimal and efficient organizational structure.

His key competences are flexibility of thinking, systematic thinking, adaptability, and result orientation.

Functions:

- coordination of staff activities in accordance with common goals;
- systematization, distribution of responsibility, knowledge of regulations;
- ensuring the work of employees in accordance with their professional and personal qualities [Bazarov, 2014].

### *Administrator*

The administrator determines the rules of group interaction, seeks to algorithmize the activity, for him the certainty of the tasks set is important, stability, he is guided by formal structures and power. The result of planning for the Administrator is a plan with a description of the responsible persons, deadlines and available resources. Management activities are strictly algorithmized and subject to the execution of actions in a certain sequence. Most of the time he is engaged in the allocation of resources: time, human, financial, etc. The function of the organization is through the setting of tasks by order at the level of execution schemes, access to resources is specified separately. The main object of control is resources, the correctness of their use, distribution and expenditure. The degree of deviation from the standard, algorithm, plan is estimated. The Administrator takes the decision alone and unconditionally, for which he uses his power and formal status. To the attention of the staff the decisions are communicated in the form of orders and orders.

His key competences are systematic thinking, ability to plan, a responsibility, normativity, and result orientation.

Functions:

- assessment of current performance, their compliance with certain criteria;
- providing the group with all necessary for labor activities;
- orientation to power requirements, authoritarianism, dismissal as a way to solve problems [Bazarov, 2014].

## *Supervisor*

For the Supervisor, the psychological climate in the group and the emotional relationship are important; he appreciates the initiative of the individual and the ability to express themselves; possesses leadership qualities, people believe him and are ready to follow him; needs respect and recognition. The behavior of Supervisor is focused on interaction with colleagues and maintaining a positive social and psychological atmosphere. In this connection, he achieves the reduction of uncertainty by establishing the rules and norms of group or organizational interaction. It is focused on the harmonization of such rules that are in the interests of the common cause. The function of the organization is realized through the positional role distribution.

Employees are attributed to their position and main responsibilities, compliance with which will lead to effective functioning. The main object of control of the Supervisor is the staff, his loyalty, the degree of social tension or satisfaction. He regularly monitors the current situation, assesses the needs of employees. The impact on employees for the coordination of joint activities comes at the expense of their own authority, which the Supervisor seeks to win and support. Accepted management decisions take into account the interests and wishes of colleagues, but the main criterion is the norms and rules of joint activities.

His key competences are organizational leadership, emotional leadership, negotiation, flexibility of thinking, and initiative.

Functions:

- encouraging group members to make decisions and actions;
- staff training and motivation;
- distribution of organization-specific values and norms, traditions and rituals of behavior [Bazarov, 2014].

This role-playing repertoire is close to Henri Fayol's functions of management [Fayol, 1917]. Commander makes plans (planning), Organizer organizes (organizing), Administrator controls and coordinates (controlling and directing) and Supervisor motivates (staffing).

## **Results**

All roles are not statistically significant ( $p > 0.05$ ) for managers and entrepreneurs ( $N = 174$ ). We fail to reject the null hypothesis and cannot accept the alternative hypothesis.

All roles are not statistically significant ( $p > 0.05$ ) for managers. We fail to reject the null hypothesis and cannot accept the alternative hypothesis.

There are statistically significant differences in Remaining time  $\chi^2(3, N = 82) = 8.29, p = 0.03$ . The effect size is  $\eta^2 = 0.10$ . In post hoc made by Dunn's test Organizer has an average rank of 27.92, while Supervisor has an average rank of 46.10,  $p < 0.05$

Initially was planned to make comparison between managers ( $N = 92$ ) who were separated into three categories low ( $N = 47$ ), middle ( $N = 29$ ) and top ( $N = 13$ ) and entrepreneurs ( $N = 74$ ) who also were divided into groups like owner-director ( $N = 53$ ) and owner not directors ( $N = 21$ ). However, we did not make further analysis because power was less than 0.6 and possibility of Type II error was very high.

## Discussion

Managers and entrepreneurs together ( $N = 174$ ) did not confirm our hypothesis that the perception of the psychological time of a manager through managerial roles will be different. The hypothesis was also refuted when we considered managers separately.

However, there are significant statistical differences among entrepreneurs in Remaining Time. Entrepreneurs in the role of Supervisor have indicators of the Remaining Time higher than entrepreneurs in the role of Organizer. The Remaining Time shows the time that a person has left in his occupation. The Supervisor is responsible for the psychological climate in the company, and the Organizer plans and distributes tasks. The Organizer has limited time perspective compared with the Supervisor. The role of the Supervisor allows entrepreneurs to look further. This is probably due to the characteristics of the role, the Organizer performs more short-term and medium-term goals, and the Supervisor should be able to set long-term goals. The Organizer plans the tasks, and the Supervisor inspires the employees to carry them out.

## Findings

- The perception of psychological time through managerial roles is different between managers and entrepreneurs. Therefore, it is

not always correct to analyze them together as one-group managers.

- Significant statistical differences were not confirmed among managers and their managerial roles.
- There are statistically significant differences between the roles of Organizer and Supervisor among entrepreneurs. The role of the Supervisor has more open time perspective than the role of the Organizer.

## Recommendations for further research

For further research, we suggest to compare the combined roles, examine the differences in the relationship-oriented and task-oriented roles, and compare the roles of facilitator, mediator, moderator.

## References

- Bazarov T.Yu.* (2014) *Tekhnologiya tsentrov otsenki personala: Protssy i rezul'taty* [Technology of Assessment Centers: Processes and Results]. Moscow: Knorus.
- Bazarov T.Yu., Paramuzov A.V.* (2019) *Psikhometricheskij analiz russkoyazychnoy versii shkaly H. Tsakher i M. Fresa "Professional'naya vremennaya perspektiva budushchego"* [Psychometric analysis of the Russian version of the Occupational Future Time Perspective of H. Zacher and M. Frese] // *Organizational Psychology*. 9(1). P. 57–80.
- Côté J. E., Levine C.* (1988) A critical examination of the ego identity status paradigm // *Developmental Review*. 8(2). P. 147–184.
- Faul F., Erdfelder E., Buchner A., Lang A.-G.* (2009) Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses // *Behavior Research Methods*. 41(4). P. 1149–1160.
- Faul F., Erdfelder E., Lang A.-G., Buchner A.* (2007) G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences // *Behavior Research Methods*. 39(2). P. 175–191.
- Fayol H.* (1917) *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Melges F.T.* (2014) *Identity and Temporal Perspective* // R.A. Block (ed.). *Cognitive Models of Psychological Time*. New York, NY: Psychology Press. P. 255–265.
- Mitina O.V., Sircova A.* (2008) *Oprosnik po vremennoy perspektive F. Zimbardo (ZTPI): Rezul'taty psikhometricheskogo analiza russkoyazychnoy versii*



[Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI): Results of the psychometric analysis of the Russian version] // Bulletin of Moscow University. Ser. 14: Psychology. (4). P. 67–89.

*Zacher H.* (2013) Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective // *Ageing & Society*. 33(7). P. 1139–1166.

*Zimbardo P.G., Boyd J.N.* (1999) Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric // *Journal of Personality and Social Psychology*. 77(6). P. 1271–1288. URL: <<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>> (access date: 09.03.2021).

# 4

---

## Метафорический подход в бизнес-психологии

---

*А.В. Евдокимов*

В последние годы бизнес-психология активно развивается, создаются отдельные направления, которые наполняются разным содержанием, смыслами. Существует значительное количество вызовов в бизнесе, связанных с созданием и реализацией стратегий, сложностями долгосрочного планирования, управлением сотрудниками, эмоциональным выгоранием, этическими вызовами, кризисной экономической и политической ситуацией. В 2020 году пандемия COVID-19 обострила множество проблем: ускорение рыночной деглобализации, переход на дистанционную работу и образование, падение рынка труда, падение уровня доходов и благосостояния, адаптация к «новой нормальности», экзистенциальный кризис, повышенная тревожность и общественные страхи, технологический сдвиг, безличные платежи, перегрузка медицинской системы и многие другие [Общество и пандемия..., 2020].

Исследователи П.А. Балов и В.П. Серкин отмечают следующую перспективу развития рынка рабочей силы, что естественным образом окажет влияние на бизнес: «По прогнозам футурологов, благодаря развитию робототехники к 2050-м годам большая часть населения Земли не будет иметь постоянной работы» [Балов, Серкин, 2017]. Следовательно, появляется необходимость в новых инновационных подходах для решения задач бизнеса, вызванных глобальными изменениями, и коучинг может стать именно таким инструментом. Учитывая востребованность в современном обществе образного типа мышления, обусловленное развитием средств

массовой коммуникации и визуальной культуры, метафорический подход в коучинге может играть роль наиболее эффективного инструмента в решении важнейших задач бизнеса.

В ходе исследования ключевых факторов успеха в практической деятельности управленцев и собственников, проведенного в 2020 году, были выявлены следующие запросы малого и среднего бизнеса:

1. Синергия в команде: создание команды единомышленников.
2. Расширение бизнеса.
3. Развитие лидерства: раскрытие своего потенциала.
4. Тайм-менеджмент менеджеров: как делать больше за меньшее время.
5. Развитие корпоративной культуры (честность с командой, с собой и клиентами, открытость).
6. Работа с эмоциональным выгоранием и действия в условиях неопределенности.
7. Что делать с успехом/ростом прибыли в бизнесе в условиях неопределенности?
8. Разрешение конфликтов внутри команды.
9. Диверсификация бизнеса (куда инвестировать силы и ресурсы).
10. Нахождение смысловых перспектив для настоящей и будущей жизни.
11. Миссия моего бизнеса (35+): социальная потребность делать мир лучше.

Современный бизнес, особенно если он связан с контактами с людьми, должен владеть тонкими методами работы, которые позволили бы обсуждать деликатные темы, мотивировать проявление фантазии и творчества, создавать конкурентоспособные инновации и ускорять адаптационные процессы в бизнесе к быстро изменяющейся среде.

Одним из наиболее экологичных инструментов в работе с подобными вызовами может служить метафорический подход. Метафоры хорошо запоминаются и позволяют выстраивать командные стратегии развития, возможно, лучше, чем напрямую приводимые факты и информация. Метафорический подход используется в практической психологии.

Следует отметить, что в корпоративной культуре сфера применения метафор широка:

- корпоративная символика, (одежда, значки и др.);
- ритуалы, связанные с инициациями новых сотрудников;
- особые пространства в офисе, в которых осуществляются те или иные традиции;
- особые внутрикорпоративные праздники и способы их отмечать;
- корпоративные мероприятия, в том числе и выездные; коллективные фотографии;
- корпоративная мифология;
- тренинги, связанные с командообразованием;
- внутренние мемы, символический язык, используемый при общении;
- байки, сказки, юмор, истории и т.п.

Метафоры — эффективный инструмент бизнес-психологии, который можно применять практически во всех аспектах современного бизнеса, который способен интегрировать такие трудноресурсосовместимые понятия, как творчество и бизнес, ценности группы и индивида, духовное и материальное, метафоры и конкретные шаги. Метафорический процесс связан с творчеством, в котором нет шаблонных ходов. В профессиональной деятельности бизнес-психологи используют метафору для следующих целей:

- преобразования проблем;
- создания изменений в личной истории;
- достижения особых ресурсных состояний благодаря работе с метафорой;
- лучшей обучаемости: донесение комплексных понятий с учетом разных картин мира каждого члена команды;
- работы с лидером: как можно быть аутентичным и конгруэнтным для себя, своих коллег и команд;
- проведения тренингов, направленных на создание инноваций.

Метафорический подход может применяться в разных областях: при работе с мотивацией, недирективном обучении.

Ресурсное состояние и осознание роли бизнес-психолога — это ключевые условия при работе с метафорой, которая позволяет

задействовать самые разные группы людей и преодолевать культурные, национальные или расовые различия. В качестве возможностей использования метафорического подхода можно выделить следующие:

- работа с негативными эмоциями, сложными состояниями;
- повышение результативности стратегических сессий для создания высокоэффективных команд, объединенных общей целью, видением, миссией и ценностными уровнями и единым образом;
- осознание нового содержания в самых обыденных событиях в жизни;
- эффективная работа с командой через переоценку внешних и внутренних связей, миссии и видения команды, путь от индивидуальной и общей идентичности к целям и конкретным шагам;
- выявление цели и глубинной мотивации. Если цель слишком расплывчата, люди интерпретируют ее по-разному, низкая связь цели с основными ценностями приводит к низкому уровню энергии.

Отсюда можно сделать вывод, что грамотное использование метафор может усиливать практическую работу бизнес-психолога, начиная с первичной командной диагностики и сбора ключевой информации до заключительных сессий. Личные истории, притчи могут поддержать коллектив в отношениях, если существует недостаток психологической безопасности, отсутствует время для рефлексии.

Благодаря метафоре можно выявить проблемы, связанные с аутентичностью, понять, например: насколько команда честна перед собой; как происходит сговор с коллективной ложью; о чем члены команды никогда не говорят, потому что это слишком сложно или неловко; как часто во время встреч члены команды думают одно, а говорят другое? Также можно создать пространство, в котором объединяются и группируются метафоры или выделяются их разные элементы, например: метафора машины, где участники могут представлять себя разными ее частями, или метафоры механизма, здания, сада, дерева.

Таким образом, метафоры в практической работе бизнес-психолога позволяют:

- развивать доверительные отношения;
- повышать мотивацию у команд и у себя;
- переориентировать самопознание (точка ориентира как вне темы, так и вне рассказчика);
- создавать иллюстрации: людям легче запомнить метафору или историю;
- помогать людям увидеть и разрешить эмоциональные проблемы;
- снижать противодействия: легче следовать своей метафоре, чем внушениям;
- переопределять проблемы: замещение одной точки зрения на другую альтернативную и, возможно, более позитивную;
- сопровождать слияние и поглощение, формировать команды из разных поколений, взаимодействовать в кросс-культурной среде;
- повышать самосознание, добавлять образность речи для иллюстрирования сути (легче запомнить метафору и историю).

При работе с метафорами бизнес-психологи могут использовать следующие методы и технологии:

- метафорические/ассоциативные карты;
- сторителлинг;
- метод активного воображения;
- совместные развивающие игры (например, Империя магов, Маленький принц, Совет директоров и т.д.);
- творчество: арт-терапия/свободное письмо;
- коучинг: трансформационные и терапевтические метафоры;
- мономиф: «путь героя», сказкотерапия и т.д.;
- генеративные мастермайнды.

История изучения метафоры и мифа распространяется по сути на всю область социогуманитарного знания. Американский исследователь мифологии Д. Кэмпбелл, анализируя мифы разных народов, заметил, что истории героев строятся по аналогичной структуре, то есть они проходят сходный жизненный путь [Кэмпбелл, 1997]. Практически каждый роман, сказка, фильм следуют образцу, и если посмотреть на изменения, то этот образец окажется характерным для повседневной жизни. К. Воглер, автор книги «Путешествие писателя. Мифологические структуры в литературе

и кино» [Воглер, 2015], на основании исследований Д. Кэмпбелла определил 12 шагов «пути героя» (рис. 1). Многим управленцам данная схема объясняет движение карьеры профессионального менеджера и дает возможность осознания ее стадий. Из личного опыта могу сделать вывод, что им нравится «чувствовать себя героями, победителями или мудрецами».

Арт-терапия — одно из направлений психологической коррекции, в основе которого лежит работа с метафорой. В ходе сессии каждый участник создает метафору самостоятельно из чего угодно, выбирая краски, пластилин, глину или придумывая танец, сказку, притчу. Метафора поддерживает человека в работе с бессознательным, помогая расшифровывать информацию в виде символов, образов, эмоционально наполненных и отражающих его состояние. Важно, опираясь на творческий процесс, найти и создать образ, который позволит выйти на осознанный уровень,

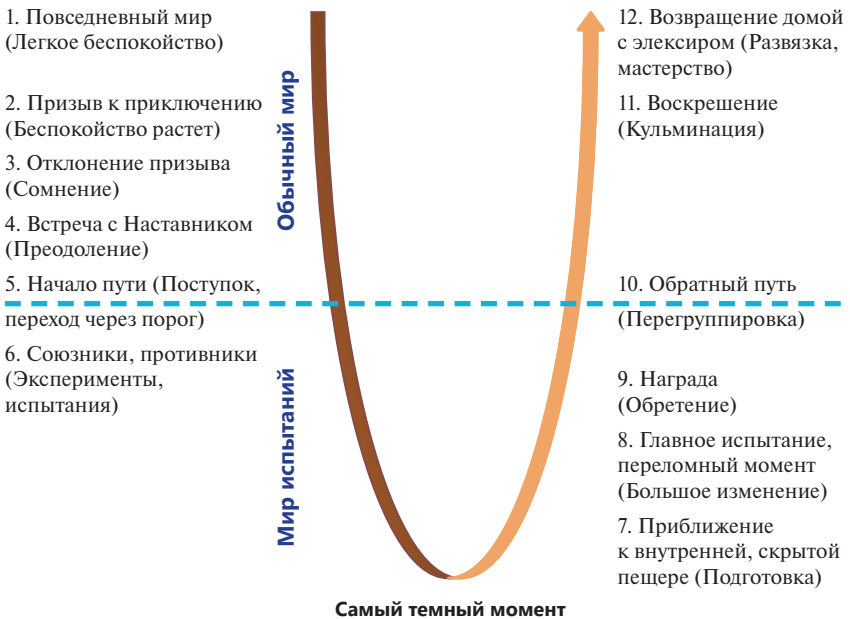


Рис. 1. 12 шагов «пути героя»

Источник: составлено автором по данным Д. Кэмпбелл, 1997.

проработать связанные с ним сильные эмоции и получить озарение — освобождение от негативных эмоций или вдохновение для движения к своей цели.

Метафорические карты — это, как правило, наборы колод карт с различными изображениями (людей, животных, природы, ситуаций, абстрактными рисунками). Карты могут быть совершенно непохожими друг на друга по стилю, концепции, рисунку, могут быть дополнены разными словами, изречениями, фразами. Самое важное в методе — это не изображение на карте, а то, как реагирует клиент на изображение, что в нем откликается, какие эмоции вызывает [Дмитриева и др., 2015]. Когда человек всматривается в метафорическую карту, он совершает путешествие по своему внутреннему миру. Существуют ассоциативные, психологические, проективные карты.

Особое место занимают психогеометрические тесты. Эта проективная методика исследования личности, которая была представлена ее автором — Сьюзан Деллингер в 1978 году. В качестве теоретических предпосылок, лежащих в их основе, названы идеи К.Г. Юнга о психических типах и представления о функциональной асимметрии полушарий головного мозга [Клиническая психология, 2007]. Испытуемому предлагается взглянуть на фигуры и выбрать ту фигуру, с которой он ассоциирует себя.

Например, приведем краткие выдержки из интерпретации:

- квадрат — символ трудолюбия,
- треугольник — лидерства,
- круг — мистический символ гармонии,
- прямоугольник как символ перехода из одного состояния в другое.

Метафора позволяет активировать мифотворческое сознание, она является ключевой частью мыслительного процесса человека, важнейшей чертой исторических форм познания мира.

В условиях дестабилизации социально-этических ценностей миф выступает как некая универсальная форма автопоэзиса, в дискурсе которого выражается самоочевидность существования и адаптивная саморегулирующая функция сознания.

Рациональный язык бизнеса благодаря метафоре может стать более многомерным и сенсорным для глубинного понимания людей и процессов.



Юнг отмечал: «Язык полон метафор. Метафоры выражают динамику человеческого инстинкта посредством образов, заимствованных из сферы другого инстинкта. Каждая ситуация высвечивает в человеке инстинкт, который наиболее точно соответствует ей, инстинкт оказывает решающее воздействие на выбор и интерпретацию выражающего его символа» [Юнг, 2003].

Метафора в психологии является инструментом вывода на другую позицию восприятия, способствует расширению картины мира, переносит из одного восприятия реальности в другое, более эмоционально окрашенное, яркое, значимое, запоминающееся.

Одним из самых сильных стимулов к глубинному пониманию психотерапевтических возможностей метафоры послужили исследования З. Фрейда, показавшего метафоричность языков, связанных с психическими образами. Позже в психодинамическом подходе появились концепции Э. Берна и К.Г. Юнга, которые позволили раскрыть роль сказочных метафор в человеческой жизни и предложили инновационные психотерапевтические технологии, усиленные использованием метафор [Свирепо, Туманова, 2004]. «Метафору можно определить как средство сообщения, в котором одна область вещей выражается через термины, принадлежащие к другой области вещей, и все вместе проливает новый свет на характер того, что описывалось ранее» [Гордон, 1995]. Ярким примером может служить использование Фрейдом сексуальной символики в качестве основополагающего инструмента для понимания сновидений, фантазий и «бессознательных» ассоциаций. Юнг создал знаменитые метафоры «анимуса» и «анимы». Рейх изобрел «оргон». Гуманистическая психология говорит о «пик-переживаниях», в то время как механисты рассуждают о «маленьком черном ящике». У Берна были «люди, которые играют в игры», у Перлса — «верхняя» и «нижняя» собаки, а Янов говорил о «первичном» опыте [Гордон, 1995].

Метафоры представляют собой высокоэффективный и практически всегда уникальный способ сообщения об опыте. Метафоры — это особые истории, которые позволяют осознавать и одновременно «видеть» и быть участником углубленного самопознания в процессе рассказа истории. Метафора дает уникальную возможность поставить себя на место человека, который совершает прорыв, проявляет свои лучшие качества, смело идет к своим

целям и достигает их. Особенность терапевтической метафоры в том, что она посредством прояснения глубинного смысла внутреннего мира порождает в подсознании процессы, связанные с выстраиванием различных глубинных ассоциаций. Сознательное бессознательное путем поочередного взаимодействия друг с другом создает новые смыслы, стратегии, идеи и концепции. Работа с метафорой может подразумевать: 1) интегрированные внушения и команды; 2) репрезентативные системы; 3) торнальное, аудиальное сопровождение с особыми интонациями. Основная цель — создание метафоры, которая могла бы соответствовать запросу, проблеме и способствовать выявлению важных или вытесняемых эмоциональных моментов в личной жизни.

Чтобы продемонстрировать применение метафорического подхода на практике, приведем несколько практических кейсов.

## Кейс 1. Коронавирус, неопределенность с бизнесом

**Проблема клиента.** К нам обратился HR-менеджер, увидев проблему потери коллектива, к которой добавилась потеря продаж, люди начали плохо себя чувствовать — появился риск потери команды. «Непонятно, что делать дальше. Закрыты компании, и сотрудники оказались дома, в локдауне. Они “присели” без зарплаты на неопределенный срок».

**Решение.** Мы проводили постоянные командные сессии на протяжении нескольких месяцев, написали историю, в которой рассказали о себе, о команде. И люди научились принимать себя такими, какие они есть, стали больше считать себя командными игроками.

Чтобы сохранить команду, мы сделали проект с ключевым посылом: «Мы больше, чем то, что происходит с нами сегодня». Таким образом, появились новые горизонты и возможности, которые открылись в текущей ситуации.

**Результаты.** Минимальное количество сокращений, увольнений: кто хотел — тот остался, люди даже пересидели без зарплаты, потому что у собственника не было возможности ее выплачивать, но вышли на новый уровень понимания ситуации, себя и перспектив деятельности.

## Кейс 2. Построение корпоративной культуры

**Проблема клиента.** Шесть собственников обратились с проблемой, так как не могли договориться. «Трудно договариваться, сложно быть вместе, стало “все сложно”. Бизнесу этому 19 лет, наступил кризис, как в любых отношениях. Как и во всякой семье».

**Решение.** После проведения диагностики (личных интервью и индивидуальных коуч-сессий) и анализа маркетинговой стратегии, стало понятно, что компании необходимо переосмысление целей, задач и видения себя как внутри, так и на внешнем рынке. Было предложено создать метафору, которая могла бы объединить их команду. В итоге появился очень позитивный образ, который желает миру добра. Это послужило толчком к формированию корпоративной культуры, которая обрела вдохновение: комфорт, творчество, созидание, взаимное понимание.

В этой работе необходимо отметить несколько этапов:

- 1-й — согласование методологии с заказчиком;
- 2-й — консультация с каждым из собственников для выявления целей;
- 3-й — сессия командного коучинга для внедрения этих ценностей;
- 4-й — отдельная встреча с собственниками для создания метафоры;
- 5-й — создание корпоративной культуры (стратегическая сессия с собственниками).

Заключительный этап — свободное общение, конструктивная обратная связь.

**Результаты.** Не все шло гладко по написанному плану. Например, был запланирован тренинг по коммуникациям для улучшения ОС, но люди так отвыкли от общения в период пандемии, что после возвращения в офис тренинги не вызывали у них интереса. Поэтому было принято решение о более мягком и длительном внедрении новой корпоративной культуры.

## Кейс 3. Звездная команда

**Проблема клиента.** Собственник пришел, чтобы создать новое видение и объединиться с командой во имя больших целей. После проведения глубинных интервью, сессий, семинаров оказалось,

что команда состоит из звезд-супергероев, но они не являются единомышленниками.

**Решение.** Стало очевидно, что технологию работы надо менять, потому что звездная команда не выигрывает, каждый тянет одеяло на себя и все независимые лидеры не умеют идти на компромиссы.

Благодаря пониманию структуры команды методы работы с компанией были изменены на личную работу — индивидуальные сессии с каждым из звездных сотрудников. И только следующим этапом будет командная сессия по формированию общей миссии единой команды.

На наш взгляд одна из основных проблем использования метафорического подхода — это сомнительная валидность. Данная методика проективная, допускающая множественные возможные интерпретации при восприятии и последующем анализе. Также существуют проблемы реализации метафорического подхода: недостаточное количество литературы и научных исследований, сложность стандартизации существующих методик и др. В то же время данный подход широко применяется в психологической практике — консультировании, коучинге и других видах деятельности.

Необходимо отметить, что, хотя и существует высокий запрос на эффективные инструменты бизнес-психолога, присутствует низкий уровень доверия к новым инструментам (включая метафоры) и, как следствие, имеет место недостаточная их исследованность.

Метафора может быть достаточно многомерным инструментом познания мира благодаря совмещению рационального и иррационального подходов. В этом состоит одновременно и сила и недостаток в использовании метафоры для бизнеса, так как, обладая мощной глубинной трансформационной силой, она может изменить жизнь сотрудника как в сторону усиления управленческих, лидерских качеств, так и в сторону ухода сотрудника из компании (например, дауншифтинг, волонтерская деятельность и т.д.). К тому же, если создается бизнес-метафора, то для нее нужно создавать соответствующий контекст.

Работа в бизнесе уже не является основным способом реализации человека. В последние годы наблюдается устойчивый тренд развития творческой или благотворительной деятельности, а в бу-

дущем в связи с автоматизацией и роботизацией тема самоопределения в бизнесе и жизни будет еще более актуальной.

Метафорический подход позволяет заново осознать смысл самых обыденных событий, перегруппировать команду, подвергнув анализу внешние и внутренние связи, пересмотреть миссию и видение команды, прийти через индивидуальную и общую идентичность к целям и конкретным шагам. Отсюда следует, что грамотное использование метафор может усиливать практическую работу бизнес-психолога, начиная с первичной командной диагностики и сбора ключевой информации до заключительных сессий.

Построение эффективной метафоры для команды — очень сложный процесс. При этом системообразующие алгоритмы до сих пор полностью не описаны в науке. Современному бизнесу, вероятно, требуются более иррациональные методы, ведущие, однако, к рациональным результатам. Возможно, что метафорический подход создаст еще больше инноваций, умножит конкурентные преимущества компаний на рынке и, главное, поддержит современных лидеров в создании «бизнеса с человеческим лицом».

## Литература

- Аткинсон М.* (2015) Путь к изменению. Трансформационные метафоры. М.: Альпина Паблишер.
- Балов П. А. Серкин В. П.* (2017) Трудовая деятельность и сообщества при внепрофессиональном образе жизни // Организационная психология. Т. 7. № 4. С. 102–128.
- Воглер К.* (2015) Путешествие писателя. Мифологические структуры в литературе и кино М.: Альпина Нон-фикшн.
- Гордон Д.* (1995) Терапевтические метафоры. М.: Белый кролик.
- Дмитриева Н.В., Буравицова Н.В.* (2015) Метафорические карты в пространстве консультирования и психотерапии. Новосибирск: НИКП.
- Клиническая психология (2007) Словарь / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: Рет Се.
- Кэмпбелл Д.* (1997) Герой с тысячью лицами: Миф. Архетип. Бессознательное. СПб.: София.
- Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России (2020). М. *Свирило О.А., Туманова О.С.* (2004) Образ, символ, метафора в современной психотерапии. М.: Изд-во Института психотерапии.
- Юнг К.Г.* (1993) Один современный миф: о вещах, наблюдаемых в небе. М.: Наука.

# 5

---

## Psychology and cognitive science as a tool to improve business efficiency

---

*P.A. Blinnikova*

Nowadays, psychology and cognition studies are becoming influential in all field of science. That is why this work is aimed to discover how new researches of contemporary science of the human mind and thinking could help business owners to get advantages over their competitors. The new achievements of psychology and cognitive science must not only be taken into account when constructing models of human thinking, behaviour and decision-making processes, but they must also be used in business. We can ask a completely legitimate question: why does modern business need to use, or at least take into account, the discoveries of cognitive scientists and psychologists? I believe that the answer is quite obvious, because business is concerned with people: whether it is their own employees, partners, competitors or consumers. And human thinking is the subject of the study of the cognitive sciences. So, that is why now we can suggest that this issue is urgent.

To start the discourse about the role of psychology and cognitive science in business process, we should talk about decision making. It is well-known fact, that understanding the process of decision making is very important for prediction of people actions. The decision-making process is the process of choosing from possible options. Decision making is inherent in any type of activity, and the efficiency of the work of one person or a group of people may depend on it. Many researchers of this process are interested in the question of how a person chooses

what exactly has a decisive influence when choosing from different or even equivalent alternatives.

Firstly, we need to mark that, emotions play an important role in the decision-making process. Therefore, we should pay special attention to this issue. Modern marketing researches show that people spend less and less time making decisions. At the pace at which people have to live in the conditions of the modern world, they simply do not have time to make an informed decision. The concept of “emotional shopping” has appeared, which means not only that “people spend money and buy something to relieve stress or depression, improve their mood or forget about their problems”. So, the advantage for business operating this information is to affect the emotional state of the buyer. Also, if your business is not virtual as a confectionery, for example, it is a good idea to place it where people can experience emotional stress. Thereby, confectionery which is located near university or huge business centre will make big profits just because after emotional stress the brain gives the body a signal that it needs glucose.

Definitely, the modern approach to doing business is not limited only to the offline world; on the contrary, there is a trend towards digitalisation. And we need to discuss how cognitive science could improve E-commercial business. Interface, design of site always is important factor when talking about decision making process. A person subconsciously trusts a well-designed website because it tells him that the company took the design of the site seriously, spent money, which means it is a large and respected company. A convenient interface facilitates the process of making a purchase, which means that it makes it easier to make a decision on the acquisition of a particular commodity or service. Also, it is important to note, that in the absence of direct experience, users are influenced by the reputation and size of the retailer, recommendations of friends, published testimonials of other users, and advertising. Also, recent research showed that if a person interacts with the site, then this increases the credibility of the company and increases the likelihood of a purchase. “Notably, in this study, the users only interacted with the “store” for about 5 minutes. Thus, attributions of trustworthiness develop quickly”. Knowing about these cognitive features of making online shopping decisions, you can organise the site in such a way as to take into account.

Secondly, psychology and cognitive studies can help to effectively organise work in the office with employees of your company. I want to start with management staff, since they are ones who organises the working processes of the company. If your manager is a professional in his field, then he can make profits without your constant consideration and monitoring. Steady income can exist even in offline mode. In addition, managerial skill is a development process, therefore, in this regard, constant personal growth is necessary. To be successful, the manager must be attentive to details, work processes and customers. The goal of developing a systematic office process is to develop collaboration between employees and enhance team spirit. It is important for company employees feel their attachment to the team. That means they would try to do their job much better so as not to let their colleagues down. Identification of specific roles and responsibilities, as well as training to maximise effectiveness. This enhances the sense of stability among employees and allows them to constantly develop their skills. Sense of stability is one of the big five factors of openness to experience: Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism (Emotional Stability). In turn, openness to experience increases productivity and helps employees move up the career ladder. In terms of psychology openness to experience, conscientiousness, agreeableness depends on motivation, which we will talk about a little later. Hereby, to achieve success, all employees in the company need a strong commitment to the development and control of processes. Special attention should be given to management staff. It is also necessary to keep in mind that not always a good employee can become a good manager, because this requires special skills.

Another really important issue which need to be discussed: how to organise work of all employees so that they always have a higher level of motivation. Motivation is very similar to higher-order needs in Maslow's hierarchy theory. So, you can work with the motivation of your subordinates only when their basic needs are met. "Motivator factors or satisfiers: achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement". That means that to increase motivation, it is worth finding out how much employees feel their satisfaction precisely on these factors. Current scientific approach to motivation rooted in researches where asserted that there are two systems: the behavioural approach system and the fight-flight-freeze system. The first one is connected



to “reward” (when person experiencing positive emotions) and the second one is connected to “punishment” (when person experiencing negative emotions). And numerous studies of motivation have shown that in the context of increasing labour productivity and efficiency, it is more important for us to influence the first system. In my opinion, this is so because when a person experiences positive emotion, he receives positive reinforcement of his actions and a neural connection is created in his brain saying, “I did it and it was good, next time do it the same way”. On the contrary, when a person experiences fear, he will not seek to maximise his results, but only do the necessary minimum to avoid punishment.

The last but not the least issue which we will try to analyse in this article is how to properly organise your work as a businessman-leader from the point of view of cognitive science and psychology in order to increase productivity and efficiency of your work. I would like to start considering this topic with the paramount resource the lack of which is felt by all people living at the pace of a modern city. This is the most valuable product that is not sold in more than one store, is available to us in limited quantities. This is the same resource that, if given or spent, cannot be replenished on another day. We ensure money, real estate and things that can usually be replaced. But it’s more important to protect an asset that cannot be replaced — time. There is a term denoting an activity that adds “value” but is not paid — value-added service. Such activities in business can be quite diverse: organising meetings with colleagues, watching the news on your specialisation, training on the job and much more. It is impossible to exclude such activities from their work, and in general it is not rational. Many of these actions can benefit the company, for example, increase the involvement of employees in the workflow, help find solutions to complex problems through training, increase recognition or prestige of the company in the eyes of consumers. Then what should be done, how to at least get closer to solving the problem of inefficient time management? In order for us to answer this question, in my opinion, we need to turn to cognitive time management. Unfortunately, at the moment we cannot tell that this aspect of human behaviour has been sufficiently studied. But researchers continue to work on its study, since this approach allows us to solve quite serious problems related to the way we manage time. It is worth mentioning that this approach can be applied to people with brain damage or psychiatric disorders, but this

is another no less interesting topic that should be considered, but not within the framework of this article. Brain studies show that the anterior cingulate play a crucial role in time management. So, damage of this part of the brain leads to fatal changes in the perception of time. At the moment, it is widely known that for efficient work, it is necessary to create lists of planned tasks and activities. And this is supported by many cognitive psychologists since unrecorded cases distract us and take the place of our “random access memory”. The “Zeigarnik effect says that people remember unfinished or interrupted tasks better than completed ones”. Gestalt psychologists tell us the same thing. So, this effect should definitely be taken into account, as many people still do not use planning as a tool to systematise daily work. A recent study showed that while tasks that we didn't carry out distract us, simply planning them can free us from this anxiety. And as we already know, stress and anxiety negatively affect labour productivity. The head of a large company should not be wasted on experiencing strong emotions that can knock him out of business, since he is daily responsible for all decisions of the company and ultimately its success and profitability. In my opinion, this is the most effective way of time management, for compiling plans you can use various approaches, for example, the conceptualised approach of Eisenhower. Using the Eisenhower decision-making principle, tasks are evaluated using criteria that are “important / unimportant and urgent / not urgent”.

In this work, it has been repeatedly noted that stress negatively affects the overall human activities, therefore, within the framework of this article, it is necessary to consider how psychology and cognitive science are attempting to solve this problem. Many scientists have been studying stress conditions for many years. One of the most famous studies in this area is rightfully considered a review consisting of three volumes. This work is devoted to various stress factors and their impact on humans. Modern science highlights the following key points: firstly, stressful conditions require a multidimensional description, and secondly, stress is a dynamic phenomenon associated with active, active attempts at adaptation. In this article, stress will be considered in accordance with the opinion of Lazarus and Folkman that stress is the quality of transactions between a person and environmental requirements. In my opinion, it is this approach that reflects the important role of the environment, while emphasising that the main reason for the occurrence of stress is still

not the influence of the environment, but our relationship with it. That is, the presence or absence of stress is determined only by the nature of the communicative fact between nature and man, and therefore a person is able to influence and change it. Now, after the attitude to stress is determined, we can begin to question how we can influence this condition and deal with its manifestations. Certainly, coping with stress could be a long-term process. Most researchers agree that the most effective, from the point of view of cognitive sciences, way will be the approach within which a person needs to process the information about a potential threat. This means that in order to reduce the level of anxiety, you need to consider the potential threat from all points of view, calculate the probability that this threat can be realised and develop at least an approximate plan of action in the event of an unfavourable situation. As we noted earlier, it is much easier for a person to cope with difficulties, if he feels his control over the situation, if he has a plan on how he will behave in any situation. Thus, he frees himself from a depressing sense of obscurity. In this case, it is easier for him to make decisions and take responsibility for all the consequences.

## Results

Thus, summing up the results of this article, the following important aspects of the problems that are considered in this work can be distinguished: how to organise work with clients; how to organise the work of management and motivate employees; how to organise your own work as a businessman and how to manage stress. The first paragraph talks about the crucial role of emotions in the decision-making process, which is often left out of the brackets. For us, within the framework of this study, it was necessary to emphasise that taking into account the emotional state of customers is necessary for the most effective entrepreneurial activity. Moreover, the issue of working with clients through sites in the online world that is relevant for modern business is raised. And practical solutions are offered to increase customer engagement in online shopping at your company. The second paragraph is aimed at improving the efficiency of employees. Special attention is paid to the qualities necessary for managers. It should be remembered that the manager is primarily the one who manages the staff. That is, if your company is a private clinic, then the manager does not have to

be a doctor, of course, knowledge in the field of the company's work is welcome, but very rarely even the best doctor can become at least just a good manager. And of course, this part discusses the problem of low motivation of employees and suggests ways to solve it. The third paragraph is devoted to the work of a businessman. This part discusses how to organise the most valuable resource, time. Moreover, the article offers a more effective way from the point of view of cognitive science of overcoming the stress faced by probably every person in his activity. Summing up, we can say that the information presented in each part of the article is of practical importance for the proper organisation of the company's business processes.

## Discussion

The most relevant issue for discussion in my opinion is the applicability of the results presented in the article in Eastern European countries. Can we simply adopt the results of Western countries or is it necessary to conduct research on samples from Eastern European countries? Another important issue for discussion is the effect of culture on results. Of course, one can refer to globalisation as a process that affects all spheres of life in modern society. Globalisation forms a single market economy; the role of cultural characteristics is becoming less. At the same time, it should be noted that the influence of culture on the purchase decision is very large. It can determine not only the choice of one particular consumer, but also the characteristics of the consumption of society as a whole. The basic values of society determine the way in which goods are used in terms of their function, form and value. Moreover, cultural and linguistic features are always taken into account when formulating a strategy for entering new markets and largely determine the approach to developing a brand promotion strategy. In my opinion, it is impossible to eliminate the role played by the cultural characteristics of the countries of eastern Europe, but it is worth noting that our cultures are not very different at the moment. After all, we are largely influenced by social media, television and film production, which, if they do not erase the difference between our cultures, at least make it less noticeable. I believe that we can put into practice those results obtained in the above studies, since cognitive sciences speak of the most basic patterns of the functioning of the brain of all people.

## Summary

In conclusion, I would like to note that this work is aimed at demonstrating the way to solve the most pressing problems of modern business and uses the achievements of researchers in different areas of psychology and cognitive science. The information presented in each part of the article gives an overview of research and demonstrates their practical importance for the effective organisation of business. This order of consideration of issues is not accidental, the problems raised in connection with each of the sections are interrelated and begin with external factors, which, although not entirely dependent on our desire, nevertheless, their change usually takes less time and is not as painful as internal changes which are discussed in the last part of the work. However, if the entrepreneur decides on these changes, then the whole business will be transformed. This paper has not only a theoretical basis, but also practical application. A new approach to organising business processes will increase the efficiency of not only the companies that use it but can also affect society. Not only from an economic point of view (creating workplaces, for example), but also from a social point of view (supporting socially oriented initiatives, actions). Moreover, as already noted, business has tools for influencing culture and, therefore, is capable of changing the structure of consumption. Furthermore, this article, in my opinion, has the potential to continue research. Psychology and cognitive sciences are constantly evolving, so you need to not only learn about the results obtained in the course of research, but also put them into practice to solve the problems facing the business. The Russian market is one of the largest, so conducting research with a Russian sample can provide the information necessary to improve business efficiency of companies operating in this market and with these consumers.

## References

- Arnold M. J., Reynolds K. E.* (2003) Hedonic shopping motivations // *Journal of Retailing*. Vol. 79. No. 2. P. 77–95.
- Basso A., Goldberg D., Greenspan S., Weimer D.* (2001) First Impressions: Emotional and Cognitive Factors Underlying Judgments of Trust E-Commerce // *Conference: Proceedings 3rd ACM Conference on Electronic Commerce (EC-2001)*, Tampa, Florida. USA. October 14–17.

- Mergenthaler P., Lindauer U., Dienel G.A., Meisel A.* (2013) Sugar for the brain: the role of glucose in physiological and pathological brain function. URL: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3900881/>> (access date: 25.03.2021).
- Jarvenpaa S.L., Tractinsky N.* (1997) Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation // *Journal of Computer Mediated Communication*. URL: <<http://www.labeee.ufsc.br/~luis/egcec/artigosdoc/CE%20Consumer%20trust%20jarvenpaa>>. PDF (access date: 18.03.2021).
- John O.P., Naumann L.P., Soto C.J.* (2008) Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History: Measurement, and conceptual issue // *John O.P., Robins R.W., Pervin L.A. (eds.). Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: Guilford Press. P. 114–158.
- Corr P.J., De Young C.G., McNaughton N.* (2013) Motivation and Personality: A Neuropsychological Perspective // *Social and Personality Psychology Compass*. 7/3. P. 158–175.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B.* (2011) *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Gray J.A.* (1982) *The Neuropsychology of Anxiety: An Enquiry into the Functions of the Septo-Hippocampal System*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Rubia K., Smith A.* (2004) The neural correlates of cognitive time management: a review // *Acta Neurobiol Exp*. 64. P. 329–340.
- Zeigarnik B.* (1927) Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen // *Psychologische Forschung*. 9. P. 1–85.
- Masicampo E.J., Baumeister R.F.* (2011) Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals // *Journal of Personality and Social Psychology*, Online First Publication, June 20.
- Lazarus R.S., Folkman S.* (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Smith A.P., Jones D.M. (eds.)*. (1992) *Handbook of human performance* (3 vols.). London: Academic.
- Hockey G.R.J.* (1984) Varieties of attentional state: The effects of the environment // *Parasuraman R., Davies D.R. (eds.). Varieties of attention*. New York: Academic.
- Hancock P.A., Warm J.S.* (1989) A dynamic model of stress and sustained attention // *Human Factors*. 31. P. 519–537.

## 6

---

# Возможности концепции Э. Эриксона при анализе поведения сотрудников и взаимоотношений между ними

---

*М.Р. Стукан, И.В. Коротя, О.В. Нагаев*

Одной из важных прикладных задач бизнес-психологии является разработка инструментов для работы с личностью, применимых в консультировании, групповом коучинге и тренинге. При этом, поскольку область деятельности бизнес-психологов не ограничивается какой-либо одной страной или профессиональной группой, особое значение приобретает универсальность разрабатываемых подходов для их применения в работе с разными социокультурными группами. Этому критерию в полной мере отвечает предлагаемый нами инструмент «Матрица совместимости», базирующийся на теории развития личности Эрика Эриксона. В статье приведено детальное описание теоретических основ, изложена суть предлагаемого подхода и представлены варианты его применения в бизнес-среде.

Несмотря на бурное развитие технологий, наблюдаемое во всех отраслях бизнеса, становится все более очевидным, что основным и наиболее ценным ресурсом является не оборудование, а сотрудники [Ivanova et al., 2019]. С другой стороны, именно личностные качества сотрудников и уровень взаимоотношений между ними часто являются именно тем фактором, который лимитирует дальнейшее развитие организации. При этом, в отличие от технологий,

в вопросах, связанных с личностными качествами сотрудников, стандартные подходы, как правило, неприменимы: каждая ситуация является по-своему уникальной и поиск решения должен проводиться с учетом целого набора сугубо индивидуальных ситуативных факторов. Поэтому вполне закономерен наблюдающийся рост потребности бизнеса в инструментах, которые позволяют эффективно проводить анализ и использовать индивидуальные качества сотрудников и особенности взаимоотношений между ними для того, чтобы сотрудники добивались максимальных результатов без избыточного стресса и с минимальным количеством конфликтов. Как следствие, разработка таких инструментов является, в силу своей практической направленности, одной из наиболее актуальных задач, стоящих перед современной бизнес-психологией.

В настоящий момент сложно представить себе развитие какого-либо направления науки в отдельно взятой стране. Психология бизнеса не исключение, что неудивительно с учетом интернациональной природы бизнеса как рода деятельности [Иванова и др., 2019; Бентон, Иванова, 2016]. Вследствие этого одной из наиболее важных характеристик разрабатываемых инструментов является их универсальность в плане применимости для работы с представителями разных социокультурных групп. В качестве удачного примера такого инструмента можно упомянуть тест для определения мотивов и ценностей по теории Дэвида Макклелланда, подробно описанный им в книге «Мотивация человека» [Макклелланд, 2007], который активно применяется компаниями во всем мире. Данные, полученные при помощи этого теста, успешно используются при разработке индивидуальных рекомендаций по развитию сотрудников для достижения ими наилучшего результата (на российском рынке инструмент продвигается компанией KORN FERRY Hay Group).

В этом контексте теория развития личности Э. Эриксона выглядит надежной основой для создания инструментов, которые могут быть востребованы в международной бизнес-среде. В частности, инструмент анализа совместимости личностей сотрудников «Матрица совместимости», описание которого приводится в данной работе, в полной мере отвечает упомянутому выше критерию универсальности. Эта универсальность достигается за счет того, что в основе предлагаемого инструмента лежат те факторы



и особенности развития и становления личности, которые являются эволюционно обусловленными и, как следствие, едиными для всех людей вне зависимости от их расовой, национальной или социальной принадлежности. Теория Э. Эриксона является хорошо развитой и активно применяется в индивидуальном коучинге и консультировании. Расширение области ее применения на бизнес-среду является логичным, и такие попытки уже предпринимаются за рубежом (New HR insights).

В бизнес-среде, помимо открытых конфликтов между сотрудниками, достаточно часто можно наблюдать ситуации, когда один из сотрудников, деятельность которого «значима», препятствует своим коллегам в достижении результатов либо делает их работу тяжелой в эмоциональном плане. Такое поведение сотрудника косвенно указывает на отсутствие эмоционально-коммуникативных компетенций и определенную эмоциональную «незрелость», которые, согласно эпигенетической теории развития личности Э. Эриксона, могут быть связаны с тем, что человек либо «застрял» на одной из ранних стадий развития личности, либо получил на одной из этих стадий травмирующий опыт [Эриксон, 1996, 2008; Erikson, 1994, 1998]. Следовательно, на основе данной теории, имеется возможность создания инструментов, позволяющих определить как текущую стадию развития личности сотрудника, так и стадии, на которых был получен травмирующий опыт. Если по результатам такой оценки оказывается, что в данный момент уровень развития личности сотрудника не соответствует его возрасту и/или социальной роли или его развитие тормозится наличием травмирующего опыта, то появляется возможность дать более обоснованные рекомендации по действиям, направленным на компенсацию и устранение имеющихся проблем. Такие инструменты имеются в арсенале бизнес-психологов [Boyd, 1970, Namachek, 1990]. Однако особенную ценность для бизнеса мог бы составить инструмент, позволяющий проводить не только индивидуальную диагностику сотрудников, но и помогающий в обнаружении причин конфликтов и неэффективного взаимодействия между членами трудового коллектива. Для соотнесения психологических профилей сотрудников мы предлагаем использовать инструмент, получивший название «Матрица совместимости». Данный инструмент иллюстрирует потенциальные проблемы,

которые могут возникнуть при взаимодействии людей в зависимости от расположения их профилей на карте развития личности. Для каждого пресечения профилей может быть разработан достаточно универсальный набор рекомендаций и/или упражнений, позволяющих предотвратить потенциальный конфликт или улучшить взаимодействие между сотрудниками.

Потенциальная область применения «Матрицы совместимости» выглядит достаточно обширной. Помимо непосредственного использования при анализе конфликтных ситуаций, уже имеющих в коллективе, этот инструмент может быть полезен:

- для предиктивного анализа кандидатов и их потенциального взаимодействия как между собой, так и с работающими сотрудниками;
- предиктивного анализа поведения людей, вступающих в непосредственное взаимодействие с личностью, о которой можно собрать определенный бэкграунд поведения в прошлом;
- анализа конфликтов между публичными личностями в политике и шоу-бизнесе;
- для решения внутрисемейных конфликтов.

Кроме того, предлагаемый подход представляет интерес с точки зрения общего развития бизнес-психологии как науки, например, в качестве инструмента для структурированного сопоставления разных личностей в рамках одной модели, что предполагает возможность его репликации на другие теории развития личности, отличные от предложенной Э. Эриксоном.

## Проблема личности в бизнес-психологии

Как уже упоминалось, наиболее ценным ресурсом бизнеса XXI века являются люди. Оттого насколько эффективно работает персонал, полностью зависит успех компании. В успешной современной организации сотрудник воспринимается работодателем не просто как орудие труда, но как уникальная личность со своими особенностями, сильными и слабыми сторонами. Такой подход позволяет наилучшим образом раскрыть имеющийся у сотрудника потенциал и, как следствие, принести компании наибольшую пользу. Неудивительно, что практически все задачи, решаемые

бизнес-психологами, включают в себя работу с личностью. В таких условиях бизнес-психологу необходимо хорошо понимать все особенности личности, с которой он взаимодействует, чтобы иметь возможность сделать заключение о том, какие шаги будут способствовать решению проблемы, а какие, наоборот, приведут к личностному конфликту.

Задача бизнес-психолога осложняется тем, что недостаточно только определить проблему отдельного сотрудника и разработать способ помощи ему. Для успешного решения задачи необходимо видеть картину в комплексе, понимать, как предлагаемые решения отразятся на всех сотрудниках организации в настоящий момент и к каким проявлениям могут привести в будущем. Бизнес-психолог должен учитывать не только интересы личности человека, непосредственно задействованного в решаемой задаче, но и интересы других людей в организации. Кроме того, для наиболее эффективной работы необходимо смотреть на несколько шагов вперед и просчитывать все возможные последствия предлагаемых решений как для компании в целом, так и для каждого сотрудника в отдельности. В связи с этим предлагаемая нами «Матрица совместимости» становится еще более актуальным инструментом, поскольку позволяет моделировать возможные изменения во взаимоотношениях между сотрудниками в результате ожидаемых изменений их личностных состояний.

Дополнительные сложности при работе с личностью связаны с тем, что само понятие «личность» («эго») является сложным и многогранным. Личность современного человека постоянно пребывает в борьбе как с примитивными инстинктами, доставшими нам от предков, так и с внешним давлением, оказываемым окружающим нас социумом. Таким образом, процесс развития личности является непрерывной чередой компромиссов, часть из них достигает степени кризиса, успешное или неуспешное прохождение которого является определяющим для дальнейшего развития личности. При этом роль в развитии личности врожденных качеств и окружающей среды посредством влияния со стороны родителей, стандартов социального класса, в котором рос ребенок, а также национальных и этнических особенностей, является предметом непрекращающихся дискуссий. Как результат возникли различные концепции и гипотезы о природе и механизмах

развития личности, многие из которых были доведены до уровня завершенных теорий. При этом в рамках каждой из них процесс развития личности рассматривается под разным углом и в определенном контексте. Если учесть обширность и многогранность вопроса, то становится очевидным, почему, несмотря на то что авторами теорий были выдающиеся психологи, ни одну из имеющихся на данный момент концепций нельзя назвать единственно верной и, соответственно, общепринятой.

Ниже кратко представлены некоторые популярные теории развития личности, представляющие собой альтернативу эриксоновской модели.

**Психоаналитическая теория (З. Фрейд и его последователи)** создана на рубеже XIX–XX веков венским врачом Зигмундом Фрейдом. Согласно Фрейду, личность — это единство трех структур (Оно, Эго и Супер-Эго). Теория подразумевает зависимость становления и развития личности (Эго) от действия внутренних, врожденных, неосознанных сил (Оно) и норм общества, воспринятых человеком (Супер-Эго). Свое развитие личность начинает в глубоком детстве и по мере роста проходит через различные стадии (оральную, анальную, фаллическую, латентную, генитальную). На пути развития личности существует опасность «застрять» на той или иной стадии, в этом случае компоненты детской сексуальности могут стать предпосылками неврозов. Бессознательные стремления личности образуют ее потенциал и основной источник активности, определяют мотивацию ее действий.

**Бихевиоризм (Б. Скиннер и его последователи)** появился как результат стремления позиционировать психологию как классическую науку, изучающую то, что действительно можно потрогать руками и увидеть своими глазами. Основной посыл: личность формируется через научение. Поведение человека — это совокупность реакций на внешние стимулы, которые регулируются позитивными и негативными подкреплениями.

**Гуманистические теории личности (А. Маслоу, К. Роджерс и др.)** Сформировались в начале 60-х годов XX века как альтернатива двум наиболее важным психологическим теориям — фрейдизму и бихевиоризму. В противовес этим подходам, определяющим человека как полностью зависимого либо от окружения, либо от бессознательных инстинктов, гуманистическая психология рас-

считает его как ответственного за свою судьбу, свободно делающего выбор среди предоставленных возможностей, стремящегося к самосовершенствованию на протяжении всей своей жизни. Центральным ядром человека является его самооценка. Психическое развитие — результат собственного выбора. Сам процесс развития личности носит спонтанный характер, так как его движущей силой являются врожденные стремления: к актуализации (по К. Роджерсу) или самоактуализации (по А. Маслоу) в соответствии с иерархической пирамидой потребностей. Смысл стремлений состоит в развитии человеком собственного потенциала и способностей, что ведет к развитию «полноценно функционирующей личности».

**Когнитивная теория (Ф. Хайдер, Ж. Пиаже, Л и др.)** — одна из немногих, имеющих дату формального начала — 11 сентября 1956 года. В этот день в Массачусетском технологическом институте состоялось собрание специальной группы Института электрической и электронной инженерии, занимающейся информационной теорией. Данная теория в понимании поведения человека придает особое значение когнитивным процессам (мышлению, осознанию, суждению). Согласно ей, формирование и развитие личности происходит в процессе освоения новых навыков, начиная с детского возраста. Навыки могут усваиваться людьми по-разному, в зависимости от внешних и внутренних факторов, но в строго определенной последовательности.

**Интеракционистские теории (Дж. Мид, Г. Блумер, Э. Берн и др.)** получили широкую известность после работ Эрика Берна, которые позднее оформились в идею трансактного анализа. Основные положения: человек существует в рамках различных ролевых моделей; группа является проводником социальных ценностей; личность — это функция от множества социальных ролей, присущих индивиду; развитие заключается в основном в формировании и расширении ролевого репертуара.

## **Теория личности Э. Эриксона как ресурс бизнес-психолога**

Поэтапный подход к процессу развития личности, характерный для большинства приведенных выше теорий, также лежит в основе теории Эрика Эриксона, которая представляет собой

модель психосоциального развития личности, включающую в себя физиологический, поведенческий, социальный и этический аспекты. Особый акцент сделан на идентичности и ее формировании в ходе череды кризисов, суть и последовательность которых является единой для всех представителей вида *Homo sapiens* и определяет универсальность теории в плане ее применимости, что так важно для бизнес-психолога.

Одним из главных преимуществ психосоциальной теории Эрика Эриксона является расширение границ развития личности на всю жизнь человека без ограничения ранним возрастом. Это подчеркивает социальную природу людей и важное влияние, которое социальные отношения (в том числе рабочие) оказывают на развитие личности. Сам Эриксон рассматривал свою теорию как инструмент описания развития нормально функционирующей личности. Согласно автору, по мере своего развития человек последовательно овладевает все большим количеством навыков и накапливает в себе внутренние ресурсы, позволяющие ему успешно справляться с различными вызовами, с которыми он сталкивается в жизни. При этом в процессе развития личность проходит несколько стадий, на каждой из которых ей приходится претерпевать один из кризисов. В результате их преодоления формируются компоненты личности, определяющие критерии в отношении человека к самому себе и окружающей его внешней среде.

Теория связывает воедино все важные этапы психосоциального развития человека на протяжении жизни. Всего Эриксоном было выделено восемь компонент (компетенций) полноценно функционирующей личности: надежда, сила воли, целеустремленность, компетентность, верность, любовь, забота и мудрость. Их формирование происходит в результате прохождения следующих кризисов (на соответствующей стадии развития):

- Базисное доверие против Базисного недоверия (орально-сенсорная стадия);
- Самостоятельность против Стыда и сомнения (мышечно-анальная стадия);
- Инициативность против Чувства вины (локомоторно-генитальная стадия);
- Трудолюбие против Чувства неполноценности (латентная стадия);

- Самождественность «Я» против Смешения ролей (подростковая стадия);
- Близость против Изоляции (ранняя зрелость);
- Генеративность против Стагнации (средняя зрелость);
- Целостность «Я» против Отчаяния (поздняя зрелость).

Достаточно часто в популярной литературе встречается вариант представления развития личности по Эриксону как линейного процесса, где каждая последующая стадия развития воспринимается как простое продолжение предыдущей. При этом забывается, что сам Эриксон придерживался несколько иного взгляда, а именно рассматривал процесс развития личности в соответствии с эпигенетическим принципом формирования единого целого, описывающим рост живых организмов.

Согласно эпигенетическому подходу все, что растет, делает это согласно некоторому генетически заданному плану. В соответствии с ним для каждой из частей живого организма имеется свой определенный период формирования, а по завершении всех этапов получается некое единое целое, способное к успешному функционированию. При этом все части живого организма связаны между собой и, несмотря на наличие последовательности формирования, не появляются внезапно на этапе своего становления, а существуют с самого начала в некой латентной форме, не исчезают после завершения этого этапа, а продолжают существовать и развиваться, хотя и не столь бурно.

Точно так же все компоненты полноценно функционирующей личности, во-первых, связаны между собой, а во-вторых, не появляются в период своего становления и не исчезают после его завершения, а присутствуют в некоем зачаточном виде до момента своего доминирующего развития и продолжают трансформироваться на всех последующих стадиях развития личности.

Каждая из компонент личности формируется в результате прохождения соответствующего кризиса, который связан с эволюцией личности в плане психологической зрелости и со все возрастающими ожиданиями по отношению к человеку со стороны его окружения. При этом, если кризис успешно разрешается, то полученные в ходе его решения компетенции оформляются в соответствующую компоненту личности и помогают человеку решать все более сложные задачи, а также дают ресурсы для преодоления

новых кризисов. Если же удачного разрешения кризиса не наступает, соответствующая компонента личности оказывается несформированной и не приносит вклада в тот фундамент, на который личность могла бы опереться на последующих этапах своего развития.

Не стоит также забывать, что, согласно теории Эриксона, удача или неудача в прохождении кризисов, не являются ни приговором, ни гарантией. В то время как в случае полноценно функционирующей личности по мере ее развития компоненты продолжают эволюционировать, превращаясь во все более зрелые и осознанные, личность может быть отброшена назад силой обстоятельств либо, наоборот, какие-то неразрешенные проблемы могут быть, пусть и не без усилий, проработаны и скомпенсированы на последующих стадиях развития. Кроме того, при нормальном развитии событий, формирование компонент сопровождается установлением здорового баланса с их противоположностями. То есть при общем доверии к окружающему миру человеку необходимо уметь выделять ситуации, когда необходимо проявить осторожность, а также при общем ощущении собственной компетентности необходимо иметь представление об ее границах и т.д.

Развитие личности происходит в результате ее взаимодействия с окружающим миром и невозможно вне социума (всем известный синдром Маугли). И хотя характер этих взаимодействий может варьироваться в зависимости от культурных особенностей социума, общий ход развития происходит с определенной скоростью и в заданной последовательности и является в достаточной мере универсальным для представителей всех культур и народов. Развитие личности происходит параллельно с увеличением способности человека к восприятию и взаимодействию со все расширяющимся социальным кругом, который начинается с матери (значимого взрослого) и при благоприятном развитии может достичь масштаба всего человечества. Соответственно, упомянутые выше кризисы развития личности, в значительной степени связаны с радикальной сменой «объема», доступного человеку социального пространства. Конечно, наиболее радикальное изменение происходит в момент рождения, при переходе от внутриутробного развития к жизни во внешнем мире. Однако и после-



дующее расширение круга социальных взаимодействий требует от ребенка перехода от одних базовых парадигм к другим, подчас полностью несовместимых с прежними: как, например, «всегда будь рядом со своим значимым взрослым» и «покажи свою независимость». В результате разрешения таких противоречий, с которыми человек продолжает сталкиваться и во взрослом возрасте, и происходит формирование и развитие компонент личности. Идеи Э. Эриксона позволили переосмыслить взгляд на поздние периоды жизни человека. Средняя и поздняя зрелость перестали рассматриваться как неактуальные для развития личности. Как было показано Эриком Эриксоном и его супругой Джоан [Erikson, 1998], в эти периоды развитие личности не останавливается, а продолжается при активном взаимодействии с окружающим человеком социумом.

Если внимательно посмотреть на теорию психосоциального развития Эриксона применительно к бизнес-среде, то легко заметить, что после приема на работу новый сотрудник проходит в процессе адаптации через кризисы, аналогичные тем, что он преодолевает в повседневной жизни (New HR insights). При этом успешное прохождение этапов позволяет сформировать те качества, которые любая компания надеется увидеть в каждом своем сотруднике, а именно:

- Доверие. Работодатели хотят, чтобы у сотрудников было понимание, что они могут доверять своим коллегам и руководству;
- Самостоятельность. Для компании важна готовность сотрудников свободно исследовать рабочие процессы и искать творческие решения;
- Инициативность. Проявляя инициативу и выдвигая новые идеи, сотрудник способствует развитию компании;
- Трудолюбие. Усердная работа сотрудников — залог успеха компании;
- Идентичность. Идентификация сотрудника с компанией существенно повышает его лояльность;
- Интимность. Доверительные отношения в коллективе способствуют общему успеху;
- Генеративность. Развитие компании воспринимается сотрудниками как их личный успех;

- Целостность. Сотрудники на этой стадии — носители и ретрансляторы культуры и ценностей компании, образцы для подражания со стороны новых сотрудников.

## Стадии развития, «Я»-концепция и другие аспекты личности по Эрику Эриксону

Для осознания себя как личности ребенку в процессе взросления требуется сформировать ощущение себя как отдельного индивида. Это происходит на основе подтверждения того, что его вариант поведения является успешным с точки зрения его социального окружения, что компетенции, которыми он овладевает, являются востребованными и повышают его статус в обществе. Его самооценка повышается по мере получения новых подтверждений того, что он сделал еще один шаг в направлении будущего, в котором он является самостоятельным элементом окружающего социума. Это позволяет сформировать границы собственного «Я», и помогает в определении ребенком своей идентичности. При этом каждой стадии развития отвечает своя идентичность, которая может быть сформулирована в виде краткой «Я»-концепции [Эриксон, 2008]. Для младенца, окруженного любовью и заботой, но практически не контролирующего как пространство вокруг себя, так и себя самого, подходящим описанием ощущения собственной идентичности может быть: «Я — это та надежда, которую я получаю и дарю». В результате приобретения возможности воздействовать на окружающую среду («держат» — «отпускать») и контролировать отдельные функции своего организма (произвольное выделение и сдерживание), это ощущение преобразуется в «Я — это моя свободная воля». Дальнейшая трансформация «Я»-концепции на последующих стадиях развития личности выглядит следующим образом:

- «Я — это то, что я могу вообразить» (локомоторно-генитальная стадия);
- «Я — это то, чему я могу научиться, чтобы работать» (латентная стадия);
- «Я — это мои представления и люди, к которым я принадлежу» (подростковая стадия).

По завершению этой стадии, идентичность личности выходит за рамки отдельного индивида. У человека возникает ощущение

сопричастности со все более и более широким кругом лиц. На место «Я» приходит «Мы», таким образом, ощущение идентичности на стадиях зрелости выглядит как:

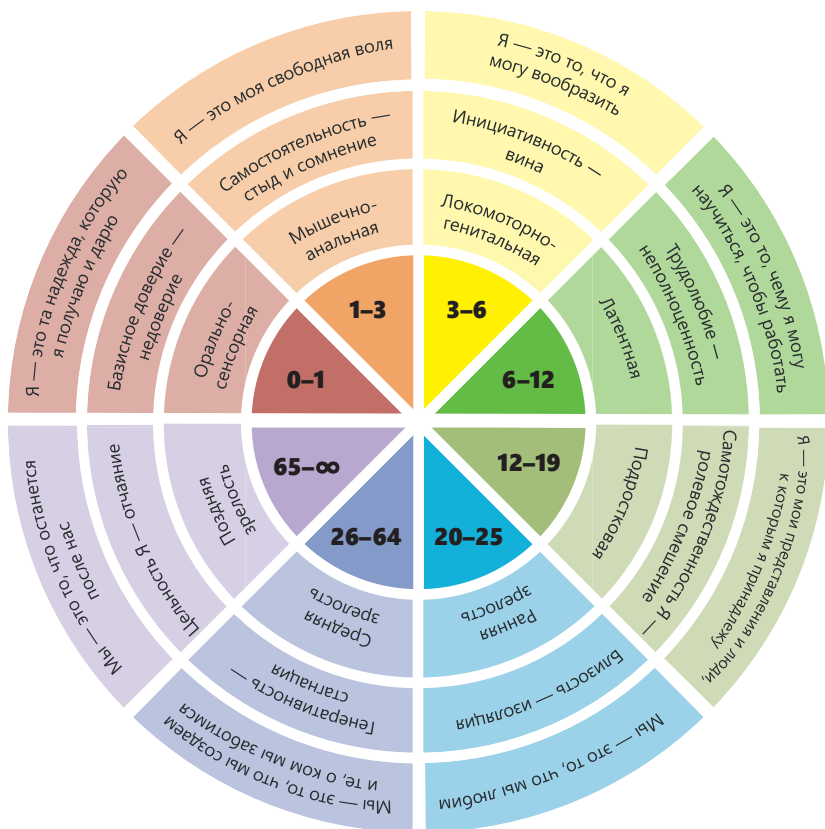
- «Мы — это то, что мы любим» (ранняя зрелость);
- «Мы — это то, что мы создаем и те, о ком мы заботимся» (средняя зрелость);
- «Мы — это то, что останется после нас» (поздняя зрелость).

Имеется целый ряд исследований, подтверждающих идеи Эриксона об эволюции идентичности в процессе развития личности, в том числе с выделением дополнительных подэтапов формирования идентичности [Kroger, 2010; Klimstra, 2017]. Однако для наших целей важен сам факт наличия связи идентичности с уровнем развития личности.

Все вышесказанное можно суммировать в виде следующего набора тезисов. Согласно теории Эриксона, полноценно функционирующая личность состоит из восьми компонент, для каждой из которых имеется свой критический период формирования, сопровождающийся решением личностно-социальной дилеммы/кризиса, и в случае полноценно функционирующей личности соответствующий определенной возрастной стадии развития человека.

Каждой стадии соответствует своя идентичность, которая может быть сформулирована в виде «Я»-концепции. Схематичное представление теории приведено на рис. 1: указан примерный возраст, соответствующий каждой из стадий развития, название стадии, кризис-дилемма и актуальная для этой стадии «Я»-концепция. Мы намеренно решили прибегнуть к использованию круговой диаграммы, чтобы с максимальной наглядностью отразить комплексный характер личности, являющейся интегральной совокупностью всех своих компонент, а также с целью уменьшить «линейность» восприятия развития личности и вообще времени, свойственное европейской культуре.

Как уже было сказано ранее, каждая из восьми компонент полноценно функционирующей личности, формируется в результате прохождения через соответствующий кризис. При этом если в ходе решения кризиса человека постигает неудача или же кризис разрешается, но при этом полученный стресс превышает порог резистивности, то соответствующая компонента остается не до конца



**Рис. 1.** Схематическое представление теории Э. Эриксона. Изображены восемь стадий развития личности с указанием примерного возраста, кризиса, и идентичности

Источник: составлено авторами.

сформированной, а у человека остается психологическая травма. Эта травма может проявляться как в глобальных жизненных установках, так и в повседневном поведении. Причем в зависимости от серьезности травмы возможны три степени выражения: невротическая реакция (когда что-то напоминает о негативном опыте), диссоциация (отделение себя от ситуации — «И что тут такого»)

и слияние — вписывание травмы в свою идентичность («Я тот, кто ничего не может достичь»). Кроме того, личность может в некотором смысле «заморозить» кризис, так и не пройти через него и все время возвращаться к неразрешенной дилемме, проявляя черты поведения, характерные для той стадии развития (эффект подросткового поведения взрослых).

Дадим более подробное описание каждой из стадий формирования личности по Эрику Эриксону [Эриксон, 1996, 2008; Erikson, 1994, 1998] и приведем примеры проявления каждой из компонент личности. После чего рассмотрим варианты, как представленные положения могут быть использованы при описании поведения личности и ее взаимоотношений с окружающими.

### **Стадия: орально-сенсорная**

**Кризис:** Базисное доверие против Базисного недоверия.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Надежда.

**«Я»-концепция:** «Я — это та надежда, которую я получаю и дарю».

Первая стадия развития личности, по Эриксону, соответствует оральной фазе классического психоанализа и, как правило, охватывает первый год жизни. В этот период развивается такая компонента личности как «надежда», положительным полюсом которой является доверие, а отрицательным — недоверие.

Уровень доверия, которым ребенок проникается к окружающему миру, к другим людям и к самому себе, в значительной степени зависит от проявляемой к нему заботы, которая на данном этапе является единственно доступным вариантом социального взаимодействия. На этом этапе ребенок принимает все, что ему предлагают, поэтому критически важно, чтобы все эмоциональные потребности ребенка удовлетворялись в правильном объеме и в подходящее время (так же, как и пища). Ребенок учится принимать то, что ему предлагают, а также учится добиваться того, что ему необходимо в данный момент. Этот процесс требует наличия встречного стремления со стороны взрослого (матери) и умения правильно реагировать на запросы ребенка.

Младенец, потребности которого удовлетворяются в достаточной мере, который никогда долго не испытывает недомогания, ко-

того ласкают, с которым играют и разговаривают, чувствует, что мир безопасный, а люди в целом отзывчивые и надежные. Если же ребенок не получает должного ухода, не чувствует любви и заботы, взаимная гармония распадается и вместо нее появляются попытки контроля через насилие и шантаж, что в свою очередь может привести к формированию у ребенка недоверия и подозрительности по отношению к окружающему миру и людям (в том числе самым близким), и это недоверие он переносит с собой на другие стадии своего развития. Задача этого этапа — сформировать необходимый баланс между доверием и недоверием, что даст возможность человеку, уже будучи взрослым, быть устойчивым к фоновым раздражителям и не выказывать недоверие и подозрение ко всем.

Здесь еще раз важно отметить, что вопрос о том, какое начало одержит верх, не решается раз и навсегда на этой стадии, он актуализируется заново на каждой последующей стадии развития. Это одновременно несет и надежду и угрозу. Так, например, ребенок, который приходит на порог школы с чувством настороженности, может постепенно проникнуться доверием к учителю, благодаря его доброму отношению к детям. И таким образом случится преодоление первоначально сформированной недоверчивости. Однако возможен и обратный сценарий: ребенок, выработавший в младенчестве доверительный подход к жизни, может проникнуться к ней недоверием на последующих стадиях развития, если, например, при разводе родителей в семье создается неблагоприятная психологическая обстановка и он слышит взаимные обвинения и скандалы.

Наличие базисного доверия подразумевает не только веру в существование и постоянство внешних источников благ, но и доверие к самому себе и своему телу в плане способности в должной мере удовлетворить возникающие потребности. Таким образом, базисное доверие служит фундаментом, на котором потом выстраивается внутреннее ощущение «со мной всё в порядке». Для правильного формирования этого ощущения отдельное значение имеет способность родителей демонстрировать логику всех своих действий, а также запретов и разрешений, которые они накладывают на ребенка.

Сформированное в младенчестве чувство надежды укрепляется по мере взросления и затем естественным образом становится

частью общего образа личности. В то же время, если формирование данной компоненты личности сопровождалось проблемами, это будет достаточно четко проявляться на всех последующих стадиях развития. Надежда является ключевой компонентой для нормально функционирующей личности. Взрослые люди, которые по каким-то причинам не смогли правильно сформировать эту компоненту, не доверяют как окружающим, так и самим себе. Они не способны на дружеские отношения и нуждаются в особом подходе, чтобы восстановить ощущение доверия к окружающему миру и самим себе.

Традиционно за поддержку компоненты «надежда» отвечала церковь со своими обрядами и ощущением сопричастности к чему-то неизмеримо большему. Вне религиозного контекста для того, чтобы противостоять ощущению покинутости и отсутствия надежды, необходимо вовлечение человека в социально-одобряемые формы получения совместной радости от окружающей жизни, а также создание ощущения защищенности и поддержки.

Сотрудник, имеющий проблемы с этой компонентой, может демонстрировать как негативные инфантильные проявления, так и саморазрушающие склонности и мании, проявлять «ненасытность», выражать беспочвенное недоверие коллегам и руководителю. Если такого сотрудника слишком резко лишить поддержки, особенно в период адаптации, то это может привести к острой депрессии или (не в такой сильной форме) к хронической «мрачности», придающей депрессивный оттенок рабочей деятельности.

С точки зрения адаптации, приступая к работе в новой компании, в первую очередь, сотрудник задается вопросом: «Могу ли я доверять этой компании, моим руководителям, моим коллегам»? Когда он понимает, что может доверять, то происходит успешный переход на следующий этап адаптации. Если же доверия не возникает, люди либо уходят сразу, либо перестают сотрудничать, скрывают информацию, саботируют работу.

### **Стадия: мышечно-анальная**

**Кризис:** Самостоятельность против Стыда и сомнения.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Сила воли.

**«Я»-концепция:** «Я — это моя свободная воля».

Вторая стадия развития личности в модели Эриксона охватывает второй и третий год жизни ребенка, совпадая с анальной фазой фрейдизма. В этот период у ребенка развивается самостоятельность за счет развития его моторных и психических способностей. На этой стадии он осваивает различные движения, учится ходить, толкать и тянуть, держать и отпускать. Малыши наслаждаются и гордятся своими новыми способностями и стремятся все делать сами: разворачивать леденцы, доставать витамины из пузырька, спускать в туалете воду и т.д.

Если родители позволяют ребенку делать то, на что он способен, и не понукают его, у ребенка вырабатывается ощущение, что он владеет своими мышцами, своими побуждениями, самим собой и в значительной мере окружающей его средой, то есть у него появляется самостоятельность. Но если взрослые проявляют нетерпение и спешат сделать за ребенка то, на что он и сам способен, у него будет развиваться чувство стыдливости и нерешительности. Если в стремлении оградить ребенка от усилий родители проявляют завидное усердие, при этом постоянно браня его за «несчастные случаи», будь то запачканная одежда или разбитая чашка, у ребенка закрепляется чувство стыда перед другими людьми и неуверенность в своих способностях управлять собой и своим окружением.

Если из этой стадии ребенок выйдет с большой долей неуверенности, то это неблагоприятно отзовется в дальнейшем на самостоятельности и подростка, и взрослого человека. И наоборот, ребенок, вынесший из этой стадии больше самостоятельности, чем стыда и нерешительности, окажется хорошо подготовлен к развитию самостоятельности в дальнейшем. И опять-таки соотношение между самостоятельностью, с одной стороны, и стыдливостью и неуверенностью — с другой, установившееся на этой стадии, может быть изменено в ту или другую сторону последующими событиями.

В повседневном общении и рабочих отношениях травмы, полученные личностью при прохождении данной стадии, могут проявляться в «сдерживающе-отторгающем» образе действий. Наблюдается внутреннее противостояние между миролюбием и злобным самоутверждением, коллаборацией и своеволием, самовыражением и самоограничением. Другими словами, про-



должается неразрешенная в детстве борьба свободы с чувством стыда. Кроме того, имеется риск проявлений неуверенности как в себе, так и в своих руководителях, мании преследования и поисках мнимой опасности. Также характерными являются всплески яростного желания иметь все «прямо сейчас», проявляющегося в тяге к воровству, и склонность к ненормативной лексике.

Для таких сотрудников важен внешний контроль. Необходимо найти способ подкрепления веры сотрудника в его силы и возможности. Успешной компенсации травм этой стадии может помочь баланс сотрудничества и своеволия, свободы самовыражения и ее подавления. Помощь в обретении самоконтроля как свободы распоряжаться собой без утраты самоуважения даст начало чувству готовности к действию и гордости своими достижениями, чувство собственного достоинства. И наоборот ощущение утраты свободы распоряжаться собой и ощущение сверхконтроля только усилит склонность к сомнению, неуверенности и стыду.

В рамках рабочей адаптации, после того как сотрудник убедился, что может доверять своим новым коллегам и руководству, у него появляется ощущение возможности быть самим собой на новом рабочем месте. И это чувство независимости подпитывает стремление сотрудника свободно исследовать рабочее пространство и искать творческие решения.

### **Стадия: локомоторно-генитальная**

**Кризис:** Инициативность против Чувства вины.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Целеустремленность.

**«Я»-концепция:** «Я — это то, что я могу вообразить».

Третья стадия развития личности, согласно Эриксону, обычно приходится на возраст от четырех до пяти лет. Ребенок к этому моменту уже приобретает значительное количество физических навыков. Появляется свобода передвижения, совершенствуется чувство языка, становятся доступны разные роли. Формируется чувство инициативы как основы целеустремленности. Появляются ревность и соперничество.

Ребенок начинает сам придумывать себе занятия, а его изобретательность проявляет себя и в речи, и в способности фантазировать. Социальный параметр этой стадии развивается между

предприимчивостью, с одной стороны, и чувством вины, с другой. От того, как на этой стадии родители воспринимают идеи ребенка, во многом зависит, какое из этих качеств будет превалировать в его характере. В период активного формирования локомоторной компоненты ребенку необходимы как четкие направляющие, так и возможности для самовыражения.

Ребенок на этой стадии склонен быстро и жадно учиться новому, хочет и может участвовать в совместной деятельности и планировать дела, подражает идеальным ролевым моделям. Ребенок, которому предоставлена инициатива и возможность выбора деятельности, который может по своему желанию бегать, играть, кататься на велосипеде и так далее, вырабатывает у себя предприимчивость. Закрепляет ее также готовность родителей отвечать на вопросы ребенка (интеллектуальная предприимчивость), не мешать ему фантазировать и затевать игры. Если же родители демонстрируют ребенку, что его моторная активность вредна и нежелательна, вопросы назойливы, а игры бестолковы, то он начинает чувствовать себя виноватым и уносит это чувство вины в дальнейшие стадии жизни.

В этот период же возникает «внутренний голос» совести. Опасность этой стадии в потенциальном возникновении чувства вины за свои цели и поступки в ходе наслаждения новым локомоторным и ментальным могуществом. Разочарование от осознания пропасти между воображаемым и реальным мирами может привести к формированию связей между чувством вины и жестокостью, к покорности, чувству вины и тревоги. То, что на протяжении всей жизни человека его совесть остается частично детской, составляет суть человеческой трагедии. На этой стадии дети могут приучиться чрезмерно контролировать себя, развить сверхпослушание, более педантичное, чем то, которого хотели добиться родители, сформировать глубокие и стойкие обиды, так как сами родители, оказывается, не живут по декларируемым принципам совести.

На этой стадии происходит наиболее важное по последствиям разделение между потенциальным триумфом человека и потенциальным тотальным разрушением. И именно здесь ребенок навсегда становится разделившимся внутри себя: на детский набор, сохраняющий избыток потенциалов роста, и родительский набор, поддерживающий и усиливающий самоконтроль и самоуправле-

ние. Формируется чувство моральной ответственности. Поддержка на этой стадии происходит за счет убедительных обещаний, что когда-нибудь ребенок станет таким же, как мать или отец, а может быть и лучше их.

Уже будучи взрослым, сотрудник, испытавший проблемы при прохождении этой стадии развития, может демонстрировать конфликтность инициативы, переходящее то в истерическое отрицание, то в жесткое самоограничение. Руководителю важно не допустить у подчиненного неверного сопоставления желаемого и действительного, что в свою очередь повлечет разочарование и фрустрацию. Добившись доверия у сотрудника, выстроив у него правильное восприятие текущей ситуации и заручившись поддержкой в достижении общей цели, руководитель получит преданного сотрудника, готового безоговорочно следовать за лидером.

В процессе адаптации на новом месте работы на этой стадии сотрудник проверяет в какой мере он может проявлять инициативу. Поощрение инициативы приводит к тому, что сотрудник начинает предлагать новые решения и идеи, которые могут способствовать продвижению компании вперед. Если же он понимает, что его инициативы никому не нужны, он начинает обращаться к руководству за инструкциями по любому вопросу, что приводит к торможению рабочего процесса.

### **Стадия: латентная**

**Кризис:** Трудолюбие против Чувства неполноценности.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Компетентность.

**«Я»-концепция:** «Я — это то, чему я могу научиться, чтобы работать».

Четвертая стадия развития личности, по Эриксону, это возраст от шести до одиннадцати лет (годы начальной школы), называется латентной, как и в классическом психоанализе, поскольку на этой стадии такие чувства, как любовь и ревность, проявляются мало и пребывают в скрытом состоянии.

В этот период у ребенка появляется способность к дедукции, к организованным играм и регламентированным занятиям. Так, только по достижении этой стадии, дети становятся в полной мере способны играть в игры, где надо соблюдать очередность. Соглас-

но Эриксону, психосоциальный параметр этой стадии характеризуется «умелостью», с одной стороны, и чувством неполноценности — с другой.

На этой стадии богатое воображение уравнивается законами объективного мира. Ребенок начинает пытаться примерить на себя роль работника, которым он планирует стать позднее. Он учится завоевывать признание, занимаясь нужным и полезным делом. Обостряется интерес к тому, как устроены вещи, из чего они состоят, как их можно освоить. Если ребенка поощряют мастерить что-то, клеить модели, готовить и рукодельничать, когда ему дают возможность довести начатое дело до конца, хвалят и награждают за результаты, тогда у ребенка вырабатываются умелость и способности к техническому творчеству. Напротив, родители, которые видят в трудовой деятельности детей лишь «баловство» и «марание», способствуют развитию у них чувства неполноценности. Когда ребенок отчаивается в своих орудиях труда и рабочих навыках или занимаемом месте среди товарищей, это наносит сильный удар по его желанию идентифицироваться с ними, ребенок начинает считать себя обреченным на посредственность.

В этом возрасте, однако, окружение ребенка уже не ограничивается домом. Влияние оказывает не только семья, но и школа. Важную роль в его возрастных кризисах начинают играть и другие общественные институты. Здесь Эриксон вновь расширяет рамки психоанализа, учитывающего лишь влияние родителей на развитие ребенка. Пребывание ребенка в школе и отношение, которое он там встречает, оказывает большое влияние на формирование и уравновешенность его психики.

Ребенок, склонность которого мастерить что-нибудь угасла из-за насмешек дома, может оживить ее в школе благодаря советам и помощи внимательного и опытного учителя. И напротив, ребенок, не проявляющий достаточно сообразительности и находчивости, может быть сильно травмирован школой, даже если его усердие и поощряется дома. Он усваивает учебный материал медленнее, чем сверстники, и не может с ними соревноваться. Постоянное отставание в классе развивает в нем чувство неполноценности. Другими словами, развитие этой компоненты зависит уже не только от родителей, но и от отношения других взрослых. Именно в этот период более широкое окружение становится важ-

ным с точки зрения предоставления ребенку возможностей для понимания значимых ролей в обществе.

В рабочей среде проявлением данной стадии развития является отношение человека к своей компетентности. Полученные травмы могут выражаться как в синдроме «маленького помощника», обреченного на выполнение второстепенных дел и неспособного испытывать удовольствие от работы и гордость за профессиональные успехи, так и в противоположном «смещении» идентичности, когда работа становится единственным смыслом жизни. Как следствие, трудоголизм, переработки, выгорание.

Для такого сотрудника важно установить доброжелательные отношения с руководителем и теми коллегами, кто является экспертом в его профессиональной области, так как они обладают большими знаниями и навыками. Необходимо создать условия для возникновения привязанности к наставникам и/или старшим коллегам, следует поощрять желание наблюдать и участвовать во всех видах активности и по мере сил поддерживать инициативы. С точки зрения стиля менеджмента у сотрудника будет иметь место запрос на сдержанное, но твердое управление.

При адаптации на новом месте, после того как сотрудник осознает, что его инициативы поддерживаются, можно рассчитывать на появление у него желания активно работать, осваивая при этом новые навыки и компетенции. Если же сотрудник сталкивается с критикой своих инициатив, то его интерес к работе угасает, а за ним падает производительность труда.

### **Стадия: подростковая**

**Кризис:** Самотождественность «Я» против Смещения ролей.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Верность.

**«Я»-концепция:** «Я — это мои представления и люди, к которым я принадлежу».

При переходе на пятую — подростковую стадию развития (12–18 лет), в соответствии с моделью Эриксона, помимо отмеченного в психоанализе пробуждения «любви и ревности» к родителям, у подростка развиваются новые взгляды на вещи, новый подход к жизни, связанный с новыми ощущениями и желаниями, обусловленными физиологическим и психическим созреванием.

Важное место в новых особенностях психики подростка занимает его интерес к мыслям других людей, к тому, что они сами о себе думают. Подростки склонны создавать себе мысленный идеал семьи, религии, общества, по сравнению с которым реально существующие аналоги выглядят весьма блекло. Иными словами, подросток — это нетерпеливый идеалист, полагающий, что создать идеал на практике не труднее, чем представить его в своей голове.

Согласно теории Эриксона, возникающий на этой стадии параметр связи с окружающим социумом колеблется между положительным полюсом идентификации «Я» и отрицательным полюсом путаницы ролей. Подросток должен собрать в единое целое все роли, которые он имеет в своем репертуаре: школьник, сын, спортсмен, друг и т.д. Он должен осмыслить полученный результат, связать его с прошлым и сделать проекцию в будущее. Только при решении этой задачи может быть достигнута психосоциальная идентификация, то есть появиться ощущение того, кто он есть, где находится и куда идет.

В попытке осознать и защитить собственное «Я», подростки демонстрируют обособленность круга и отвержение «чужаков». Опознавательные знаки «своих» — одежда, символика, жесты, лексика. Подростки стереотипизируют себя, свои идеалы, своих врагов. Нередко подростки отождествляют свое «Я» с образом, противоположным тому, что ожидают от них родители. При этом то, как они выглядят в глазах сверстников, имеет большее значение по сравнению с мнением родителей. Еще одним проявлением попытки добиться четкого определения собственной идентичности является юношеская любовь, что достигается за счет проекции расплывчатого образа своего эго на другого и наблюдения его уже отраженным и постепенно проясняющимся. Через эту юношескую страсть и приверженность групповым идеалам и ценностям формируется новая компонента личности — верность.

Если у подростка уже сформированы надежда, сила воли, целеустремленность и компетентность, то шансы его на идентификацию, то есть на опознание собственной индивидуальности, значительно увеличиваются. Обратное справедливо для подростка недоверчивого, стыдливого, неуверенного, исполненного чувства вины и сознания своей неполноценности. Если из-за неудачно-

го детства или тяжелого быта подросток не может решить задачу идентификации и определить свое «Я», то он начинает проявлять симптомы смещения ролей и неуверенность в понимании того, кто он такой и к какой среде принадлежит. Такая путаница нередко наблюдается у малолетних преступников. Однако, как и в случае с остальными компонентами, тот, кто в подростковом возрасте не приобретает ясного представления о своей личности, еще не обречен оставаться неприкаянным до конца жизни. А тот, кто опознал свое «Я» на этой стадии еще подростком, обязательно будет сталкиваться на жизненном пути с фактами, противоречащими или даже угрожающими сложившемуся у него представлению о себе. Эриксон более явно, чем другие психологи-теоретики подчеркивает, что жизнь представляет собой непрерывную смену всех ее аспектов и что успешное решение проблем на одной стадии не гарантирует отсутствия их проявлений в новом облики.

В рабочих отношениях на этой стадии обостряется проблема разницы поколений, особенно если более старшие коллеги или руководитель не прошли успешно в свое время аналогичную стадию и крепко держатся за свои идеалы, не воспринимая ценности окружающих. Проблема «отцов и детей» может привести к тому, что первые (отцы) не могут выйти за пределы своих рамок, остаются ограниченными, в вторые (дети) еще не могут отойти от своих убеждений, так как не обрели достаточной широты взгляда на мир. В итоге каждый общается со своей позиции, не учитывая позицию другого человека, отсюда — непонимание, споры, конфликты. Для такого сотрудника актуальны подтверждение доверия, поиск людей и идей, которым можно верить, если доверия найти не удастся, в качестве реакции следует ожидать открытый цинизм.

Кроме того, сотрудник с актуализированной подростковой стадией проявляет беспокойство о том, как его образ в глазах других соотносится с представлениями о себе. Желание самостоятельно решать вопросы борется со страхом выглядеть некомпетентным или неуверенным в себе перед окружающими. В этой связи руководителю необходимо обеспечить наличие промежуточных точек контроля при выполнении задач, поддерживать и направлять подчиненного в реализации долгосрочных и кросс-функциональных проектов, а также выработать механизм развивающей обратной

связи (не критики). Также следует отметить, что для сотрудника на данном этапе развития содержание профессии ценнее материального вознаграждения и социального статуса.

Применительно к адаптации в компании на этом этапе сотрудник уже полностью освоился в компании, наработал набор компетенций, и теперь ему нужно понять свою роль. Ему требуется ощущение своей значимости для компании, понимание своего места в ее структуре как человека, отвечающего за определенные вопросы.

### **Стадия: ранняя зрелость**

**Кризис:** Близость против Изоляции.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Любовь.

**«Я»-концепция:** «Мы — это то, что мы любим».

Шестая стадия развития личности приходится на начало зрелости (от конца юности до начало среднего возраста), иначе говоря, это период ухаживания и ранние годы семейной жизни. Эриксон, учитывая уже совершившееся на предыдущей стадии осознание собственного «Я», указывает на специфику характерного для этой стадии психосоциального параметра, который заключен между положительным полюсом близости и отрицательным — одиночества. Специфичность стадии заключается в переходе от «Я» к «Мы».

Как и в случае с идентификацией: успех или провал на этой стадии зависит от того, насколько успешно человек прошел предыдущие, а также от социальных условий, которые могут облегчать или затруднять достижение близости. Близость, по Эриксону, не ограничивается физической близостью и не обязательно связана с сексуальным влечением, а распространяется и на дружбу. В это понятие он включает способность заботиться о другом человеке и делиться с ним всем существенным без боязни потерять при этом свою идентичность. Если ни в браке, ни в дружбе человек не достигает близости, тогда, по мнению Эриксона, уделом его становится одиночество — состояние человека, которому не с кем разделить свою жизнь и не о ком заботиться.

На этой стадии развития человек готов проявлять нравственную силу, оставаясь верным (даже если потребуются значитель-



ные жертвы и компромиссы) и выражая готовность к самоотдаче и противостоянию страху потери Эго. При этом человек испытывает и интимные, и сопернические, и враждебные отношения к одним и тем же людям. В том случае, когда недавний подросток научается отличать соперничество от сексуальных чувств, он проявляет *истинную генитальность*, которая в свою очередь является объединением способов подбора партнера, сотрудничества и соперничества. Также, помимо всего прочего, любовь становится основой этических отношений.

Опасность стадии состоит в избегании контактов, которые обязывают к близости. Избегание опыта близости из-за страха утратить Эго приводит к чувству изоляции и последующему самопоглощению.

В рабочих отношениях сотрудник на данной стадии развития личности, при отсутствии установления дружеских отношений с кем-то из окружающих и опирающийся только на свои собственные силы, может занять позицию отчуждения, а также выработать стремление отрицать, избегать, и если надо, то и уничтожать обстоятельства (и людей), которые могут, по его мнению, таить опасность. Как следствие — инертность, стагнация, скука, неудовлетворенность выполняемой работой, функционалом и окружением. Напротив, приобретя единомышленников, сформировав приятельские отношения с кем-то из коллег, человек стремительно идет в направлении развития продуктивного и творческого начала.

Сказанное выше в полной мере относится и к процессу роста в рамках компании. После того как сотрудник обрел свое место в структуре, особое значение начинает играть социальный капитал. Исследования снова и снова показывают, что межличностные отношения в коллективе — важный фактор, способствующий успеху компании.

### **Стадия: средняя зрелость**

**Кризис:** Генеративность против Стагнации.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Забота.

**«Я-концепция»:** «Мы — это то, что мы создаем, и те, о ком мы заботимся».

Седьмая стадия, по Эриксону, приходится на зрелый возраст, то есть на период, когда дети уже стали подростками, а сам человек уже прочно связал себя с определенным родом занятий. На этой стадии появляется новый параметр личности с общечеловечностью на одном конце шкалы и самопоглощенностью — на другом. Общечеловечностью Эриксон называет способность человека интересоваться судьбами людей за пределами семейного круга, задумываться над жизнью грядущих поколений и устройством будущего мира. Такой интерес к новым поколениям не обязательно связан с наличием собственных детей — он может существовать у каждого, кто активно заботится о молодежи и о том, чтобы в будущем людям жилось лучше. Если же чувство сопричастности человечеству не вырабатывается, то возникает самопоглощенность. Человек сосредоточивается на самом себе, и главной его заботой становится удовлетворение своих потребностей и собственный комфорт.

Генеративность — центральный момент этой стадии. Это понятие охватывает эволюционное развитие, которое сделало человека обучающим и организующим, равно как и обучающимся. Генеративность — это заинтересованность в устройстве жизни и наставлении нового поколения. Генеративность — самая важная стадия как психосексуального, так и психосоциального развития, она включает в себя продуктивность и креативность, но не может быть ими заменена.

Когда такого обогащения не удается достичь, происходит регрессия к потребности в псевдоблизости, часто с глубоким чувством застоя и обеднением личной жизни. Причины отставания — чрезмерное себялюбие, напряженное самосозидание преуспевающей личности за счет других сторон жизни, недостаток веры, доверия, ощущения востребованности обществом. Такой человек начинает баловать себя, как если бы он был своим собственным ребенком.

В рабочих отношениях у сотрудников на данной стадии возникает потребность в передаче имеющихся навыков и опыта другим. Предполагается, что такие сотрудники наилучшим образом подходят на роль ментора/наставника, особенно для менее опытных коллег. Проекты, вызывающие наибольший интерес у таких работников, скорее всего, будут относиться к категории социально значимых.

В плане развития личности в компании, как и в случае предыдущей стадии, уже вряд ли можно говорить об адаптации — сотрудники ощущают себя в организации как дома. Обретение генеративности означает желание брать на себя ответственность по собственной инициативе, способность давать что-то без эгоистичной мотивации, в частности, тренировать и обучать новых сотрудников в организации.

### **Стадия: поздняя зрелость**

**Кризис:** Целостность «Я» против Отчаяния.

**Компонента личности в доминирующем состоянии формирования:** Мудрость.

**«Я-концепция»:** «Мы — это то, что останется после нас».

На восьмую и последнюю стадию развития личности в классической классификации Эриксона приходится период, когда основная работа жизни завершена и для человека наступает время размышлений и подведения итогов.

Психосоциальный параметр этого периода заключен между целостностью и отчаянием. Ощущение целостности, осмысленности жизни возникает у того, кто, оглядываясь на прожитое, ощущает удовлетворение. Целостность Эго может сформироваться только у того, кто заботится о делах и людях, адаптировался к победам и поражениям. Тот же, кому прожитая жизнь представляется цепью упущенных возможностей и досадных промахов, осознает, что начинать все сначала уже поздно и упущенного не вернуть. Такого человека охватывает отчаяние при мысли о том, как могла бы сложиться, но не сложилась его жизнь. Безнадёжность, отсутствие или утрата накопленной целостности выражается в страхе смерти: единственный и неповторимый жизненный цикл не принимается как завершение жизни. Отчаяние выражает сознание того, что времени жить осталось слишком мало, чтобы попытаться начать новую жизнь и испытать иные пути к целостности. Это отчаяние может принимать образ «массы мелких отращиваний», которые не складываются в одно большое раскаяние.

Сравнив эту стадию с самой первой, можно заметить, как замыкается круг компонент личности: целостность (integrity) взрослого и младенческое доверие, уверенность в честности (integrity) Эриксон обозначает одним и тем же словом. Он утверждает,

что здоровые дети не будут бояться жизни, если окружающие их старики обладают достаточной целостностью, чтобы не бояться смерти.

В бизнес-среде для сотрудников на данной стадии развития важно понимать свою значимость, ощущать вклад в общую глобальную цель. Происходит переоценка предыдущего опыта, основанная на чувстве невозможности «начать жизнь сначала». Для работника важно осознавать, что после него останется нечто важное и незыблемое, будь то накопленные знания, инновационное изобретение, уникальная разработка или преемник.

Целостность означает умение видеть порядок в мире. Сотрудники, достигшие этой стадии в организации, являются живым воплощением ее принципов и ценностей. И это очень важно, потому что наличие целостности у сотрудников компании напрямую влияет на опыт новых сотрудников, которые начинают карьеру в этой же компании с первой стадии — формирования доверия.

Здесь имеет смысл остановиться и подвести некоторые итоги. Детальный анализ теории развития Эриксона дает возможность сделать заключение о наличии в ней потенциала для использования при оценке причин имеющихся проблем во взаимодействии между сотрудниками, их адаптации на новом месте, а также для разработки предложений по реорганизации трудового процесса и повышению мотивации сотрудников.

## **Инструмент анализа межличностных взаимодействий: «Матрица совместимости»**

Сам Эриксон говорил, что его целью было не разработать проверяемую теорию, а задать общую структуру, в рамках которой можно рассматривать развитие личности. Он признавал [Erikson, 1994], что его теория представляет собой, скорее, описательный обзор социального и эмоционального развития человека и является «инструментом для размышлений, а не фактического анализа». Теория не объясняет как или почему происходит развитие личности, как результат одной психосоциальной стадии влияет на личность на более поздней стадии. В ней не содержится ответа на вопрос: «Какой опыт должен иметь человек, чтобы успешно разрешать различные психосоциальные конфликты и переходить с

одной стадии на другую?» и не предлагается универсального механизма разрешения кризисов.

Тем не менее, из приведенных выше описаний видно, что часто по характеру нежелательных проявлений в поведении человека можно достаточно точно предположить, на какой стадии были получены травмы и какие из компонент личности не смогли сформироваться в полной мере. Однако, поскольку компоненты имеют как осознаваемую, так и бессознательную части, их проявления могут быть не всегда заметны при наблюдении окружающими или доступны для осознания самим человеком посредством интроспекции. Имеющиеся проблемы могут концентрироваться в неосознаваемые внутренние установки, для выявления которых необходимо использовать какой-либо инструмент.

С этой точки зрения тот факт, что каждой стадии развития личности соответствует своя идентичность, формулируемая в виде короткой «Я-концепции», открывает достаточно многообещающий подход к идентификации наиболее актуальной на данной момент компоненты личности на основе определения наиболее предпочтительной для человека «Я-концепции» (например, через их попарное сравнение). Очевидно, что для достоверной оценки уровня развития компонент конкретного человека необходимо использовать более сложные инструменты, такие как глубинное интервью или расширенные опросники [Boyd, Koskela, 1970; Nataschek, 1990]. Однако быстрый скрининг мог бы существенно помочь в вопросе ускорения этого процесса при работе с большими группами людей.

Кроме того, анализ потребностей, присущих личности на разных стадиях развития, открывает возможности для компенсации. Например, потребность в учениках на стадии средней зрелости, является комплементарной для потребности в руководстве на латентной стадии. А значит, если есть сотрудник с неудачным опытом прохождения латентной стадии, то появляется возможность компенсировать эту травму за счет его совместной работы с коллегой, находящимся на этапе средней зрелости, который как раз и может стать образцом того внимательного и заботливого наставника, которого человеку так не хватало в детстве. И напротив, маловероятно, что взаимодействие такого сотрудника с коллегой, находящимся в подростковой стадии становления, будет успеш-

ным. Подросток вряд ли захочет признавать в нем «своего» и с высокой вероятностью обрушится на него с критикой со всей непримиримостью юношеского максимализма. Таким образом, появляется потенциальная возможность оценки вероятной совместимости и несовместимости сотрудников на основе оценки их актуальной стадии личностного развития и наличия травмирующего опыта на предыдущих стадиях.

Мы предлагаем в качестве инструмента такой оценки матрицу, наглядно демонстрирующую возможную успешность взаимодействия на пересечении разных стадий развития личности. Этот инструмент, который мы назвали «Матрица совместимости», может иметь несколько вариантов реализации. На рисунке 2 приведена матрица совместимости для сотрудников с различными актуальными стадиями личностного развития без травмирующего опыта с их коллегами, имеющими травмирующий опыт, полученный на одном из предыдущих этапов развития. Оценки совместимости работников (окрашены зеленым цветом) и несовместимости (красным цветом), а также нейтрального взаимодействия (желтым цветом) сделаны на основе анализа соответствующих потребностей и проявлений, свойственных каждой из стадий, описанных выше. Кроме того, там, где мы сочли возможным, указали потенциальные сценарии взаимодействия.

Описанный подход может быть использован также для разработки программ по адаптации новых сотрудников в компании. В этом случае матрица совместимости будет отражать оценку совместимости сотрудников в зависимости от времени их работы в компании и, соответственно, стадий адаптации, на которых они находятся в данный момент (рис. 3). В данном примере заполнение матрицы проведено исходя из общих предположений в иллюстративных целях, и ее реальный вид может существенно зависеть от характера бизнеса. Поскольку в данном случае подразумевается, что речь идет о нормально сформированных личностях, то область потенциальной совместимости гораздо выше, чем в случае «компенсаторного» варианта матрицы, представленного на рисунке 2.

Отдельной задачей, требующей решения, является разработка методов определения текущей стадии адаптации, так как очевидно, что она в общем случае не совпадает со стадией личностного

Актуальная	Орально-сенсорная	Мышечно-анальная	Локомоторно-генитальная	Латентная	Подростковая	Ранняя зрелость	Средняя зрелость	Поздняя зрелость
Компенсируемая								
Орально-сенсорная								
Мышечно-анальная								
Локомоторно-генитальная								
Латентная							Учитель — ученик	
Подростковая					Группа — тусовка		Авторитет — команда	
Ранняя зрелость						Образование пары		
Средняя зрелость								
Поздняя зрелость								

**Рис. 2.** Матричное представление оценки совместимости сотрудников в зависимости от актуальной стадии личностного развития и наличия травмирующего опыта на предыдущих стадиях

Источник: составлено авторами.

Стадии адаптации	Доверие	Самостоятельность	Инициативность	Трудлюбие	Идентичность	Интимность	Генеративность	Целостность
Доверие	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green
Самостоятельность	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green
Инициативность	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green
Трудлюбие	Green	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green
Идентичность	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green
Интимность	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Генеративность	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Целостность	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

**Рис. 3.** Матричное представление оценки совместимости сотрудников в зависимости от актуальной стадии адаптации в компании

Источник: составлено авторами.



развития, для определения которой уже существует набор достаточно надежных инструментов.

На данный момент инструмент находится в стадии разработки. Однако уже сейчас можно наметить основные направления его развития. В первую очередь это относится к введению градаций «совместимости» и «несовместимости», а также более точной идентификации возможных сценариев взаимодействия. Существенную помощь может оказать использование элементов транзактного анализа [Стюарт, Джоинс, 2017]. Отдельный интерес представляет создание многомерной матрицы совместимости, позволяющей рассматривать взаимодействия в группах из трех и более человек.

Задача данного раздела — привлечение внимания бизнес-психологического сообщества к теории развития личности Эрика Эриксона и ее не до конца раскрытым возможностям. В дальнейшие планы в первую очередь входит практическая оценка границ применимости описанного подхода в бизнес-среде, подбор оптимальных инструментов для оценки стадии развития личности, а также разработка и апробация критериев численной оценки совместимости сотрудников. Это предполагает тестирование на фокус-группе испытуемых (10 человек), корректировку инструментов исходя из результатов тестов, а также собрание экспертной группы для разработки дальнейших шагов. Конечная цель — превращение представленной выше в виде прототипа «Матрицы совместимости» в новый полноценный инструмент для анализа взаимоотношений между сотрудниками, оптимизации взаимодействий между ними и создания условий для повышения результатов работы.

## Литература

- Бентон С., Иванова Н.Л.* (2016) Психология бизнеса сегодня: в поисках подходов // Бизнес-психология в международной перспективе: коллективная монография. М.: Университетская книга. С. 7–23.
- Иванова Н.Л., Бентон С., Ваддингтон К., Махмутова Е.Н.* (2019) // Организационная психология. 9. С. 116–141.
- Макклелланд Д.* (2007) Мотивация человека. СПб.: Питер, 672 с.
- Психология бизнеса. (2014) Теория и практика: учебник / под общ. ред. Н.Л. Ивановой, В.А. Штроо, Н.В. Антоновой. М.: Юрайт.

- Стюарт И., Джоинс В.* (2017) Современный транзактный анализ. 2-е изд. / пер с англ. Д. Касьянов. СПб.: Метанойя, 444 с.
- Эриксон Э.* (1996) Идентичность: юность и кризис. М.: Прогресс.
- Эриксон Э.* (2008) Трагедия личности. М.: Алгоритм-Книга.
- Boyd R.D., Koskela R.N.* (1970) A test of Erikson's theory of ego-stage development by means of a self-report instrument // *The Journal of Experimental Education*. 38. P. 1–14.
- Erikson E.H.* (1994) *Identity and the Life Cycle*. New York — London: W.W. Norton & Company.
- Erikson E.H., Erikson J.M.* (1998) *The Life Cycle Completed (Extended Version)*. New York — London: W.W. Norton & Company.
- Hamachek D.* (1990) Evaluating self-concept and ego status in Erikson's last three psychosocial stages // *Journal of counseling & development*. 68. P. 677–683.
- Ivanova N., Klimova A., Torngate W.* (2019) Generalists in Modern Organizations: Theoretical Review // *Organizational Psychology*. Vol. 9. No 4. P. 185–202.
- Klimstra T.A., van Doeselaar L.* (2017) Identity formation in adolescence and young adulthood // J. Specht (ed.). *Personality Development Across the Lifespan*. Academic Press. P. 602.
- Kroger J., Martinussen M., Marcia J.* (2010) Identity status change during adolescence and young adulthood: a meta-analysis // *Journal of Adolescence*. 33. P. 683–698.
- New HR insights: Erikson's theory of human development and Its massive impact on your business (2019) // LifeXchange. URL: <<https://lifexchangesolutions.com/eriksons-theory/>> (access date: 09.03.2021).

Часть II

---

**Самоопределение  
личности в бизнесе**

Part II

---

**Self-determination  
of the individual  
in the business  
environment**



---

## Обучающаяся организация: основы, концептуальный подход, принципы функционирования и примеры

---

*Д. Отиссье, Е. Пащенко-де Превиль,  
И. Ванданжон-Дерюмез*

Тематика обучающей организации становится все более и более востребованной в настоящее время. Возникает вопрос: зачем организациям становиться обучающими?

Переход организаций на другой уровень жизнедеятельности, то есть их трансформация в обучающиеся, продиктован современной реальностью, в первую очередь нестабильностью социально-экономической среды, отягощенной влиянием различного рода кризисов, в особенности достигающих планетарного масштаба. В таких условиях способность к адаптации становится одним из основных факторов, обеспечивающих жизнеспособность организаций (предприятий, фирм, компаний и т.д.). Как известно, именно способность к постоянной адаптации является отличительным качеством обучающейся организации [Burgoyne, 1994], а проводимое организационное обучение — одним из ее основных конкурентных преимуществ [De Geus, 1988]. При этом Питер Сенге отмечает, что в обучающейся организации «адаптивное» обучение должно быть дополнено «порождающим (генерирующим)», так как последнее, по его мнению, способствует повышению творческого потенциала. Это, считает П. Сенге, определяет основной смысл обучающейся организации, ибо она

«постоянно расширяет способность создавать свое будущее» [Сенге, 2006, с. 33].

Тематика обучающейся организации<sup>1</sup> начинает усиленно развиваться в 90-х годах прошлого века в работах П. Сенге, М. Педлера с соавторами [Pedler et al., 1991], Дж. Бургойна [Burgoyne, 1988; Burgoyne, 1999], П. Гарвина [Garvin, 1993], Р. Кандола и Дж. Фуллерон [Kandola, Fullerton, 1994], К. Уика и Л. Леона [Wick, Leon, 1995] и других авторов.

И хотя термин «обучающаяся организация» употреблялся и ранее (см., например, [Burgoyne, 1994]), можно с уверенностью утверждать, что именно с выходом в свет в 1990 году книги П. Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации» (*The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*), он получает широкое распространение.

Автор определяет обучающуюся организацию как коллектив, где «сотрудники непрерывно расширяют свои возможности, помогающие им добиваться нужных результатов, где вырабатываются новые способы мышления, где свободно распространяются коллективные устремления, где сотрудники непрерывно учатся тому, как осуществлять совместное обучение» (цит. по [Амстронг, 2004, с. 453]) и «где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой они живут и действуют. И здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность» [Сенге, 2006, с. 31].

Сначала мы остановимся на некоторых характеристиках организационного обучения, положенных в основу указанной работы Питера Сенге, затем, опираясь на концептуальный подход обучающейся организации, предложенный автором, мы разберем ее основные характеристики («дисциплины» в терминологии Сенге), более подробно остановившись на системном мышлении — пятой дисциплине. Далее, мы рассмотрим методологию внедрения и функционирование обучающих сетей в одной из крупных компа-

---

<sup>1</sup> Мы используем данный перевод с английского языка фразы «Learning organization», так как, на наш взгляд, он отражает толкование этого понятия указанными авторами и в первую очередь П. Сенге. Выражение «самообучающаяся организация», также употребляющееся в русскоязычной литературе для перевода этой фразы, не совсем точно.

ний Франции как пример конкретного использования принципов обучающейся организации.

Необходимо подчеркнуть место и роль обучения для организаций. По мнению Д. Гарвина [Garvin, 1993], которое продолжает быть актуальным, обучение должно быть существенной составляющей политики организаций, ибо это необходимо для их выживания. Речь идет об обучении на всех уровнях — рабочем, политическом и стратегическом. Оно должно быть сознательным, непрерывным и интегрированным, а управленческий аппарат должен заботиться о создании такого климата в организации, при котором весь персонал мог бы непрерывно обучаться.

Приведем одно определение обучения, предложенное К. Аргирисом [Argyris, 1993] и уже известное российскому читателю: «обучение — это не просто овладение новым пониманием или новой идеей. Обучение имеет место, когда мы совершаем эффективное действие, когда мы обнаруживаем и исправляем ошибку. Как вы узнаете, что вы что-то знаете? — Когда вы можете сделать то, что, как вы считаете, знаете» (цит. по [Амстронг, 2004, с. 458]).

Как видно из определения, речь идет не об обучении, основанном на накоплении и освоении новых знаний перед тем, как приступить к действию, а об обучении во время и посредством действия. Именно на такой подход к обучению опирался П. Сенге при разработке своего концептуального подхода к обучающейся организации и именно такой тип обучения практикуется обучающимися сетями, о которых речь пойдет ниже.

В концепции обучающейся организации (и в обучающих сетях) используются также теоретические наработки К. Аргириса и его соавтора Д. Шона [Argyris, Schön, 1996; Argyris, Schön, 2002] относительно двух типов обучения: одноконтурного или обучения по типу «единичной петли» и двухконтурного или обучения по типу «двойной петли» (обучение адаптивное и генеративное в терминах П. Уэста [West, 1996]). Отметим, что К. Аргирис и Д. Шон [Argyris, Schön, 1996] со своей стороны также настаивали на системной связи индивидуального и организационного обучения.

Обучение по типу «единичной петли» (одноконтурное), которое заключается в обнаружении и корректировке ошибок, используется большинством организаций. По мнению авторов [Argyris, Schön, 2002], его вполне достаточно, если речь идет о так называемом

мом оперативном обучении, направленном в основном на достижение результатов и поддержании эффективности производства в пределах установленных норм и стандартов.

При обучении по типу «двойной петли» сотрудники организации вынуждены разрешать межличностные и межгрупповые конфликты, отражающие требования, априори несовместимые с хорошей организационной деятельностью. Это происходит в тех случаях, когда исправление ошибок (несоответствия между намерением и результатом) может пойти в разрез с существующими организационными нормами, ценностями и стандартами. Таким образом, становится необходимым выработать новое понимание противоборствующих требований, их происхождения и последствий, а также выстраивать новые приоритеты, корректируя или пересматривая нормы и стандарты, наряду со стратегиями и связанными с ними парадигмами. Благодаря этому процессу реструктурированные требования для достижения организационных целей становятся все более совместимыми, что позволит эффективно осуществить намеченное, а новые нормы и стандарты закрепятся в организации.

Иногда изменения ценностей и стандартов, вытекающие как следствие обучения по типу «двойной петли», могут восприниматься как нежелательные. Тем не менее только такое обучение позволяет отдельным сотрудникам и организации в целом осуществлять глубокие изменения существующих практик.

Именно обучение по типу «двойной петли» позволяет организациям и компаниям иметь уверенность в будущем, поэтому для создания конкурентного преимущества необходимо отказываться от решений в краткосрочной перспективе как следствие обучения по типу «единичной петли».

Организационное обучение, способствуя развитию «организационных возможностей», находится в эпицентре обучающейся организации, но при этом эти два понятия не являются синонимами.

Обучающиеся организации имеют пять основных базовых характеристик, так называемых дисциплин в терминологии П. Сенге [Senge, 1990], которые, по мнению автора, определяют основу каждой обучающейся организации и обязательно должны развиваться в совокупности. Этими дисциплинами являются: систем-



ное мышление, личное мастерство (личностное совершенствование), ментальные (интеллектуальные) модели, общее видение и групповое обучение или, точнее, обучение в команде.

Под дисциплиной автор понимает совокупность теории и методов, необходимых для освоения, овладение которыми важно для применения их на практике.

### **Первая дисциплина: личное мастерство (личностное совершенствование)**

Что касается личного мастерства или, другими словами, совершенствования личности, оно, по мнению П. Сенге, отражает динамику непрерывного обучения (в течении всей жизни) и способствует сосредоточению на достижении целей, которые человек сам ставит перед собой и которые ему дороги. Эта дисциплина способствует выработке активного отношения к миру и развивает чувство ответственности.

Существует взаимозависимость между личным обучением и организационным, ибо приверженность организации к обучению и ее способность продвигаться вперед тесно зависит от приверженности к обучению и стремления двигаться вперед ее сотрудников.

### **Вторая дисциплина: ментальные модели**

Ментальные модели, существование которых мы часто не осознаем, сильно влияют на наше понимание мира и на выбираемый нами способ действия. Они определяют наше поведение в организации в силу того, что представления о том, «что может и чего не может быть» сделано в различных ситуациях, глубоко укоренены в нас. Овладение новыми ментальными моделями помогает преодолевать ограниченность восприятия мира и способствует открытости ума.

Ментальные модели оказывают сильное влияние на все дисциплины, но особенно на системное мышление, так как, например, в силу своей негибкости они могут явиться серьезным барьером к системному изменению. При этом эти две дисциплины являются взаимодополняющими. Поясним это на примере одной известной метафоры. Чтобы организация могла, так сказать, «увидеть за деревьями лес» (то есть за событиями — закономерности), необходимо прибегнуть к пятой дисциплине — системному мышлению,

но при этом надо, чтобы сначала адекватно (не априори) были восприняты «деревья» (в этом вклад дисциплины ментальные модели).

### **Третья дисциплина: формирование общего видения**

Для выработки и поддержания общего видения, по мнению П. Сенге, важно сделать «зримыми общие картинки будущего», которые будут стимулировать преданность делу. Формирование общего видения происходит в процессе обучения при совместной работе для достижения общих целей. Общее видение позволяет возвращать долговременные обязательства, а наличие единой цели повышает творческий подход сотрудников к решению задач за счет их готовности к риску и предоставленной им возможности экспериментировать. Эта дисциплина создает предпосылки для новых способов мышления и действия, а также придает процессу функционирования обучающейся организации особую целенаправленность и энергию. При наличии общего видения и единой цели у сотрудников возрастает желание добровольного включения в процесс обучения и стремление к личностному совершенствованию.

### **Четвертая дисциплина: групповое (командное) обучение**

Групповое обучение — это процесс достижения слаженности и развитие способности группы достигать результатов, значимых как для ее членов, так и для организации. Оно начинается с «диалога» и развивает способность стремиться к наиндивидуальным целям. Групповое обучение является очень важной дисциплиной, ибо если группы (команды) не способны учиться, этого не сможет сделать и организация в целом.

В основе группового обучения лежит дисциплина формирование общего видения, а также оно требует личностного мастерства.

### **Пятая дисциплина: системное мышление**

П. Сенге обращает внимание на особую важность пятой дисциплины — системного мышления, ибо именно оно, по его мнению, обеспечивая взаимодействие и взаимозависимость всех прочих дисциплин, соответствует способности воспринимать целое, а не части организации и приводит к тому «что целое может стать чем-то большим, чем сумма его частей». Без системного мышле-

ния, по мнению автора, все остальные умения и знания остаются лишь разрозненными приемами и модной новинкой науки управления.

Благодаря системному мышлению происходит изменение сознания: становится возможным видеть взаимозависимости, а не линейные цепочки причинно-следственных связей и воспринимать процессы изменений, а не статичные состояния.

Таким образом, системное мышление, главные законы которого приведены П. Сенге [Senge, 1990] и рассматриваются нами ниже, является основой обучающейся организации.

Автор (op. cité) выделяет одиннадцать законов системного мышления.

### **Сегодняшние проблемы есть порождение вчерашних решений**

Мы довольно часто не замечаем, что принятые решения просто переместили проблемные вопросы из одной части системы в другую, ибо, как это часто бывает в организациях, решением первичной проблемы занимаются одни люди, а новой — совсем другие.

В поисках понимания истоков наших проблем, надо прибегнуть к воспоминанию того, как мы решали свои проблемы в прошлом.

### **Сила действия равна силе противодействия**

В системном подходе это явление известно как «компенсирующая обратная связь». Так, если наши усилия не ведут к устойчивому улучшению ситуации, мы можем прилагать еще больше усилий в надежде на то, что трудом можно преодолеть все препятствия. На самом же деле настойчивые действия, предпринимаемые для улучшения ситуации, нередко приводят к ее ухудшению из-за противодействия системы. То есть самое благонамеренное вмешательство в работу системы может вызвать такую ответную реакцию, которая перекроет все его положительные результаты.

### **Перед долговременным ухудшением наступает легкое улучшение**

В многоуровневых системах, образуемых людьми, всегда много возможностей достичь кратковременного улучшения. Только последствия, создаваемые компенсирующей обратной связью (ко-

торая обычно действует с «задержкой»), в конечном итоге все равно начнут проявляться. Может пройти два, три или четыре года, прежде чем эта проблема вернется вновь или возникнет новая, еще более сложная. Как пример, можно привести ситуацию, когда в результате вмешательства руководства все сначала улучшается, а потом еще сильнее ухудшается. Особое внимание на это необходимо обратить в тех организациях, где происходит периодическая смена руководящего состава и решения могут приниматься именно для быстрого улучшения ситуации, или, что еще хуже, для укрепления личной власти, то есть без заботы о долговременных последствиях, так как, когда они наступят, «в руководящем кресле будет сидеть кто-то другой».

Очень важно всегда помнить о необходимости рассмотрения различных альтернативных вариантов решений и прогнозировать их возможные последствия.

### **Обычно легкий выход — это путь назад**

Для объяснения этого закона системного мышления П. Сенге прибегает к современной версии древней суфийской притчи, где говорится о том, что однажды ночной прохожий, увидя под уличным фонарем пьяного, ползающего на четвереньках и что-то ищущего, предлагает помощь и узнает, что тот потерял ключи от дома. «А где ты их потерял?» — спрашивает прохожий. Пьяница отвечает, что перед дверью. «А почему же ты ищешь их здесь?» — изумляется прохожий. «А потому, — отвечает тот, — что у моей двери нет фонаря и темно» [Сенге, 2006, с. 78].

Не секрет, что большинство из нас предпочитает делать то, что лучше получается и использовать уже знакомые решения.

Постоянное и настойчивое использование известных решений, когда базовые проблемы все ухудшаются, по мнению П. Сенге, — это проявление несистемного подхода.

### **Бывает, что лекарство горше болезни**

При использовании несистемных решений мы рискуем со временем впасть в зависимость от используемого для облегчения проблем метода. Если, например, мы решим поднимать себе настроение и снимать стресс с помощью алкоголя, то это знакомое и легкое решение может оказаться не только неэффективным, но и опасным, если войдет в привычку, ибо мы все прекрасно знаем,

насколько это пагубно для здоровья. Таким образом, лекарство будет горше болезни.

И такого рода зависимостей существует множество. Появилось даже особое название этого явления, известное как «переложить ответственность на помогающего». Так, например, в бизнесе вместо того, чтобы обучать своих менеджеров, мы можем перекладывать ответственность на консультантов или других «помощников» и попасть в зависимость.

Вывод: решения должны «повышать способность системы бороться с собственными трудностями».

### **Быстрее — значит медленнее**

Необходимо помнить, что каждая природная система имеет оптимальные для нее темпы роста. Эта скорость обычно намного меньше максимально возможной. Поэтому при слишком быстром темпе роста сама система сама начнет тормозить и создавать риски для выживания организации.

### **Причины и следствия разъединены во времени и пространстве**

Люди часто страдают от несовпадения между объективной реальностью и привычным для них способом мыслить об этой реальности. Для устранения этого несовпадения необходимо прежде всего осознание того, что причины и следствия могут быть разъединены во времени и пространстве. Под «следствиями» здесь понимаются очевидные признаки проблем, а под «причинами» — особенности функционирования системы.

### **Результаты малых изменений могут быть очень значительными, но трудно найти подходящий объект для воздействия**

Системное мышление показывает, что малые, хорошо направленные действия могут стать причиной значительного и устойчивого улучшения, если сила была приложена в правильном месте. Это явление носит название «принцип рычага». Зачастую для решения той или иной проблемы достаточно увидеть, где расположен рычаг, минимальное воздействие на который обеспечит длительное и значительное улучшение.

По мнению П. Сенге, нет простых правил нахождения рычага, но при этом существуют приемы мышления, облегчающие поиск. В первую очередь необходимо приучить себя смотреть на

основные «структуры», а не на события. Далее, нужно мыслить в терминах процесса изменений, а не думать о мгновенных переменах.

### **Можно или есть пирог, или иметь его — но не одновременно и то и другое**

Здесь автор описывает ошибочное представление о многих «дилеммах», которые, по сути своей, таковыми не являются. Ибо они, по его мнению, есть лишь побочные результаты «статичного мышления», то есть результат отсутствия понимания процесса и длительности изменений. Иными словами, мы не видим возможного наилучшего разрешения проблемы из-за того, что обладаем этим самым «статичным мышлением», которое не позволяет нам увидеть существование проблемы на большом промежутке времени, а только на фиксированном, в рамках которого мы привыкли мыслить.

Конечно, некоторые вопросы просто невозможно решить за короткие сроки и бывает, что они не разрешаются за один год, но, главное, хотя бы постараться представить себе то, как можно «убить двух зайцев» в будущем.

### **Если разделить слона пополам — не получится два маленьких слона**

Восточная история о слепых и слоне (подробнее см. [Сенге, 2006, с. 83–85]) свидетельствует о том, что можно очень хорошо представлять себе части организации, но не знать, как она выглядит в целом.

Деление проблем организации на частные проблемы отделов в большинстве случаев может привести к плачевным для нее последствиям. Чтобы решить сложную проблему (на примере истории о слоне), необходимо проанализировать с нескольких точек зрения различные взаимодействия, выходящие за пределы формальных подразделений, существующих в структуре каждой организации. То есть для понимания самых сложных вопросов и проблем нужно увидеть систему в целом.

### **Винить некого**

Как известно, люди склонны возлагать вину за их проблемы на кого-то другого или на внешние обстоятельства. Системное мыш-

ление учит нас, что нет ничего внешнего. По мнению П. Сенге, «мы и причина наших проблем — часть одной системы».

Повторяя сказанное ранее, напомним, что очень важно, чтобы все пять дисциплин, обязательно получали свое развитие в совокупности. Так, П. Сенге отмечает, что системное мышление «нуждается в умениях и дисциплинах, позволяющих строить общее видение, вырабатывать новые ментальные модели, организовывать групповое (командное) обучение и поощрять личное мастерство» [Сенге, 2006, с. 31].

Приведем пример автора. Коммерческая авиация начала широко использоваться после того, как в транспортном самолете Douglas DC-3 были впервые объединены пять критически важных компонентных технологий. Здесь необходимо выделить два момента: во-первых, успех DC-3 определила именно совокупность пяти элементов: четырех было бы недостаточно; во-вторых, это было началом развития новой отрасли, а не вершиной прогресса.

По мнению П. Сенге, каждая дисциплина играет важную роль в достижении успеха, но именно их совокупное развитие и использование является основополагающим в построении организаций, способных обучаться и непрерывно расширять свои возможности. И те организации, которые находятся в процессе трансформации в обучающиеся, постоянно оказываются на новой волне совершенствования и экспериментирования.

Работы П. Сенге, К. Аржириса и других ученых послужили основой для создания обучающих сетей — одной из форм обучающейся организации, которые начиная с 2007 года были успешно использованы в одной из крупных организаций (компаний) Франции — Национальном обществе французских железных дорог (SNCF)<sup>2</sup>.

Мы рассмотрим основные аспекты функционирования обучающих сетей и то, в каких случаях наиболее уместно их использование, а также приведем несколько основных результатов применения обучающих сетей в компании SNCF<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Société nationale des chemins de fer français.

<sup>3</sup> Обучающие сети в компании SNCF были объектом исследовательского проекта, проведенного департаментом Организационных изменений Бизнес-школы ЭСЕК в сотрудничестве с SNCF под руководством Д. Отиссье,

### Определение обучающих сетей

По мнению Ж.-П. Юро, который был одним из первых инициаторов использования обучающих сетей в компании SNCF, они позволяют руководителям и сотрудникам собираться вместе для диалога, выдвижения и проведения экспериментов по применению предложений с целью увеличения эффективности производственной деятельности. При этом следует отметить, что обучающие сети способствуют развитию и повышению способности компании к адаптации [Hureau, 2009].

Обучающие сети могут определяться как возможность учиться вместе в процессе деятельности организации, вокруг ее объекта для того, чтобы совместно конструировать изменения в пределах сферы своего влияния непосредственно перед тем, как их внедрять.

По мнению П. Сенге, изменения не должны происходить спонтанно. Для этого должны учитываться следующие весомые обстоятельства: 1) наличие убедительных аргументов для изменений; 2) время; 3) наличие поддержки для проведения изменений, что и делается при работе обучающей сети.

Организационные изменения проводятся не на основании предопределенного плана, но при помощи их соконструирования. Они продолжают быть актуальными в первую очередь потому, что окружающая среда постоянно меняется и к ней необходимо адаптироваться. Кроме того, такой способ позволяет добиться большей расположенности персонала к изменениям, ибо обучающие сети, ставя своих членов в позицию созидателей, предоставляют им возможность обсуждения вводимых новшеств и их корректировки в процессе внедрения.

Обучающие сети привлекают к совместной работе с целью коллегиального использования практического опыта представителей различных специальностей и занимаемых должностей вне иерархии организации. Это, в частности, означает, что мнение каждого участника имеет одинаковую ценность, независимо от его позиции в организации. Отметим, что привлечение к совместной работе лиц, занятых в различных подразделениях вне иерархиче-

---

на результаты которого мы опираемся (см. также [Vandangeon, Autissier, 2012; Vandangeon, Autissier, 2013; Autissier et al., 2013; Отиссье и др., 2015; Отиссье и др., 2016; Отиссье, Фукри и др., 2016]).



ской структуры, является одним из основных принципов работы обучающих сетей.

Обучающие сети позволяют их участникам расширить сферу своего влияния. Каким образом это происходит?

Обычно, чтобы повлиять на что-то или кого-то, на что мы не имеем возможности непосредственно воздействовать, нам необходимо опереться на того коллегу в сфере нашего влияния, кто в собственной сфере влияния может воздействовать на нужного нам человека или вопрос. Таким образом, происходит расширение сферы нашего влияния. В силу того, что участники обучающих сетей являются представителями различных профессий и позиций, они получают возможность воздействовать на тот или иной вопрос, проблему через сферы влияния других участников.

### **В каких случаях наиболее уместно использование обучающих сетей?**

Как мы об этом уже писали [Отиссье и др., 2016], ответ на этот вопрос зависит, с одной стороны, от степени сложности выносимой на рассмотрение проблемы, а с другой — от ожидаемого уровня обучения. Кроме того, обучающие сети мобилизуются для разработки определенной совокупности тем.

В процессе работы обучающих сетей, как правило, рассматриваются достаточно сложные и комплексные проблемы, ибо именно для их решения чрезвычайно важно, чтобы сотрудники имели возможность обсуждать создавшуюся ситуацию, обмениваться опытом и представлениями для выработки общего понимания проблемы и связанного с ней плана действий.

Обучающая сеть, как правило, мобилизуется также, когда возникает необходимость изменения представлений и норм, то есть об изменениях так называемого второго уровня, которые являются следствием обучения по модели «двойная петля».

Опираясь на работы К. Аржириса и Д. Шона [Argyris, Schön, 1996; Argyris, Schön, 2002], отметим, что можно говорить об изменениях первого уровня (модель «единичной петли»), когда речь идет о смене «контекста» (например, о переезде главного офиса компании SNCF из Парижа под Париж, в Сан-Дени) или об изменении способа деятельности (например, введении смартфонов с определенным набором приложений, позволяющих сотрудникам,

в частности проводникам и контролерам поездов, иметь быстрый доступ к служебной информации). Так, для эффективного проведения изменений бывает достаточно хорошо продуманной системы коммуникации в сочетании с дополнительным обучением.

Изменения второго уровня («двойная петля») могут затрагивать, например, следующие управленческие навыки: предоставление сотрудникам свободы действий (очень важное условие для работы обучающей сети) с вытекающими из этого последствиями — возможностью проявления инициативы и права на ошибку; изменение ценностей и норм, например, связанных с преобразованием государственного обслуживающего учреждения в учреждение, ориентированное на клиентов, или со сменой идентификации у сотрудников (некоторые раньше отождествляли их профессиональную принадлежность с железной дорогой, а ныне — с автобусными перевозками, так как компания SNCF теперь предлагает услугу QuiBus (автобус SNCF), ранее не существовавшую). В подобных случаях коммуникация и обучение могут оказаться малоэффективными, а применение обучающей сети, напротив, весьма результативным для обеспечения необходимых преобразований.

Обучающие сети очень эффективны в таких ситуациях, так как они позволяют участникам — сотрудникам, которые будут иметь непосредственное отношение к процессу изменений, претворяя их в жизнь, самим проектировать те или иные изменения или работать вместе с инициаторами над способами их осуществления.

Коль скоро мы хотим, чтобы люди были вовлечены в процесс изменений, необходимо привести их в движение. Тогда, если конечная цель изменений будет меняться (например, в связи с изданием нового указа или внесением поправок в существующие директивы), сотрудники будут двигаться к ней, вместо того, чтобы пассивно ожидать новых указаний к действию.

### **Организация функционирования обучающей сети и ее участники<sup>4</sup>**

Для описания функционирования обучающей сети и состава ее участников прибегнем к метафоре дерева и представим себе

---

<sup>4</sup> В этой части статьи для описания функционирования обучающей сети и состава ее участников нами используются материалы, опубликованные

дерево трансформации. Чтобы дерево могло взрасти, необходимо в первую очередь подготовить плодородную почву. То есть для успешного функционирования обучающей сети необходим период предварительной подготовки (обычно занимает около шести месяцев), привлекается внутренний или внешний консультант. В это время происходит поиск так называемого иерархического «прикрытия» обучающей сети и ведется работа по изменению стиля поведения руководящего состава, так как при внедрении обучающей сети, руководителям нужно будет отказаться от позиции постоянного «контролера» и предоставить большую свободу действий своим сотрудникам. Также в этот период проводится своего рода кастинг потенциальных претендентов на участие в обучающей сети, то есть анализ того, кого следует пригласить в обучающую сеть (на добровольной основе), ибо очень важно идентифицировать и пригласить в обучающую сеть тех «без кого не обойтись», так как зачастую работа над тем или иным вопросом по той или иной тематике требует специальных технических знаний. Затем планируется стартовое собрание (kick off meeting).

На собрании обсуждаются предложения руководства (например, за два года добиться повышения удовлетворенности клиентов на 10%), определяются темы, над которыми будет работать обучающая сеть для достижения обозначенной цели или решения поставленной задачи. Кто над какой темой будет работать — участники выбирают добровольно, и таким образом создаются рабочие группы обучающей сети, определяются аниматоры. Вслед за этим аниматоры, функцией которых является организация групповых дискуссий с помощью недирективного менеджмента, проходят обучение в рамках специально разработанного для них подготовительного семинара.

Каждая сеть начинает свое существование с лаборатории «идей», вовлекая в нее небольшую часть сотрудников (около 3% от общего коллектива), которые объединяются в аналитико-практическую группу<sup>5</sup>. После выбора рабочей темы или проблемы

---

в [Отиссье, Фукри и др., 2016], с разрешения издательства. Кроме того, мы прибегли здесь к метафоре «дерево трансформации», которой мы обязаны [Autissier et al., 2013].

<sup>5</sup> Участники таких групп не только размышляют над проблемой, но и действуют. Обычно в компании или организации есть люди, которые зани-

участники группы обдумывают новые способы деятельности, разрабатывают новую продукцию и планы действий. Когда зафиксирован план действий, он проходит апробацию. Чтобы разработать наилучший метод или продукт, его пригоняют, приспособливают, корректируют то, что было предложено лабораторией «идей», опираясь на обратную связь, которую они получают. Этот этап характеризуется постоянным движением. Возникают неординарные ситуации, позволяющие говорить о том, что эти эксперименты выходят за рамки действующих «норм». В ходе экспериментального этапа, круг участников сети расширяется и представляет собой порядка 16% коллектива. Фаза работы над прототипом позволяет получить конечный продукт, хорошо приспособленный для практического применения, ибо он был создан с помощью тех людей, которые непосредственно задействованы на рабочих местах. Если то, что было предложено и апробировано обучающей сетью, хорошо себя зарекомендовало, то оно начинает распространяться естественным путем и достигает переломного момента [Gladwell, 2000], который приводит к вовлечению более широкого числа сотрудников (около 50% рабочего коллектива). Изменение, распространяясь в виде новых практик, порождает новое представление, например, новую концепцию сферы обслуживания. То есть по завершении процесса естественного распространения новых практик разработанная проблематика становится общим видением для приблизительно половины коллектива, которого она касается.

Подпорками для обучающей сети являются спонсор, то есть руководитель, который будет поддерживать сеть, или группа спонсоров, а также фасилитатор.

### Руководитель

Для любой обучающей сети необходима поддержка руководителя (начальника), который согласится предоставлять свободу действий сотрудникам. Безусловно, он сможет отклонять предло-

---

маются умственной работой, то есть «размышляют», а другие — «действуют», то есть производят. В обучающих сетях те, кто «думают» и «действуют», взаимодействуют. То есть тот, кто, например, обдумывает новый способ действия, может затем сам его применить и внести в него при необходимости корректировку.

жения участников обучающей сети, если, допустим, они противоречат стратегии компании и/или потребуют больших затрат при внедрении.

### **Комитет поддержки**

Миссия комитета поддержки<sup>6</sup>, состоящего преимущественно из членов совета директоров, — сопровождение и направление работы групп обучающей сети, которые регулярно предоставляют ему для апробации результаты деятельности в виде новых идей, планов действий и т.д.

### **Спонсорский комитет**

Руководитель может прибегать к помощи «спонсоров», то есть тех коллег и сотрудников, которые будут помогать и направлять аниматоров (координаторов) каждой из аналитико-практических групп. Спонсоры могут объединиться в свой комитет. Этот комитет способствует повышению вовлеченности в процесс поиска решений в рамках поддерживающего обучающую сеть менеджмента.

### **Фасилитатор**

Чтобы обучающая сеть функционировала, необходим фасилитатор, который посвящает от 30 до 50% своего времени этой миссии. Фасилитатор является неотъемлемой частью обучающей сети. Его основные задачи: создание пространства для свободного выражения идей, курирование аниматоров и обеспечение «обучающейся манеры» сети. Отметим, что фасилитатор сети должен уделять особое внимание тем непосредственным руководителям (менеджерам) активных членов обучающей сети, которые сами не вовлечены в эту сеть, и стремиться заинтересовать их успехами своих сотрудников в этой сети, чтобы они были в курсе индивидуальных и коллективных достижений каждого из них. В противном случае они могут почувствовать себя «за бортом».

### **Аниматоры аналитико-практических групп**

Аниматоры аналитико-практических групп — это своего рода садовники, именно они периодически поливают дерево транс-

---

<sup>6</sup> В разных сетях этот комитет поддержки носит разные названия (например, комитет влияния, спонсорский комитет и т.д.). Здесь мы приводим описание двух комитетов: комитета поддержки и спонсорского.

формации, чтобы оно не засохло. Аниматоры должны научиться конструировать свою роль, которая роль заключается в том, чтобы руководить обсуждениями в аналитико-практических группах (рабочих группах обучающей сети), повышать заинтересованность участников, прислушиваться к тому, что они предлагают. Очень важно, чтобы они были специально обучены для выполнения этой роли до запуска сети.

### Участники обучающей сети

Участники составляют основу обучающей сети (крону дерева). Именно они в аналитико-практических группах проводят диагностику ситуаций, обдумывают проблемы, способы их решения и вырабатывают планы действий с учетом различных точек зрения. Они являются представителями разных профессий и иерархических позиций, но при этом их взаимоотношения внутри сети строятся на внеиерархическом принципе. Каждый участник в среднем посвящает один день в месяц обучающей сети, членом которой он является, но зачастую к этому добавляется ежедневное рабочее время, поскольку он находит определенную заинтересованность, становясь субъектом преобразований, касающихся его лично. Участие в обучающей сети позволяет получить доступ в иные области деятельности, помимо привычных, расширить собственную сферу влияния за счет сфер влияния коллег. Кроме того, каждый получает возможность саморазвития с помощью конференций и лекций, которые предлагаются членам обучающей сети.

Обучающая сеть своего рода живой организм. В ней происходит своеобразный оборот участников, но при этом сохраняется ее основное ядро, что способствует саморегуляции. Опыт SNCF показал, что обычно в сети 30% участников сильно вовлечены в ее деятельность, а другие 30% принимают лишь отдаленное участие.

Результатами применения обучающих сетей в компании SNCF являются: 118 млн евро экономии вместо плановых 100 млн евро (по данным Дирекции закупок); рост индекса удовлетворенности клиентов информацией, предоставляемой в поезде в случае внештатных ситуаций, с 52 до 60% (менее чем за два года); создание диспетчерских центров по всем веткам TGV Est (высокоскоростных поездов), а также достижение соблюдения расписания 96%; уменьшение количества отмененных поездов по причине техни-

ческих неполадок; улучшение информированности клиентов благодаря налаженному контакту между различными специалистами; уменьшение количества внештатных ситуаций благодаря оказанию помощи пассажирам с ограниченной подвижностью; ввод новых услуг для клиентов (перенос багажа на вокзале, совместные автоперевозки и т.д.). (По данным компании TER (Transport Express Régiona) Нормандии.)

Также отметим, что один из основных результатов работы обучающей сети — разработка планов действий с учетом стадий внедрения, необходимых ресурсов и показателей результативности.

### **Обучающие сети в свете пяти дисциплин обучающейся (научающейся) организации**

Обучающие сети способствуют преодолению барьеров на пути к обучению как для отдельных сотрудников, так и для организации в целом. Развитие индивидуальной и коллективной динамики обучения происходит на основе применения пяти дисциплин обучающейся (научающейся) организации.

#### **Первая дисциплина: личное мастерство (личностное совершенствование)**

Личное мастерство (личностное совершенствование) каждого человека является условием и следствием постоянного процесса обучения, необходимого для достижения поставленных целей. Эта дисциплина способствует развитию вовлеченности сотрудников, росту желания и умения брать ответственность за свои действия на себя. В обучающих сетях их члены сами предлагают решения для тех или иных проблем, претворяют их в жизнь, экспериментируя и учась на своих ошибках. Участие в данной сети позволяет сотрудникам получить доступ в иные сферы деятельности, помимо привычных, кроме того, каждый из них получает возможность саморазвития с помощью конференций и лекций. Таким образом, обучающая сеть становится настоящим рычагом личностного развития для ее членов.

#### **Вторая дисциплина: ментальные модели**

Эта дисциплина опирается на способность всех людей подвергать сомнению и оспаривать свои предубеждения (априори) и закономерности мышления. В рамках функционирования обуча-

ющих сетей происходит прояснение и пересмотр ментальных моделей ее членов — сотрудников организации различных иерархических уровней.

В сети в первую очередь заинтересованы руководители и менеджеры, которые должны научиться «отпускать ситуацию» и признавать, что идеи и решения могут исходить от их подчиненных и не нужно стремиться все держать под контролем. Только на такой основе сеть позволяет формировать доверительные отношения между руководством, менеджерами и сотрудниками.

Для сотрудников прояснение и пересмотр ментальных моделей выражается в осознании важности той роли, которую они могут и должны играть в организации. Это проявляется в готовности выступать с инициативами и развитии их способностей к самостоятельным действиям. Сотрудники учатся брать на себя риски в условиях ограниченной рабочей среды, где их возможности для маневра невелики из-за громоздкого регулирования, и ответственность, которую они не взяли бы на себя при других обстоятельствах. Это становится возможным благодаря экспериментированию с новыми идеями, так как в контексте данного эксперимента существует право на ошибку.

### **Третья дисциплина: формирование общего видения**

Эта дисциплина соответствует способности индивидов, составляющих организацию, создавать видение будущего, разделяемое всеми. Как мы отмечали выше, формирование общего видения происходит в процессе обучения при совместной работе по достижению общих целей. Эта дисциплина является важным компонентом обучающей сети. Условия ее функционирования благоприятствуют формированию общих целей, в том числе инновационных, общего видения за счет постоянного обмена мнениями и совместной выработки решений ее членами — представителями разных профессий и различных иерархических уровней.

### **Четвертая дисциплина: групповое (командное) обучение**

Обучение в команде актуально для увеличения производительности труда в компании. Работа в команде способствует приобретению и развитию более широких компетенций, чем это возможно исключительно на индивидуальном уровне. Большое



преимущество обучающей сети состоит в ее способности укрепления индивидуального и коллективного потенциала в области обучения. Другими словами, для участников сети очень важно развитие коллектива, способного вписать как отдельных людей, так и всю компанию (организацию) в динамику обучения. Это обучение в равной степени способствует и развитию сети, и улучшению работы организации. Сеть не может существовать без возможности экспериментировать с решениями, предложенными рабочими группами (командами). Разные версии рабочей проблематики обогащаются в сети за счет учета совокупности успехов и ошибок. Благодаря этому сеть становится мощным рычагом увеличения адаптивности компании (организации). По свидетельству одного из участников (фасилитатора) обучающей сети: «Для организации, которая находится в процессе трансформации, роль сетей заключается в том, чтобы привести людей в движение, помочь им осознать, что можно делать не дожидаясь, пока все будет полностью предписано» [Vandangeon, Autissier, 2013, p. 111].

### **Пятая дисциплина: системное мышление**

Системное мышление, напомним, самая важная дисциплина, по мнению П. Сенге, соответствует способности воспринимать целое, а не части организации и понимать, как индивидуальные действия могут изменить всю организацию. Эта дисциплина лежит в основе работы обучающих сетей. Во-первых, потому что сети привносят трансверсальность в работу компании (организации), что облегчает рабочий процесс за счет расширения сферы влияния сотрудников (см. выше) и возможности познакомиться с тем, что сделано другими, и в работу как отдельных сотрудников, так и всего коллектива; во-вторых, потому что в основе сетей лежит обмен мнениями, опытом и тому подобным и они устраняют барьеры, созданные функциональными границами. Обучающие сети позволяют их членам увидеть компанию (организацию) в другом ракурсе, так же как и место, которое каждый занимает в ней.

Развитие системного мышления в рамках обучающей сети требует учета его законов и распространения «сетового духа» во всей организации.

Как в теории, так и на практике эта дисциплина непроста в реализации отчасти в силу сопротивления самой системы (в со-

ответствии с одним из законов системного мышления), отчасти из-за нового способа функционирования, практикующегося в рамках обучающих сетей. Так же как и непростым является включение, а точнее сказать, перевод индивидуального и командного обучения в организационные ресурсы.

Подводя итог сказанному выше, отметим, что обучающие сети вносят свою лепту в разрешение сложных и комплексных проблем, вызванных необходимостью системного подхода (дисциплина *системное мышление*).

В процессе работы обучающихся сетей, участники обсуждают вопросы и ситуации, обмениваются опытом и представлениями, что способствует выработке общего понимания проблемы и связанного с ней плана действий (дисциплина *общее видение*).

Обучающие сети позволяют сотрудникам расширять их собственные горизонты, развивать креативные способности, способствуют личностному совершенствованию (дисциплина *личностное мастерство*).

Данный метод основан на использовании коллективного обучения и способствует формированию коллективного интеллекта (дисциплина *обучение в команде*).

Обучающие сети подводят участников к пересмотру способов их мышления, интегрированию нового видения и переосмыслению элементов их повседневного окружения (дисциплина *ментальные модели*).

В целом функционирование обучающих сетей обеспечивает успешное внедрение организационных изменений, соконструируемых их участниками.

Поставив пять дисциплин в центр своей деятельности, обучающие сети могут служить примером комплексного подхода к созданию условий, необходимых для развития обучающейся организации. Процесс обучения в рамках обучающих сетей способствует постепенной трансформации организации, в рамках которой они функционируют, в обучающуюся.

Но при этом, как уже было отмечено [Vandangeon, Autissier, 2012], существует ограниченность использования этого метода в масштабе такой организации, как, например, SNCF, которая пока еще не использует пять дисциплин обучающейся организации для своего функционирования в целом.

## Литература

- Амстронг М.* (2004) Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 832 с.
- Отиссье, Д., Пащенко-де Превиль Е.В., Рэнар Т.* (2015) Обучающие сети — эффективный способ повышения вовлеченности сотрудников в деятельность организаций и компаний // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Участие работников в управлении трудом как средство обеспечения социального мира и эффективной деятельности организации», 16 декабря 2015. Краснодар: Кубанский институт социоэкономики и права. С. 172–177.
- Отиссье Д., Пащенко-де Превиль Е.В., Рэнар Т.* (2016) Обучающие сети — альтернатива традиционным методам управления организационными изменениями. Из опыта Национального общества французских железных дорог // Управление (Государственный университет управления). № 1. С. 84–92.
- Отиссье Д., Фукри Ж.-К., Пащенко-де Превиль Е.В., Рэнар Т.* (2016) Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в Национальном обществе французских железных дорог // Организационная психология. Т. 6. № 1. С. 20–38.
- Сенге П.М.* (2006) Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Харьков. 384 с.
- Argyris C.* (1993) Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Josey Bass. 336 p.
- Argyris C., Schön D.A.* (1996) Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice Mass: Addison Wesley. 305 p.
- Argyris C., Schön D.A.* (2002) Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique. Bruxelles: De Boeck. 380 p.
- Autissier D., Hureau J.-P., Raynard T., Vandangeon-Derumez I.* (2013) Les réseaux apprenants: Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF. Paris: Eyrolles. 191 p.
- Burgoyne J.G.* (1988) Management Development for the Individual and the Organization // Personnel Management. June. P. 40–44.
- Burgoyne J.G.* (1994) As reported // Personal Management Plus. May. P. 7.
- Burgoyne J.G.* (1999) Design of the times: a new model for the learning organization // People Management. June. P. 38–44.
- De Geus A.* (1988) Planning as Learning // Harvard Business Review. March. P. 70–74.
- Garvin D.A.* (1993) Building a learning organization. Harvard Business Review. July-August. P. 78–91.
- Gladwell M.* (2000) The Tipping Point — How little things can make a big difference. New York: Little Brown. 304 p.

- Hureau J.-P.* (2009) Les réseaux apprenants. Développons la vitalité de nos entreprises // RH&M. No. 34. Juin/Juillet. P. 34–35.
- Kandola R.S., Fullerton J.* (1994) Managing the Mosaic: Diversity in action (Developing strategies). London: Chartered Institute of Personnel and Development. 200 p.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.* (1991) The Learning Company. A strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill. 213 p.
- Senge P.M.* (1990) The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday. 424 p.
- Vandangeon I., Autissier D.* (2012) Les réseaux apprenants comme facilitateurs du changement // Question(s) de management. No. 0(1). P. 57–76.
- Vandangeon I., Autissier D.* (2013) Adopter une organisation apprenante : le cas des réseaux apprenants au sein d'un grand groupe français // Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées. Paris: Eyrolles. P. 99–120.
- West P.* (1996) The learning organization: losing the luggage in transit? // Journal of Industrial Training. No. 18(11). P. 30–38.
- Wick C.W., Leon L.S.* (1995) Creating a learning organization: from ideas to action // Human Resource Management. Summer. P. 299–311.

## 2

---

# Professional looking at value features of highly qualified employees

---

*V.A. Shtroh, I.A. Savinova*

Intensifying the “war for talents”, digitalization of the economy and labor migration led to the structural transformation of recruitment as a business process. In the modern world, organizations want to attract the most competent and experienced persons (highly qualified employees and employees with high potential), who can cope with different tasks, requiring professionalism and responsibility. But the main problem in attracting professionals is the lack of their availability in the job market.

The international annual research of human capital conducted by ManpowerGroup [ManpowerGroup, 2018] established that 67% of large companies (over 250 employees) had a shortage of qualified personnel in 2018. Results are based on a survey of 39,195 employers in 43 countries. Difficulties in hiring were reported as follows: Japan (89%), Romania (81%) and Taiwan (78%), the UK (19%), Ireland (18%) and China (13%). Therefore, the business will feel more acutely the consequences of the loss of thousands of managers and skilled employees, who reach retirement age. Today only a few companies feel prepared for this inevitable deficiency of highly qualified staff.

It can be assumed that the shortage of qualified personnel, will lead to a further exacerbation of the “war for talent”. Nevertheless, business owners and executives try to be more flexible and generous in their offering to highly qualified employees. The desire to win in this battle makes the heads of organizations transform the strategy of building relationships with unique employees. A unification model of labor relations,

when employees in equal positions have a unified standard requirements and a single remuneration system, become much more flexible. The organizations try to consider individual needs and offer special career opportunities.

Respectively, proficient specialists feel their relevance and try to reap all the benefits from the current situation. As a result professionals have a high salary expectations and request present additional requirements from the employer, i.e. bonuses, special work schedule, being able to bend certain corporate standards. Furthermore, a talented worker's welfare stands some kind of investing in human capital for future competitive ability. Analyses of much research intended for comparing different recruiting schemes, makes it possible to assume that hiring ideal employees is impossible without a detailed analysis of the job seeker's expectations, goals, and values. Actually, it is rather difficult or even impossible to find an employee whose values are similar to the ones of the organization. Instead, there is an opportunity for negotiations, which managers frequently use to reconcile values, discuss special conditions and agree on the benefits for the potential worker. Hence, the main task in this situation is finding the best possible fit between the employer's capabilities and employee's expectations.

As one part of the issue, we need to make a pilot research for understanding the value features of highly qualified job seekers. What are their preferences in choosing the organization for employment?

## Theoretical background

Based on some of the accumulated scientific data about various aspects of values and preferences in choosing organization for employment we were able to identify three strategies for accounting values in the HR practice.

1. *Selection.* The Person-Organization fit (POF) as a concept used the ability to assess similarity between characteristics of the job seeker and organization's conditions and priorities [Kabalina, Pakhomova, 2014; Mandrikova-Ovchinnikova, Safiullina, 2013; Chatman, 1989; Kristof, 1996]. Employees with a high level of organization compliance (POF) are more motivated [Mandrikova-Ovchinnikova, Safiullina, 2013; Bretz, Judge, 1994], have a higher level of commitment [O'Reilly et al., 1991; Ruiz-Palomino et al., 2013], have higher labor productivity

[Oh et al., 2014] and they are less likely to quit their jobs [Weller et al., 2009]. Researchers also suggested the idea to integrate several types of conformity in one system [Cable, Edwards, 2004; Eliseenko, Sthroh, 2017] and empirically examined the combined effect of various types on work results. Moreover, value's analysis is used as a part of recruitment for to selecting candidates which would be most suitable for the organization's culture [Adkins et al., 1994; Chatman, 1991; Harris, Mossholder, 1996; Patterson and Ferguson, 2010; Patterson et al., 2016; Rankin, 2013]. The idea of identifying values as a criterion for hiring employees has been reinforced in the practice of values-based recruitment (VBR). The mechanism of VBR impact on the work outcomes was comprehensively studied by Fiona Patterson [Patterson, Ferguson, 2010; Patterson et al., 2016]. This approach reveals the idea that values are related to employee productivity in a particular job. However, it could be unnoticed without special aim but influence of value orientation is always present in every decision making process [Collins, Han, 2004; Dineen, Williamson, 2012; Cromheecke et al., 2013].

2. *Offering.* Value comprehension is used as a powerful impact tool. For instance, it is used to facilitate the processes of directing and focusing the employee's attention to a specific organization for employment [Bakker, Schaufeli, 2008; Burke, Page, 2017; Minchington, 2006; Schaufeli, Salanova, 2011; Schwartz, 1992; Hill, Tande, 2006]. Companies try to apply the available information about employee's values in job offering. This is the concept of Employee Value Proposition (EVP). Bred Minchington defines EVP as a set of of unique offers provided by the organization in exchange for human capital — the skills, capabilities and experience that the employee brings to the organization [Minchington, 2006]. Furthermore, researches emphasis the necessity of creating special EVP for unique professionals [Minchington, 2005; Hill, Tande, 2006]. Naturally, this concept can be integrated with existing recruitment strategy, especially with Executive Search. As the way to directly attract the best candidates which available on the labor market, Executive Search involves accounting for of specific needs and individual values [Burke, Page, 2017; Faulconbridge et al., 2009; Jenn, 2005]. If the company wants to put the direct search into practice, it should carefully investigate goals, interests, preferences and values of the current specialist to making him the most attractive job offer.

3. *Engagement.* Peculiarities of personnel's values could be used to involve employees in the work process effectively [Kutuzova, 2006; Lipatov, 2016; Onuchin, 2013; Albrecht, 2010; Truss et al., 2014]. Undoubtedly, this practice can be oriented both to the short-term — to sign a contract with desired candidate, and to the long-term goal — employee engagement in organization's activity [Kutuzova, 2006]. Hence, the engagement sustentation on the high level is one of the top priorities of every leader, because it influence directly on the organization profitability and viability [Lipatov, 2015; Onuchin, 2013; Albrecht, 2010; Truss et al., 2014]. Besides, Wilmar Schaufeli characterized job involment as a stable, comprehensive, deep, cognitive and emotional condition. In addition we could clarify that it is extremely difficult to enthrall in fruitful working process an employee, who feels any discomfort or contradiction to his values [Hofstede, 1991; Rokeach, 1973; Triandis, 1995]. Actually, in order to achieve a high level of employee engagement, it is necessary to know the values of potential employees in advance. Furthermore, it would be useful to established their “organizational preferences”. This term we define as a set of preferences that form a person's priorities in organization's characteristics which impact on job choice decisions.

Consequently, our short review of different strategies for the values application allows us to conclude that in the context of organizational preferences we need to consider values minimum at two levels: individual and social. In this case, a logical question immediately arises: are values semantic reference points or rather behavior regulators? On the one hand, values are the coordinates for substantiating actions that allow people to navigate in society. On the other hand, they are organized as the internal motivational-semantic structure that regulates personal behavior [Schwartz, Bardi, 2001; Seligman et al., 1996].

In our opinion, values indirectly form a hierarchical system of preferences, including organizational ones. In these arguments, we rely on the approach of Shalom Schwartz, who created the theory of dynamical relations between values and the diagnostic questionnaire based on it with analyses at two levels: normative ideals and individual priorities. In our analysis, two-level analysis is important for understanding the correlation of the values of highly qualified specialists. Besides, this theory was organized as a system of universal basic values which keep their



meaning for representatives of different ages and cultures [Schwartz, 1992, 1994; Smith, Schwartz, 1997]. It includes ten motivational types based on their target orientation: power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity, security.

Based on these arguments, we were convinced of the logical correctness of the studies aim. Thus, we will try to explore value features of highly qualified job seekers in choosing the organization for employment.

## Research design

The present research aimed to estimate the value features of highly qualified employees based on their preferences in choosing an organization for employment. To be clear, the we hypothesized that different categories of highly qualified employees have differences in value features. In conformity with the goal, it was required to answer a number of questions.

1. Are there any differences in values among people with different self-rating of their own qualifications?
2. Are there any differences in values among people of different ages?
3. Are there any differences in values among men and women?
4. Are there any differences in values among working and non-working professionals?
5. How are the values of highly qualified employees structured?
6. What characteristics of the organization prefer highly qualified employees?

Hence, with these questions in mind, mixed-methods research design by combining both qualitative content analysis and quantitative data analysis. Combination of two research strategies maximizes enrich the data set and retain flexibility in the sequence of it's collection and analysis [Johnson, Onwuegbuzie, 2004; Kane, Trochim, 2007]. It is the most appropriate methodology for better understanding the scope of values than using each approach by itself. For collecting the empirical data set we used the complex of several research methods.

*Russian-language adaptation of "Schwartz Value Surveys" by V.N. Karandashev.* The questionnaire is based on the Schwartz's theory

of dynamic relations between value types, which describes the conceptual organization of values as a system. Thus, the main goal of this method is to evaluate personality values at two functioning levels: normative ideals and individual priorities [Karandashev, 2004; Schwartz, 1994]. Data collection was carried out using two parts of a scale questionnaire, which determine the significance of ten types of basic values. Participants assess the importance of each value for themselves as the guiding life principle by using a scale from “-1” to “7”. According to the position of the final average in this range, we can understand degree of importance of the current value. As the result, a questionnaire allows to accumulate quantitative data on the individual values: to determine the significance of each value on the two functioning levels and the degree of importance of each value in general.

*Modification version of the “Self-assessment scale”* [Dembo et al., 1956; Rubinstein, 1970]. The main goal is to measure the state of self-esteem according to specified parameters. The methodological materials for applying this method emphasize that variations in use are allowed: researchers can determine the required number of scales and the content of poles by themselves. Basically, we preserved the scale system and the analysis structure from the original methodology. Our modification consisted of supplementing the classical four scales (health, mind, character and happiness), one more — “qualification”. Data collection was carried out during a conversation with the participant, when he proposed to scale characteristics with the two poles and the center. He marked on a scale indicator, which is most accurately describes his self-esteem. As the result, modified version of that scale allowed us to get the set of actual means of qualification self-esteem that expressed in numerical format (the distance in millimeters from the “zero” mark).

*Structured interview* based on the plan specially created by us. In the interview’s framework several questions were asked about the preferred characteristics of the organization for employment. The main goal is to identify individual preferences that impact the choice of organization for employment. Substantially, data collection was carried out through 20 minutes interview with several open-ended questions. In view of the need to collect qualitative data we choose this method with the maximum degree of freedom for participant’s self-expression. As the result interview allows to accumulate a sufficient array of qualitative data to be further grouped for the clusters.

The exploratory nature of this research made us determine the acceptable sample size with keeping reliability of the results. To solve this problem we calculated the optimal sample size using the program G-Power V.3.1 with the option “a priori: compute required sample size”. Hence, we found that minimum total sample size is 24 participants for obtain an essential effect size on the acceptable level of significance ( $\alpha \text{ err prob} = 0,05$ ).

Therefore, we formed a sample of 25 people, including 13 men and 12 women aged from 22 to 41 years. Sample formation was based on criteria from Article 195.1 of the Labor Code, which clarifies the concept of qualification: “qualification is the level of knowledge, competencies, professional skills and work experience of the employee”. Thus, obligatory condition was the higher education level and at least 1 year of work experience. Compliance with these requirements allowed us to classify the participants as a conditional category of a qualified specialist.

At the same time, to preserve variability, we have used a wide range of our business contacts and sent email invitations on interview to people of various professional areas. From 50 invitations were sent, we received a positive response from 25 people. Rejection cases were reasoned by dense employment and being on a business trip. We interviewed all participants individually at a personal meeting lasting one hour using the set of three methods indicated above.

## Data analyses

The data analysis was implemented in the following sequence. Firstly, the quantitative data analysis by using the methods of math statistics, secondly qualitative analysis by using content analysis. On the first stage we tried to initially keep the focus on exploring the general group trends in value features. It became possible by comparing different categories of qualified specialists and highlighting their differences for subsequent analysis and description. In this way, we formed a set of statistical hypotheses.

H1: There are significant differences in expression of the same values among people with different ratings of qualification self-esteem.

H2: There are significant differences in expression of the same values among people from different age groups.

H3: There are significant differences in expression of the same values among men and women.

H4: There are significant differences in expression of the same values among working and non-working people.

Optimal criterion for testing statistical hypotheses we choose based on the results of counting a normality distribution by using the Kolmogorov–Smirnov formula. Thus, it was found that the distribution of some indicators differs from the normal one, since the asymptotic significance of several parameters is less than the 0,05 coefficient.

As the next step, with all conditions and characteristics of the data set in mind, we opted for the nonparametric Mann–Whitney U-test. Particularly, U-test has ability to detect differences using two small independent samples in conformity with given parameters. Briefly let discuss the logic of dividing the sample into categories.

Firstly, it was necessary to delineate the sample into two groups of people with different levels of qualification self-esteem for further testing the hypothesis.

In order to make the correct boundary within the group, we oriented on the median mean of qualification self-esteem — 0.61. Moreover, this median mean directly connected with the important peculiarity of this scale method. It was characterized by Dembo–Rubinstein technique as “that it is typical for most people to mark their self-esteem slightly above the middle”. Therefore, mean equal to 0.61 was accepted: we put in the first category participants with means of self-esteem equal to 0.61 or higher, the second category included people whose coefficient lower than or equal to 0,6. Thus, we were able to generate two independent groups for the procedure of comparison.

Secondly, we solved the problem of making age boundary for two categories of people because we could focus on the concept of “young specialist” with limitation function. To test the hypothesis of the existence of significant differences in values among people from different age groups, we suggested that it would be appropriate to focus on the concept of “young specialist”, which will become a kind of age limit. Young specialist is a well-established concept that characterizes the legal status of a specialist at the beginning of the professional career. Basically, this status is conditionally fixed for a period of three years from the graduate and after the signing of employment contract. Hence, we considered the fact that university graduates usually complete their studies at the age of

22–23 years. Also we added to this point 3 years for the status of “young specialist” and finished creating the age border on mean of 26 years. In this logic, the first group included people 26 years old and younger and the second group filled people aged 27 years and older.

Thirdly, it was rather simple to separate sample on working and non-working categories because we used biography data from interviews with participants. Nevertheless, it should be clarified that categories were formed according to the official employment: the category of “working” included people who worked in the organization at the time of the interview, and “non-working” category included people who had no official job.

For finishing this stage of analyses, it was required the algorithmic counting the coefficients of Mann–Whitney U-test with ranking the absolute means of the attribute. For solve this task we combined all the means of variables from both categories into one variation line, and also ranged them in ascending order. As the result, ranks replaced the absolute means of variables, which were summed up for each category.

In our opinion, a systematized table is the best way to visualize the results, on the score of getting a quick view of significant differences between categories of highly qualified employees (value features). Besides, for rational purposes, in the text we have tabulated only values with existing significant differences by U-test coefficients.

Next stage of our analyses was started from looking for a reliable answer to the question of how the values of highly qualified employees are structured. The optimal way to do it we find in the two-stage hierarchical clustering. One of advantages of hierarchical clustering is visually accessible structure of values that grouped as dendrogram.

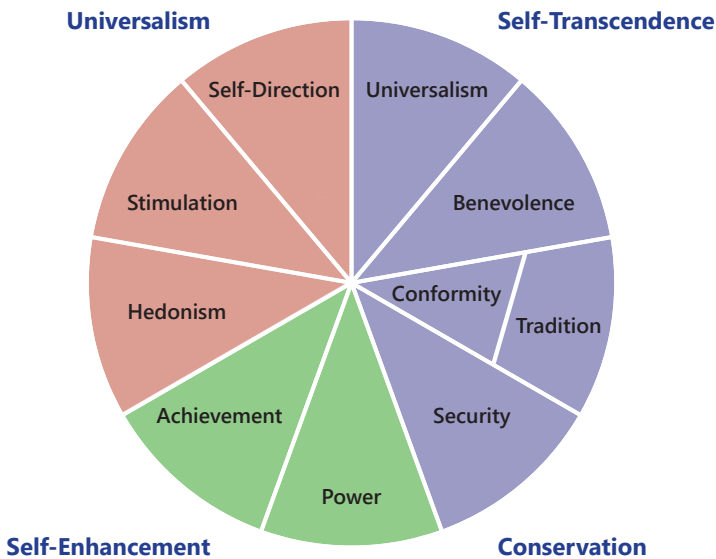
Turn to the Schwartz’s theory of dynamic relations between values which organized as a circle shaped model (Fig. 1).

For choosing the way of clustering we considered characteristics of the available data and the purpose of our study. Therefore, we preferred the method of single linkage as one of the agglomerative methods for constructing the matrix of proximity measures. It involves the search and sequential joining of the closest clusters on the similarity matrix. Outcome of clustering procedure is presented in dendrogram scheme (Fig. 2).

As visualization opportunity clusters dendrogram allowed us to explore the holistic and meaningful picture with the complex of mutual

**Table 1. Values with significant differences**

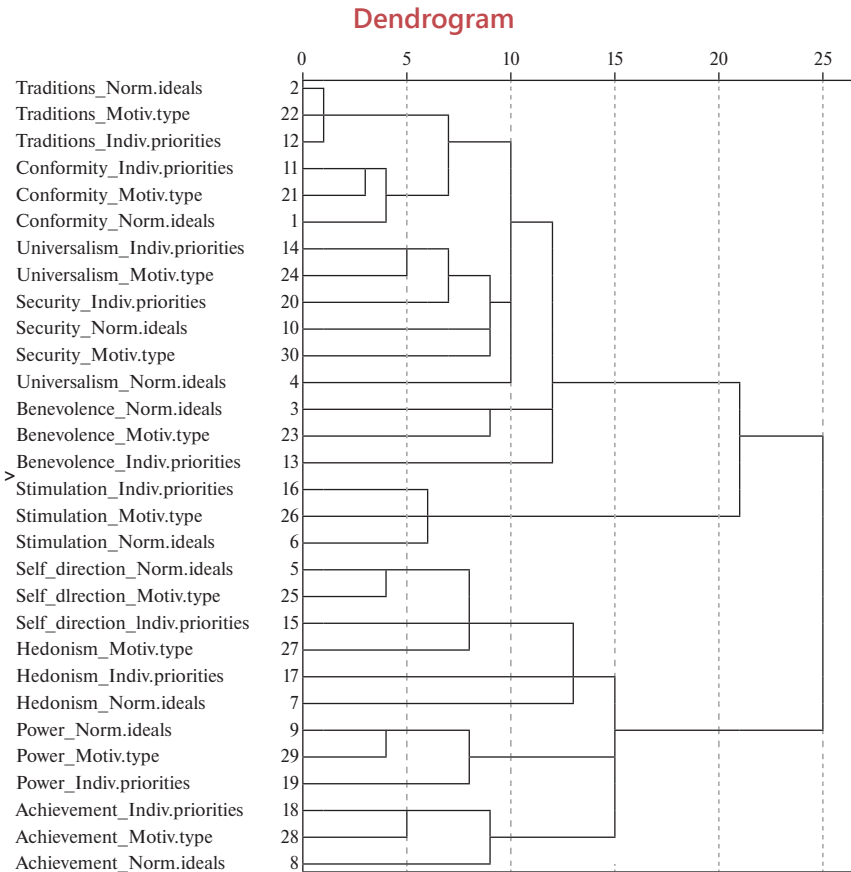
Hypothesis	U-test coefficient	Group average ranks	Significance level	Value and the functioning level
H1	0,044	16,36; 10,36	$p \geq 0,05$	Benevolence (individual priorities)
H1	0,033	9,50; 15,75	$p \geq 0,05$	Achievement (individual priorities)
H1	0,025	9,27; 15,93	$p \geq 0,05$	Hedonism (motivational type)
H2	0,011	9,17; 16,54	$p \geq 0,05$	Self-direction (individual priorities)
H2	0,046	9,92; 15,85	$p \geq 0,05$	Stimulation (individual priorities)
H2	0,03	9,71; 16,04	$p \geq 0,05$	Hedonism (individual priorities)
H2	0,016	9,33; 16,38	$p \geq 0,05$	Achievement (individual priorities)
H2	0,035	9,79; 15,9	$p \geq 0,05$	Power (individual priorities)
H2	0,035	9,79; 15,95	$p \geq 0,05$	Self-direction (motivational type)
H2	0,03	9,71; 16,04	$p \geq 0,05$	Stimulation (motivational type)
H4	0,043	9,00; 15,25	$p \geq 0,05$	Stimulation (normative ideals)



**Fig. 1. Schwartz's theoretical model**

Source: S.H. Schwartz, 1992.

2. Professional looking  
at value features of highly qualified employees



**Fig. 2. Hierarchal clustering structure of values**

Source: created by the author.

relations and combinations. In further discussion, it would be useful to highlight the general group trends in values features.

Second stage of data analysis was started from review of 25 interview text records contained information about preferences in choosing an organization after interviews with highly qualified specialists. Meanwhile, the average volume of one text record with the answers of one participant ranged from 80 to 100 words, because the interview was based on

**Table 2. Categorical content model**

Categories	Quantifiers
1. Remuneration	“high salary”, “bonuses”, “decent pay”...
2. Specification	“cybersport”, “innovative technologies”, “media production”...
3. Challenge	“unique projects”, “challenges”, “necessity of self-development”...
4. Prestige	“the best on market”, “famous brand”, “significance for portfolio”...
5. Relations	“adequate chief”, “good team”, “friendly”...
6. Perspectives	“career perspectives”, “possibility of self-realization”, “opportunities”...
7. Meaning	“useful product”, “demand”, “clear goals”...
8. Working conditions	“compliance with the Labor Code”, “ready-made customer base”, “equipped workplace”...
9. Freedom	“variability of methods”, “flexible schedule”, “creative”...
10. Other	“large organization”, “stable”, “corporate automobile”...

open-ended questions. But answers were nonstandard and the resulting data array was deprived of structural integrity. To overcome these circumstances, we applied content analysis for identifying categories and determining the most attractive characteristics of organizations. All protocols were analyzed adhering to the inductive algorithm: 1) searched in interview protocols for semantically similar characteristics that describe organization preferences; 2) created content model with categories (groups of organization preferences) and quantifiers (accounting units).

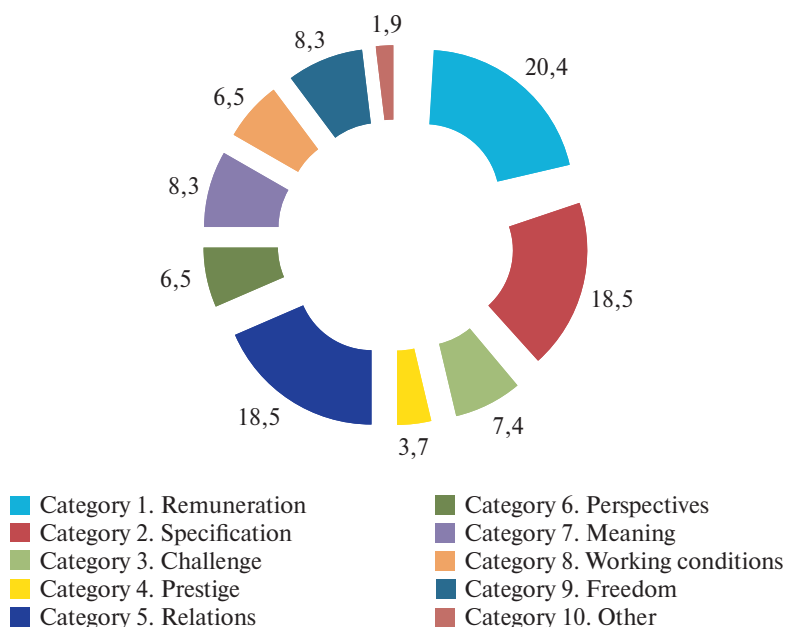
Third. Filled in the classifier based on reanalysis of interview protocols.

Fourth. Conceptualized the model of organizational preferences by calculating the frequency of occurrence of various characteristics and highlighting the most significant categories (Fig. 3).

Based on findings we were get closer to understanding value features of highly qualified specialists, as well as highlight the most preferred organization’s characteristics.



## 2. Professional looking at value features of highly qualified employees



**Fig. 3. Organizational preference category distribution diagram, %**

Source: created by the author.

## Discussions

In comparison of different categories of employees we find a block of some universal values for which there are no differences in subgroups, e.g. conformity, traditions, universalism, security. Explanation of this fact could hide in the natural desire to keep stability and life-balance, because these values are clearly oriented towards on stereotyping behavior algorithms and expecting a certain predetermined result. In other words, stability in professional activity is important for highly qualified specialists, inasmuch as the application of learned algorithms make possible effectively and quickly achieving results.

Switch attention on differences in values among specialists with different level of qualification self-esteem. Comparison of the average ranks made it possible to determine the most important values for each cat-

egory of employees. Benevolence (individual priority) is more important for people with low self-esteem ( $U = 0,044$ ,  $p \geq 0,05$ ). Accordingly to Schwartz's theory, benevolence accumulates "prosocial needs" and the pursuit for well-being in interaction with other people. Rational explanation of this difference bases on the fact that benevolence as a complex uniting a set of moral qualities can impact the underestimation of one's own qualification self-esteem. Another words, it is a peculiar version of modesty's embodiment in assessing their merits. Also there are two differences supported argument: for people with high qualification self-esteem achievement ( $U = 0,033$ ,  $p \geq 0,05$ ) and hedonism ( $U = 0,025$ ,  $p \geq 0,05$ ) are more important than for participant with low self-esteem. In this case, achievements actively manifest the desire for personal success through competence performance for obtaining the approval of society in various forms with hedonism (pleasure, enjoyment of life) as the result.

Rather interesting to look the value differences among people from different age groups. Estimate results indicate that people over 27 value independence ( $U = 0,011$ ,  $p \geq 0,05$ ), stimulation ( $U = 0,046$ ,  $p \geq 0,05$ ), achievements ( $U = 0,016$ ,  $p \geq 0,05$ ), power ( $U = 0,035$ ,  $p \geq 0,05$ ), hedonism ( $U = 0,04$ ,  $p \geq 0,05$ ) much more, compared to younger participants people. Principal explaining of this situation is directly connected with the set of life tasks which people should solve on different ages. For instance, the major task for young specialists is professional development, improving skills and gaining the necessary work experience. On the contrary, for people over 27 years old, who already possessing a certain amount of experience, the main tasks associate with career advancement: new projects (stimulation), freedom in actions (independence), high social status (power), career success (achievements) and available resources (hedonism).

Curiously enough, there are no significant differences in values of men and women at all levels. Other researchers prove that differences in the values of men and women exist [Monusova, 2008; Poplavskaya, Soboleva, 2019; Clark 1997; Farmer 1985; Green, DeBacker, 2004; Gunderson, 2006]. Nevertheless, this controversial situation could be created by the specific of research procedure. As we write above, firstly participants gave us interview, which plunged all respondents into thoughts about work and organizational preferences. Naturally, this situation could be reinforced by committing of business community to

ensuring the equal constitution rights of men and women in their professional activities. Perhaps interview impacted respondents to shift vector of attention from their everyday life to their professional self-realization. Thus, they retained some independent from gender identity in the choice of values.

Working and currently not working qualified persons have significant difference in only one value — stimulation ( $U = 0,043$ ,  $p \geq 0,05$ ). Stimulation is more important for working professionals. Reference point of this specific feature discussion disposes on the fact that a person immersed in a working routine increases his desire for novelty and new experiences. In other words, maybe emotional diversity helps maintain an optimal level of activity and engagement in work process. While people in search for employment, on the contrary, has enough new impressions, since every day they explore various ways for professional development. Actually, they are looking for stability.

Hierarchical structure of values recreated by cluster analysis is the brilliant opportunity to see internal relationships between values of highly qualified specialists at different levels. In particular, on cluster's dendrogram (Pic. 3) we can observe that at the initial stage identical values of different levels logically associate into a single cluster group of three. At the next stage clusters values are merging into two large-scale clusters.

1. Conditionally “prosocial cluster” formed by the correlation pleiades: conformity and traditions, universalism and security.
2. Conditionally “egocentric cluster” formed by the triad: hedonism, which merged independence, and pleiades of achievement and power.

Cluster's pleiades are united into one group (conformity and traditions merge with universalism and security) and benevolence is also includes into the first “prosocial cluster”. Next, additional complication of this structure occurs through the union of the first cluster with the stimulation, which was detached before. Last stage of hierarchy formation is finish by integration of both clusters.

Inasmuch as we choose the single linkage clustering method chosen at the start point, we can confidently assert that two clusters were formed by combining the most similar values in terms of severity. Outputs confirm corresponding sense of the cluster value structure to the circular structure of values in Schwartz's model. Moreover, this circumstance

once again proves existence of dynamics in the value opposition for these participants. On the one hand, this circumstance allows highly qualified specialists to concentrate their efforts on one of the poles: they can develop some kind “prosocial” activity (conformity, traditions of universalism, security, beneolence) or focus on “egocentrism” and pursuit of personal success (hedonism, independence, achievements and power). On the other hand, balance between conflicting values is difficult for achieving. Nevertheless, we remember that stimulation has the detachment from uniting with value clusters. This important note indicates that there is a space for synergy of different values, e.g. when people want new experiences and diversity, they become more flexible for experimentation and try new behavior strategies with another values in core. Hence, new emotions and impressions will let them keep satisfactory level of vital activity.

In-depth interview content analysis made it possible to find several key categories of organizational preferences (Fig. 3). Considering organizational preferences, we noticed that remuneration category was the most popular among participants (20,4%). High wage is necessary to satisfy the need for security and to implement the similar value. Also financial resource is integral component for value’s realization, e.g. achievement, power, independence, hedonism and security.

On second place of preferences situates the specification in working activity (18,5%) and the quality of relations (18,5%). Indicators return us to two main clusters. In this case, if people aimed at implementing “prosocial” values (conformity, kindness, etc.) they will be value quality of relationships that create a comfortable atmosphere for interacting with other people. Conversely, organizational preferences will be centered on the specification of the working activity for further professional success, if the “egocentric” values of personal success are really significant.

Similar situation with the sample bifurcation is formed by such categories of organizational preferences as meaning (8,3%) and freedom (8,3%). But explanation of this situation can also be found in value comparison. Desire to bring benefits and fill meaningful activities is the objectification of “prosocial” values (benevolence, conformity, etc.). Accordingly, high degree of freedom is principally important for people with an “egocentric” focus on success, who value independence, power, and achievements.

Fourth place is occupied by challenge category (7,4%), which is based on desire to realize new ideas and professional development. Besides, combination of this preference with the value of stimulation looks logical, which is especially significant for our sample. For instance, if person appreciates stimulation, he uses novelty to serve the way to immersing yourself in new impressions, interesting tasks, and overcoming limitations.

Fifth most important is the similar division of organizational preferences in two parts: perspectives (6,5%) and working conditions (6,5%). We can also establish a logical connection between these preferences and value priorities. For person who appreciates success, career perspectives and advantage for development are significant. Vice versa, working conditions that make it possible to realize values from first cluster (security, traditions, etc.) become significant, in case the value of achievement and power is not so high.

Another interesting point for discussion is the prestige of organization (3,7%), which consists in the fame, influence and brand recognition of the company. If we try to apply the same analytic approach in this case we will get controversial results. On the one hand, we guess that values of achievements and power have more chances to be realized in a prestigious organization, which should attract people with career ambitious. On the other hand, people with “prosocial” motives who value tradition, security and conformity, can perceive the prestige of the organization like stability and some kind of trust guaranty from business society. Often prestigious organizations are characterized by a long existence period, strong HR-brand and positive business reputation. Therefore, the organization’s prestige can connect with the value of universalism, as the ability to realize any aspirations.

Finally, in discussing results of this exploratory research, we can state that it was successfully completed the task because we find value features of highly qualified employees in the context of analysis their organizational preferences. However, we recognize a number of significant limitations. In particular, our sample size is not enough to purport representativeness for disseminate the results on organizations from Russian business society, i.e. it should be expanded and supplemented.

## Conclusion

Summarizing our preliminary findings, we can conclude that there are six basic tendencies in the value features of highly qualified employees.

1. Specialists with different level of qualification self-assessments have significant differences in values. Achievements and hedonism are more important for people with the high qualification self-assessment. Benevolence is more important for people with the low qualification self-assessment.
2. Specialists from different age groups have significant differences in values. People older than 27 years perceive stimulation, achievements, power, independence, hedonism as more important than younger people. People younger 27 years prefer universalism and security.
3. Significant differences in values among men and women are absent when they studied in organizational context.
4. Working people and not working specialists have significant differences in values. Stimulation is much more important for working professionals.
5. Hierarchical structure of values of highly qualified employees, created by using cluster analysis, is formed by two main clusters: conditionally “prosocial” (conformity, traditions, universalism, security, kindness) and conditionally “egocentric” (hedonism, independence, achievements, power). They connect each other through the value of stimulation.
6. Organizational preferences of highly qualified specialists are concentrated around such characteristics as remuneration, specification, relationships, meaning, freedom and challenge.

Moreover, estimated results also showed the original way to get information about values of potential employees indirectly by tracing their organizational preferences. Because values are always present in every decision making process. By the way, research outcomes can be expanded by one more idea. Chiefs could find out values of current employees by exploring the previous decisions and organizational preferences of potential candidate. Moreover, this understanding has wide application from transforming the HR processes in organization to formulating more attractive EVP.

## References

- Adkins C.L., Russell C.J., Werbell J.D.* (1994) Judgment of fit in the selection process: the role of work-value congruence // *Personnel Psychology*. 47. P. 605–623.
- Albrecht S.L.* (ed.) (2010) *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bakker A.B., Schaufeli W.B.* (2008) Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 29. P. 147–154.
- Bretz R.D., Judge T.A.* (1994) Person-organization fit and the theory of work adjustment implications for satisfaction, tenure, and career success // *Journal of Vocational Behavior*. 44. P. 32–54.
- Burke R.J., Page K.M.* (2017) *Research handbook on work and well-being*. Edward Elgar Publishing.
- Cable D.M., Edwards J.R.* (2004) Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration // *Journal of Applied Psychology*. 89(5). P. 822–834.
- Chatman J.A.* (1989) Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit // *The Academy of Management Review*. 14(3). P. 333–349.
- Chatman J.A.* (1991) Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // *Administrative Science Quarterly*. 36(3). P. 459–484.
- Clark A.E.* (1997) Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? // *Labour Economics*. 4(4). P. 341–372.
- Collins C.J., Han J.* (2004) Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation // *Personnel psychology*. 57(3). P. 685–717.
- Cromheecke S., Hoyer G., Lievens F.* (2013) Changing things up in recruitment: effects of a ‘strange’ recruitment medium on applicant pool quantity and quality // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86(3). P. 410–416.
- Dembo T., Leviton G., Wright B.A.* (1956) Adjustment to misfortune: A problem of social psychological rehabilitation // *Artificial Limbs*. 3. P. 4–62.
- Dineen B.R., Williamson I.O.* (2012) Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality // *Human Resource Management*. 51. P. 343–360.
- Eliseenko A.S., Stroh W.A.* (2017) On the question of measuring the correspondence of a person and organization // S. Benton, N.V. Antonova, W.A. Stroh, N.L. Ivanova (eds.). *Business Psychology in the interna-*

- tional perspective: collective monograph. M.: University Book. P. 246–251.
- Farmer H.S.* (1985) Model of career and achievement motivation for women and men // *Journal of Counseling Psychology*. 32(3). P. 363–390.
- Faulconbridge J.R., Beaverstock J.V., Hall S., Hewitson A.* (2009) The ‘war for talent’: The gatekeeper role of executive search firms in elite labor markets // *Geoforum*. 40(5). P. 800–808.
- Friedman G.* (2012) *The Next Decade: Empire and Republic in a Changing World*.
- Greene B.A., DeBacker T.K.* (2004) Gender and orientations toward the future: Links to motivation // *Educational Psychology Review*. 16(2). P. 99–120.
- Gunderson M.* (2006) Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be? // *Canadian Journal of Economics*. 39(1). P. 1–21.
- Harris S. G., Mossholder K. W.* (1996) The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation // *Journal of Management*. 22. P. 527–547.
- Hill B., Tande C.* (2006) *Total rewards: the employee value proposition*. Worl-datWork.
- Hofstede G.* (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Jenn N.* (2005) *Headhunters and how to use them*. The Economist Publications, London.
- Johnson B., Onwuegbuzie A.* (2004) Mixed methods research: A research paradigm whose time has come // *Educational Researcher*. 7. P. 14–26.
- Kabalina V.I., Pakhomova A.A.* (2014) Influence of congruence on personnel selection // *Organizational Psychology*. 4(4). P. 51–73.
- Kane M., Trochim W.* (2007) *Concept mapping for planning and evaluation*. Thousand Oaks, London.
- Karandashev V.N.* (2004) *Schwartz methodology for value survey: Guide book*. St. Petersburg: Rech.
- Kristof A.L.* (1996) Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications // *Personnel Psychology*. 49(1). P. 1–49.
- Kutuzova D.A.* (2006) *Activity organization and style of self-regulation as factors of professional burnout of psychologists: dissertation thesis*. M. Labor Code of the Russian Federation (2019). Codes and Laws: AST.
- Lipatov S.A.* (2015) Ratio of concepts “employee involvement in organization” or “passion for work” // *Organizational Psychology*. 5(1). P. 104–110.
- Mandrikova-Ovchinnikova E.Y., Safiullina E.R.* (2013) Role of person-organization fit in the formation of human capital of organization // *Organizational Psychology*. 3(4). P. 2–17.



- ManpowerGroup* (2018) Talent shortage report. Milwaukee, Wisconsin.
- Minchington B.* (2006) Your employer brand: Attract, engage, retain. Torrens-ville: Collective Learning Australia.
- Monusova G.* (2008) Job satisfaction: Cross-country comparisons. *World Economy and International Relations*. 12. P. 74–83.
- O'Reilly C., Chatman J.* (1996) Culture as social control: Corporations' cults and commitment // *Research in Organizational Behavior*. 3. P. 157–200.
- Oh I.S., Guay R.P., Kim K. et al.* (2014) Fit happens globally // *Personnel Psychology*. 67. P. 99–152.
- Onuchin A.N.* (2013) Learning engagement // *The Human Resources Times*. 24. P. 29–35.
- O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F.* (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // *Academy of Management Journal*. 34. P. 487–516.
- Patterson F., Ferguson E.* (2010) Selection for medical education and training. New York: Wiley Online Library.
- Patterson F., Knight A., Dowell J., Nicholson S., Cousans F., Cleland J.* (2016) How effective are selection methods in medical education and training? Evidence from a systematic review // *Medical Education*. 50(1). P. 36–60.
- Poplavskaya A.A., Soboleva N.E.* (2017) Work satisfaction of men and women in Russia // *Public Opinion Monitoring: Economic and Social Change*. 5(141). P. 271–288.
- Rankin B.* (2013) Emotional intelligence: enhancing values-based practice and compassionate care in nursing // *Journal of Advanced Nursing*. 69(12). P. 2717–2725.
- Rokeach M.* (1973) The nature of human values. New York: Free Press.
- Rubinstein S.Y.* (1999) Experimental methods of pathopsychology. Moscow: Eksmo-Press.
- Rubinstein S.Ya.* (1970) Experimental methods of pathopsychology. M.
- Ruiz-Palomino P., Martínez-Cañas R., Fontrodona J.* (2013) Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit // *Journal of Business Ethics*. 116(1). P. 173–188.
- Schaufeli W.B., Salanova M.* (2011) Work engagement: On how to better catch a slippery concept // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20. P. 39–46.
- Schwartz S.H.* (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries // M. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz S.H.* (1994) Are there universal aspects in the structure and contents of human values? // *Journal of Social Issues*. 50(4). P. 19–46.

- Schwartz S.H., Bardi A.* (2001) Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective // *Journal of cross-cultural psychology*. 32. P. 268–290.
- Seligman C., Olson J.M., Zanna M.P.* (1996) *The psychology of values: The Ontario symposium*, Vol. 8. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Smith P.B., Schwartz S.H.* (1997) Values // J.W. Berry, M.H. Segall, C. Kagitcibasi (eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*. 3. P. 77–118. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Triandis H.C.* (1995) *Individualism & Collectivism*. Westview Press, Boulder.
- Truss C., Delbridge R., Alfes K. Shantz A., Soane E.* (2014) Introduction. // C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane (eds.). *Employee engagement in theory and practice*. N.Y.: Routledge.
- Vancouver J.B., Schmitt N.W.* (1991) An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence // *Personnel Psychology*. 44(2). P. 333–352.
- Weller J.M., Jolly B., Misur M.P., Merry A.F., Jones A., Crossley J.G., Pedersen K., Smith K.* (2009) Mini-clinical evaluation exercise in anaesthesia training // *British Journal of Anaesthesia*. 102(5). P. 633–641.

# 3

---

## Subjective characteristics of personality as a system- forming factor of economic self- determination of small business entrepreneurs

---

*T.A. Terekhova, E.L. Trofimova*

Entrepreneurship as an object of scientific research has long been interdisciplinary and attracts the attention of scientists around the world for decades and has not only economic (production of goods and services for profit), but also psychological content.

The purpose of our study is to highlight the subjective characteristics of entrepreneurs in the field of small business.

Small business is an active factor of market competition, flexibility and susceptibility to the demand and needs of people, and as a consequence of the establishment of social stability and order. For the national economy of Russia, the development of small business is of strategic importance, however, at the present stage its share in GDP is only about 20%. In 2016, the President and the Government of Russia adopted a strategy for the development of small business and set a goal to increase its share in GDP to 40% by 2025. One of the main objectives of our research is to identify and study the impact of ethno-cultural and socio-psychological characteristics of Russian entrepreneurs on small business development scenarios. The solution of this research problem will allow to take into account the socio-psychological, socio-cultural aspects of Russian entrepreneurship to improve the effectiveness of the strategy adopted by the government.

The entrepreneur's personality as a subject of economic activity is actively studied in the field of economic psychology and is considered external and internal factor of success of business activity. The socio-psychological typology of entrepreneurs has been offered [Zaslavskaya, 1995; Zhuravlev, Poznyakov, 2002; Poznyakov, 2019; Filinkova 2007].

For example, V.P. Poznyakova distinguished types of economic self-determination on the basis of business activity of entrepreneur, evaluation of favorable economic conditions, success and satisfaction with the results and analyzed the value orientation of Russian entrepreneurs belonging to different types [Poznyakov, 2019, p. 354–360].

In modern foreign studies attempts are made to build classifications, combining economic and psychological criteria, i.e, we can talk about the convergence of traditional structural and functional approaches. Thus, the article by Osiri J.K., McCarty M.M. reveals the concept of “Entrepreneurship Mix”, classification, components of Entrepreneurship mix are the working conditions of the entrepreneur, motivation, nature of business and location (who, why, what and where) [Osiri, McCarty et al., 2013].

American researchers associate three classic traits of an entrepreneur: achievement motivation, risk appetite, and preference for innovation with entrepreneurial dispositions and target orientations. The authors draw attention to the fact that entrepreneurs can not be considered as a homogeneous environment. An indicator of perceived entrepreneurial activity is the entrepreneur's goals or entrepreneurial intentions, which may be focused on long-term investments in the company, business, growth or stability and current income. After conducting a comparative study of U.S. and Russian entrepreneurs, they summarize that the intentions of entrepreneurs vary depending on culture and public policy [Wayne et al., 2003].

Other authors point out the psychological characteristics of the individual as key psychological factors that are predictors of entrepreneurial success, noting that at the moment the research is focused not on “how” to become entrepreneurs, but “who” [Chatterjee, Das, 2015].

Ratan J.S. Dheera, Tomasz smart staff (2019) confirmed the influence of cognitive flexibility on individual's intention to pursue a career in entrepreneurship.

In domestic work of the subjective characteristics of the person contacted by the authors “... the phenomenon of “Soprichastnost” to ensure

the preservation of the achieved level of integrity and authenticity of the personality, with its transforming activity, reflexivity and self-creation, resolution of conflicts external challenges and personality as a complex organization with the ability to overcome the mismatch of the initial and final States I to go beyond the “present”, with the development of the components of subjective experience of the individual (reflection, value of experience, cooperation, etc.) and skills of self-regulation, an appeal of the individual to their own internal resources, with the possibility of choosing the means of implementation of its own activities, with the highest level of accountability of the individual as author and master of his own life” [Khashchenko, 2016].

The most accurate analogue in foreign psychology is the word “agency”. This phenomenon is interpreted as “the realized possibility of people to influence their world, and not only to know it and to attribute to it personal or intersubjective significance. This ability is the inherent power of human beings to act purposefully and reflexively in more or less complex relationships, correcting and remaking the world in which they live, in circumstances in which they may consider different courses of action desirable and possible, although not necessarily from the same angle” [Inden, 2000].

## Research result

Using the metasystem approach, we have established that the system of economic self-determination of the entrepreneur (ESP) is influenced not by one, but by several metasystems. The main ones are personal, socio-economic and professional activity.

If an ordinary system simply develops according to the principles of systemogenesis, the system that has received a built-in meta-level acquires the ability to manage its own development [Karpov, 2011, p. 255].

Pilot empirical studies conducted on a sample of 75 entrepreneurs (geographically the business is located in Irkutsk and the Irkutsk region), allowed to specify the structural-level structure of the ESP, consisting of five levels (metasystem, system, subsystem, component and element).

Subsystem level by virtue of its position in the structure of the ESP allows to identify the qualitative specifics of the economic self-determination of the entrepreneur, as it concentrates all software diagnostic techniques in the part of the ESP and combines them into several

**Table 1. Components of the subsystem  
“The Main subject characteristics of the entrepreneur”**

<b>Component</b>	<b>Level of “individual components”</b>	<b>Factor Loadings</b>
Relation to the competition	Competitiveness	,436
Locus of control	Internality in the economic space of life	,519
Business activity level	Transformative activity in relation to the economic context	,469
Ethnic identity	Ethnic indifference	–,478
Quality of life assessments	Work	,714
	Personal achievement	,769
	Health	,516
	Communication with loved ones	,513
	Support (internal and external)	,648
	Bullishness	,511
	Tension	,610
	Self-checking	,664
	Negative emotion	,546
Vital value	Good financial position	,498
Psychological perception of time	The last amusement	,455
	Emotional coloring of the present	,684
	Magnitude of current	,541
	Structure of the present	,445
	The present amusement	,514
Civil identity	Cognitive component	,576
	The emotional component	,614
Management skills	Competence of the Manager: it is good to know the policy of the organization, the specifics of the products and services	,589
Scenarios of economic behavior	Economic interest — economic indifference	–,487
Attitudes towards wealth and poverty	Socio-economic attitudes	–,479

groups (subsystems). Diagnostics of the subsystem level allows to reveal its structure, and accordingly, the structure of the ESP system.

The result of factor analysis were allocated to 12 subsystems: the main subjective characteristics of the entrepreneur, economic optimism, the attractiveness of entrepreneurial activity in the conditions of moral-normative and socio-economic attitudes and values in the context of self-development, strategy of economic consciousness and behavior, hyperidentities and ethnic intolerance, economic rationality, property as a basic value of the entrepreneur, competitiveness, management skills provided a professional activity in a time perspective, health, the achievement of profit.

As a result of the linearization procedure, the “raw” scores of ESP subsystems were ranked. All subsystems of the ESP are concentrated around the subsystem “Basic subjective characteristics of the entrepreneur”. Such a subsystem can be called nuclear components simultaneously belong to all three metasystem system of ESP. In this article we will focus on the analysis of the nuclear subsystem “the Main subject characteristics of the entrepreneur”. This factor includes the components presented in Table 1.

## Discussion

The obtained research data allow to clarify the structure of subjective characteristics of entrepreneurs in the field of small business, which can be considered as predictors of economic self-determination.

The generalized psychological portrait of the entrepreneur in the sphere of small business includes the following characteristics: The entrepreneur is competitive, focused on personal responsibility for the results of economic activity, is aware of the need for business activity, constant changes in business, does not accept economic indifference. The most significant managerial skills related to the organization of work are having a high index of quality of life, and seeking harmonious balance in all areas, getting satisfaction not only from work, but also from communication with loved ones, taking care of health and emotional well-being. The dominant value is a high financial position. He lives in the present, feels the rhythm of time, its irreversibility, changeability, tries to “keep up with the time”, feels connection with the past, however, there are no links with the perception of the “future”. He is aware of his civic

position, but is not always ready to demonstrate it at the behavioral level, does not see a link between the level of material well-being and socio-economic conditions in the country and the region.

Factor analysis of this subsystem allowed to combine the subjective characteristics of the entrepreneur into the following groups:

1. Quality of life assessment: mental and physical health
2. Competence and internality in the economic space of life
3. Self-regulation (self-control)
4. Competitiveness
5. Transformative activity in relation to the economic context
6. Focus on a high level of self-sufficiency.

Analyzing the subjective characteristics of regional entrepreneurs in small business, we consider how objective processes and phenomena are reflected and manifested at the psychological level: in attitudes, experiences, motives and aspirations.

- Most entrepreneurs would prefer to comply with the laws, but in real life are forced to bypass these laws when regulations significantly infringe on their interests. The most common case is tax evasion. And in our study revealed a negative relationship of economic attitudes of entrepreneurs with the policy of the government, the state, they do not believe that the material well-being of citizens directly depends on state policy, do not expect drastic changes from economic and social reforms, do not show a high level of trust in government structures, including regional.
- Strengthening the role of informal economic relations. Entrepreneurial activity often takes place in a semi-legal context in the context of Russia's well-known disregard for "formalities". Therefore, written contracts do not have unconditional power and violated. The role of personal connections and services is growing.
- Independence and detachment from politics. Most entrepreneurs emphasize independence, or rather detachment from politics and the priority of business as a professional occupation. Most often, regional entrepreneurs abandon organized group lobbying and use their individual connections in government and other structures.
- Focus on quality of life. The typical entrepreneur is immersed in "turnover", concerned about the problems of survival. The



state of General uncertainty and uncertainty about the future contributes to the assertion of such orientations. The entrepreneur tries to avoid long-term plans, because in a changing Russian society, it is difficult to call it a real business that “feeds”, which is confirmed by the lack of links with the time perspective of the future. In addition, this is due to the high physical and emotional intensity of activity: individual entrepreneurs, family business owners, small entrepreneurs often solve not only managerial and organizational problems, but also directly engaged in production, so they need to thoroughly know the specifics of the products and services provided, have to save on their own vacation, delve into all the nuances, which increases the sense of personal responsibility. Therefore, respondents consider the least attractive characteristics of entrepreneurial activity to be a tense, unregulated mode of work, risk, and the need to resolve difficult situations.

- Attitude to charity. Modern entrepreneurs are very reserved about charity. This, on the one hand, is due to the tax legislation, which does not stimulate a different attitude. On the other hand, cooperation with special charitable foundations, which for the most part do not inspire confidence, is preferred. Often, charity is forced, that is, local authorities force firms to allocate funds for the social sphere and utilities. However, in General, charity aimed at protecting life and health occupies one of the Central positions in this area.
- The desire to achieve, the need to develop, the importance of education as a value. Most entrepreneurs are highly educated people, although their education is often not specialized. The importance of education is manifested in the care of entrepreneurs to educate their own children, for whom parents choose schools, gymnasiums, kindergartens. If possible, entrepreneurs send their children abroad for education.

## Summary

In the future, it is planned to expand the sample, to carry out a more detailed analysis of the subjective characteristics of entrepreneurs in small business with different socio-economic (business size, sphere,

etc.), demographic (gender, age, education) and ethno-cultural characteristics. A comparative ethno-psychological study of the characteristics of Russian and Chinese entrepreneurs in the field of small business will be conducted, which will reveal the key ethno-psychological characteristics of the economic self-determination of the entrepreneur.

## References

- Chatterjee N., Das N.* (2015) Key Psychological Factors as Predictors of Entrepreneurial Success: A Conceptual Framework // *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol. 21. No 1. P. 105–118.
- Filinkova E.B.* (2007) Psychology of Russian entrepreneurship. Moscow: Receptor, 288 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879119301113> (access date: 20,08.2019).
- Inden R.B.* (2000) *Imagining India*. C. Hurst & Co. Publishers, 316 p.
- Karpov A.V.* (2011) *The Psychology of consciousness: a Metasystem approach*, Moscow: RAO. P. 1088.
- Khashchenko T.G.* (2016) Psychological and pedagogical concept of formation of entrepreneurial orientation of the person in the process of professionalization: abstract. dis., 45 p.
- Osiri J.K., McCarty M.M., Davis J, Osiri J.E.* (2013) Entrepreneurship Mix and Classifying Emerging Sub-Fields // *Academy of Entrepreneurship Journal*. July 1. P. 1–12.
- Poznyakov V.P.* (2019) Value orientations of Russian entrepreneurs with different psychological types of economic self-determination, Interdisciplinary resources of economic psychology in the formation of ethno-regional identity and a positive image of the small Motherland: materials of vseros. scientific. scient. conf. Irkutsk. P. 354–360.
- Dheera R., Lenartowicz T.* (2019) Cognitive flexibility: Impact on entrepreneurial intentions // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 115.
- Wayne H. Stewart Jr., Carland J.C. Carland J.W., Watson W.E., Sweo R.* (2003) Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs // *Journal of Small Business Management*. January. 41(1). P. 27–46.
- Zaslavskaya T.I.* (1995) Business layer of the Russian society: Essence, structure, status // *Sociological studies*. 3. P. 3–12.
- Zhuravlev A.L., Poznyakov V.P.* (2002) Program of socio-psychological research of Russian entrepreneurs // *Modern psychology: the state and prospects of research: at 5 o'clock*. Moscow: Institute of Psychology RAS. Part 5. P. 90–110.

# 4

---

## Models of the relationship of perceived corporate culture with organizational identification of employees of commercial enterprises

---

*R.K. Nesmeianova*

One of the important and promising areas of research in social and organizational psychology is the study of corporate culture, that is, the psychological context in which work is carried out, as well as how the organization's culture is perceived by employees and how it relates to the emergence of some form of organizational identification.

An analysis of the published works showed that the relationship between these two constructs is indirect and is influenced by various factors [Dutton et al., 1994; Lipatov, Zhilkina, 2005].

The relevance of this study is determined by the fact that the specificity of the relationship between perceived corporate culture and organizational identification has not yet been studied, and a comprehensive understanding of it has not been developed; there are not enough theoretical substantiations and empirical studies, and the results of existing scientific works are not always unambiguous. Therefore, serious development of this problem is required in order to create a holistic conceptual model that takes into account the contribution and correlation of all components. The aim of the study is to identify the features of the relationship of perceived corporate culture and organizational identification of employees of commercial enterprises. To this end, the study

identified and substantiated a number of variables to identify their role in the relationship studied: the attractiveness of corporate culture, the need for organizational identification, the individual-organization values fit and the types of attachment to the organization.

## Corporate culture

Corporate culture is understood as a system of collective ideas about the norms, values, behaviors accepted and shared by members of the organization [Lipatov, 1999]. L. Constantine's theory of organizational paradigms [Constantine, 1991] was used, which includes four types: closed, random, open and synchronous. The description of each paradigm is presented below (Table 1).

The organizational paradigm is a model and, in general, determines the nature of corporate culture. The organizational types are based on various hierarchies of values inherent in the corporate culture under consideration, as well as ways to solve key problems within it [Constantine, 1991].

Thus, corporate (organizational) culture is not only a phenomenon that integrates human and organizational resources, where employees unite to solve common tasks and achieve their goals, but also acts as a coordinator of joint ideas about the external environment and activities

**Table 1. The characteristics of four organizational paradigms**

Closed	Random	Open	Synchronous
Hierarchically organized power with a clear distribution of roles and functions. Strict laws, conformity of employees. Negative nature of feedback.	Lack of traditions, stable rules, and clear distribution of roles. Orientation to a creative approach to solving problems. The priority of individual interests.	Adaptive, based on agreement, focused on cooperation. Roles and functions are distributed by mutual agreement, rotations are practiced.	The leader sets the ideology, values and goals. Autonomy of departments, minimal communications. Rigid to change.

*Source:* L. Constantine, 1991.

in it. It is one of the ways of structuring and categorizing the ideas of corporation members about the external and internal environment for building a harmonious system of perception of the surrounding world. In addition, one of the main functions of the corporate culture is the function of identifying employees with the organization.

## Organizational identification

Organizational identification is a perception of similarity and a sense of unity with the organization or belonging to it, when an individual defines himself in terms of the corporation, of which he is an employee [Ashforth, Mael, 2012]. It is a specific form of social identification, belonging to an organization, which is reflected in the self-concept as membership in this social group. Self-determination in terms of organization, gives a partial answer to the question “Who am I?”, and has a significant impact on behavior [Ashforth, Mael, 2012].

G. Kreiner and B. Ashforth suggested an expanded model of organizational identification, including 4 types: positive identification, neutral identification, ambivalent identification and disidentification [Kreiner, Ashforth, 2004]. The description of each type is presented below (Table 2).

**Table 2. An expanded model of organizational identification**

<b>Positive identification</b>	<b>Neutral identification</b>	<b>Ambivalent identification</b>	<b>Disidentification</b>
An employee accepts the organization's values, goals, and mission as consistent with his life principles and defines himself in terms of its membership.	The employee takes the position of neutrality, is not motivated, indifferent to the initiatives and social position of his organization. Personal interests dominate.	The employee has conflicting feelings about the organization. At the same time, the processes of identification and disidentification with it.	Cognitive dissociation with the organization. The worker does not share its mission, goals, values and principles; he does not like its reputation and culture.

---

Source: G. Kreiner, B. Ashforth, 2004.

It can be concluded that organizational identification is a key construct connecting a person as an individual and an organization as a social group.

It is important to bear in mind that there are number of factors that may have a certain impact on the relationship between corporate culture and organizational identification, and some of these variables will be discussed below.

## **Intermediate variables**

### ***The attractiveness of corporate culture***

Employees may perceive and evaluate the culture of the corporation as more or less attractive to themselves [Dutton et al., 1994; O'Reilly et al., 1991].

In this study, the attractiveness of corporate culture is understood as a positive emotionally-evaluative attitude of employees to the perceived characteristics of corporate culture.

This variable can directly affect both the perceived type of culture and the organizational identification of employees. This is explained by the fact that according to the degree of attractiveness of a culture, one can judge about the success of the identification process, which is an important factor in the adaptation.

### ***The individual-organization values fit***

This is a consistency between the norms and values of the organization and the individual values of the employee.

The basis of many organizational processes is values. Each new employee, with his own system of values, critically interprets the goals, traditions and regulations of the enterprise, forming a personal opinion. The more coincidences between the values that are significant for him and the values accepted in the organization, the higher the probability of successful adaptation and positive identification.

Internalization of key values that make up an organizational culture directly affects the psychological processes associated with identifying with an organization, and also affects the formation of expected patterns of employee behavior [Ashforth, Mael, 2012; Chatman, 1989].

### ***Attachment to the organization***

A number of foreign authors who consider the theory of attachment by J. Bowlby in an organizational context speak of three types of attachment to an organization: secure, preoccupied and avoidant [Ryan, 2014; Scrima, 2015]. The key idea is that a person's attachment can manifest itself not only in interpersonal contacts, but also extend to his attitude towards his organization. The focus is on the factor that the employee, depending on the type of attachment, can build his relationships in the working team in different ways.

The description of each type is presented below (Table 3).

In this study, it is verified how the type of attachment that an employee has to the workplace is associated with the type of his organizational identification.

### ***Need for organizational identification***

This is the tendency of an employee to self-determination in terms of membership in an organization.

It is important to take into account the fact that people can differ significantly in their propensity to identify with social objects, including organizations [Glynn, 1998]. This may influence the perception of different situations and their reactions to them [Boros et al., 2011; Mayhew et al., 2010].

Employees with a high level of need for identification are more susceptible to organizational socialization, and more often they publicly

**Table 3. Types of attachment to the organization**

<b>Secure</b>	<b>Preoccupied</b>	<b>Avoidant</b>
The employee has positive attitudes towards work, trusting relationships with colleagues, high self-esteem and confidence in prospects.	The employee maintains a distance between himself and colleagues due to fear of a negative assessment of his activities. Focused on the process of performing tasks, and not on the result. Negative self-esteem, no self-confidence, but formed a positive image of colleagues.	The employee avoids contact with colleagues, does not feel satisfied with the work. Often these employees have positive self-esteem.

*Source:* J. Ryan, 2014; F. Scrima, 2015.

identify themselves as members of their organization. Workers with a low level of need for identification, on the contrary, are prone to isolation and a sense of independence from it [Wann, Hamlet, 1995]. Thus, the need for identification is a significant construct, studying which is also important to consider the relationship with other variables and processes occurring in the organization.

## Method

The study involved 241 participants (63 men and 178 women), employees of commercial enterprises. All of them have higher education. Average age = 29,8 years (SD = 9,0); average length of service = 4,2 years (SD = 5,5).

The study was conducted in one stage, the participants were asked to fill out a questionnaire consisting of five parts:

- Organization Paradigm Scales [Constantine, 1991];
- Organizational Identification Measure [Kreiner, Ashforth, 2004];
- Individual-organization Values Fit Measure [Windsor, Ashkanasy, 1996];
- The Attachment in the Workplace Scale [Scrima et al., 2014];
- The Need for Identification Scale [Mayhew et al., 2010].

Mathematical data processing (structural equation modeling) was carried out using IBM SPSS Amos 22.

## Results

In order to trace the presence and direction of links between key variables, structural models (path analysis) were built and compared.

Fit indexes of four models are presented in a single table (Table 4).

Below is a schematic representation of the relationship of variables with the perceived open (Fig. 1), closed (Fig. 2), random (Fig. 3) and synchronous (Fig. 4) types of perceived corporate culture. Standardized regression coefficients (the numbers at the arrows) allow to compare the relative contribution of each independent variable to the dependent prediction.

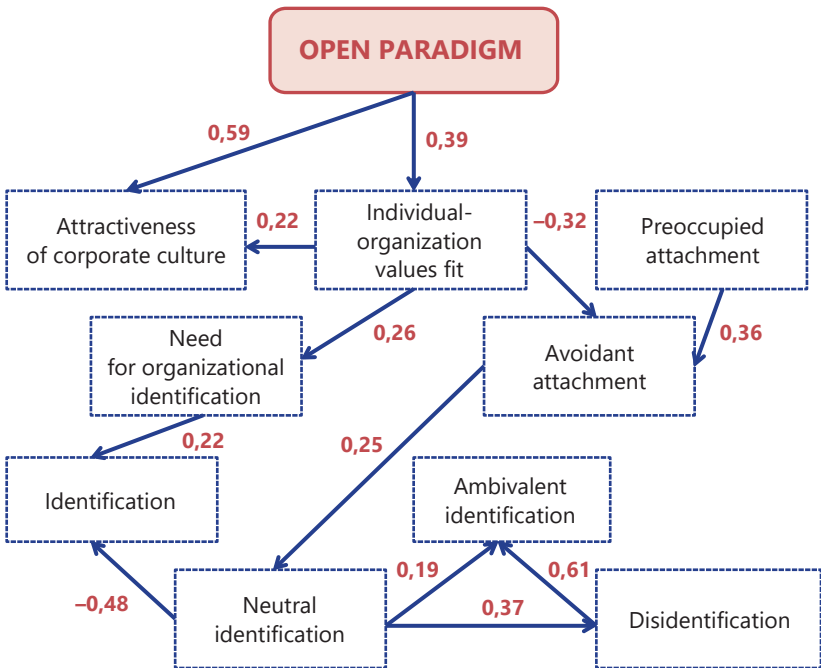
First, we consider the relationships that appeared in all models (with some differences in regression coefficients).



4. Models of the relationship of perceived corporate culture with organizational identification of employees of commercial enterprises

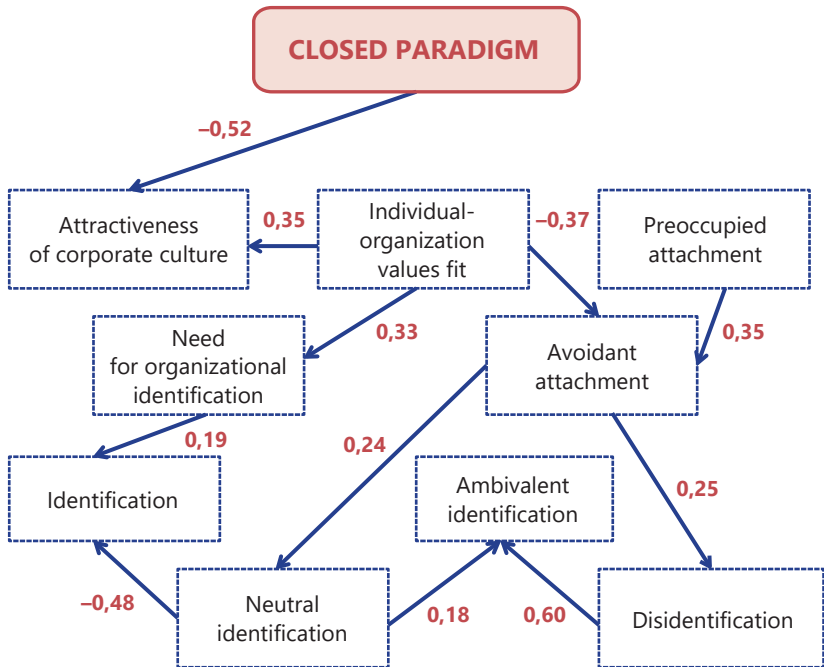
**Table 4. Fit indexes of the structural models**

Fit index	Open	Closed	Random	Synchronous
CMIN	32,892	26,299	27,155	35,405
df	22	21	22	23
p	0,063	0,195	0,205	0,051
CMIN/df	1,495	1,252	1,234	1,539
RMSEA	0,045	0,032	0,031	0,047
HI90	0,076	0,067	0,065	0,077
CFI	0,986	0,993	0,992	0,981
NFI	0,960	0,966	0,961	0,952
GFI	0,975	0,979	0,979	0,972
AGFI	0,937	0,945	0,946	0,932



**Fig. 1. Relationship of variables with the open type of corporate culture**

Source: created by the author.



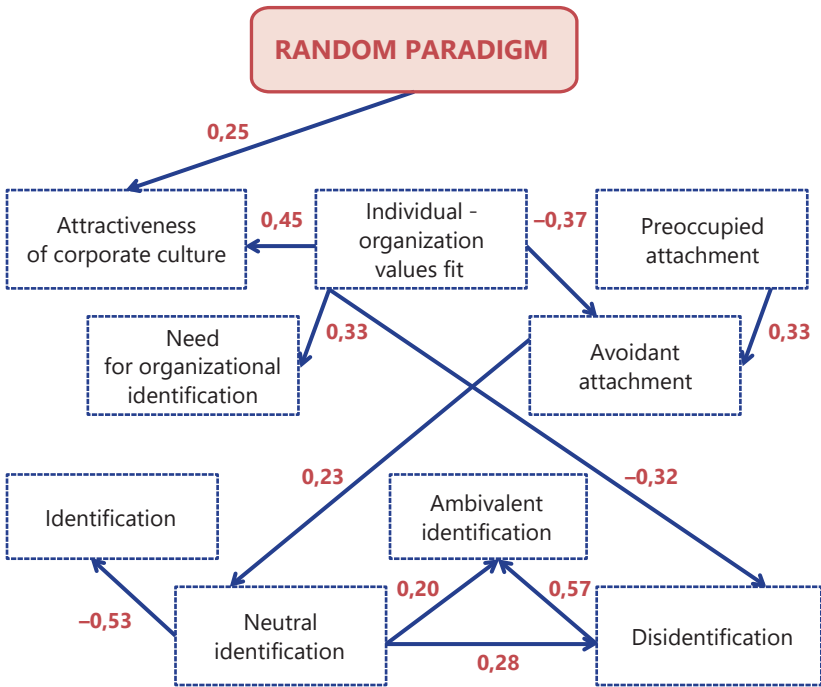
**Fig. 2. Relationship of variables with the closed type of corporate culture**

Source: created by the author.

Thus, the compliance of individual and organizational values is reflected in whether an employee perceives his work place as attractive, as well as in his need for identification. Avoidant attachment and compliance of values are in an inverse relationship, which indicates a low probability of its formation, if personal goals and values coincide with organizational ones.

The presence of preoccupied attachment can be one of the reasons for the avoidant attachment, when employees are not satisfied with their work and try to avoid any contact with colleagues. If an employee tries to reduce any communication, this may predetermine the appearance of neutral identification.

4. Models of the relationship of perceived corporate culture with organizational identification of employees of commercial enterprises



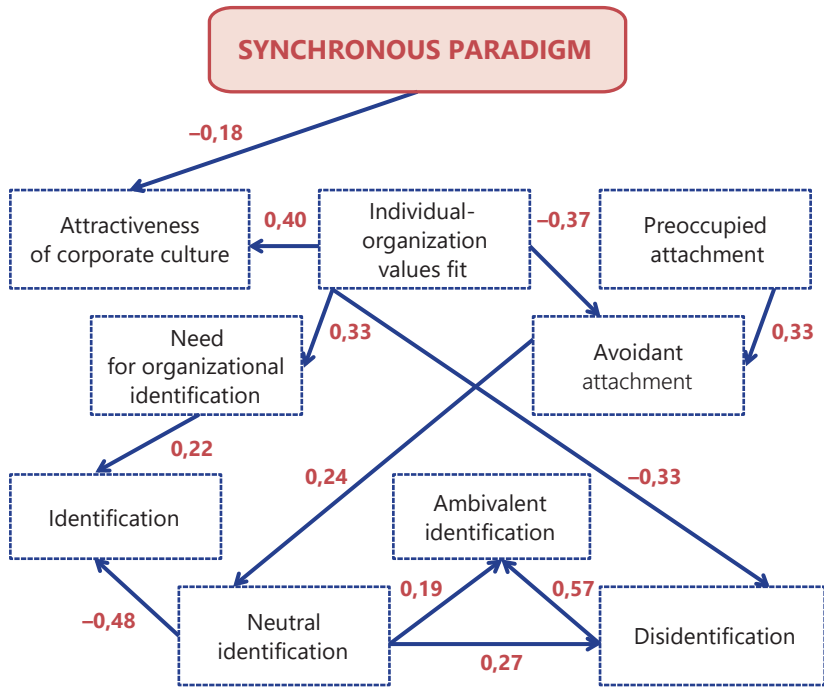
**Fig. 3. Relationship of variables with the random type of corporate culture**

Source: created by the author.

Maintaining a neutral position in relation to enterprise, or a deliberate disidentification with it, can be the reasons for the formation of an ambivalent attitude towards it. If an employee does not have an indifferent attitude to his place of work, and he actively participates in organizational life, then there is a high probability of positive identification with the enterprise to form.

Now we turn to the analysis of the differences in the resulting models.

Perceived open and random types of corporate culture is positively associated with its attractiveness, unlike closed and synchronous cultures. This suggests that workers rather prefer either an adaptive culture



**Fig. 4. Relationship of variables with the synchronous type of corporate culture**

Source: created by the author.

with developed communications and cooperation, or a culture where creativity and individuality are encouraged. Open culture is a predictor of the coherence of individual-organizational values.

In perceived random type of corporate culture, unlike the others, there is no direct connection between the need for identification and the probability of its real occurrence. Only in perceived closed type, a direct positive connection from the neutral identification to disidentification has not manifested itself.

In the context of random culture, there is inverse relationship between the correspondence of values and disidentification, which indicates a low probability of a negative attitude to the work place when an

employee's values are consistent with those declared in his enterprise. Within closed type of perceived corporate culture it was found that when an employee has avoidant attachment to the organization, this might be one of the reasons for the formation of disidentification.

## Discussion

Understanding the correlation of socio-psychological and organizational components makes it possible to satisfy the demands of practice and to formulate scientifically based recommendations for a conscious impact on organizational structures with the aim of improving them by regulating and adjusting, which may increase the overall efficiency of enterprises.

This confirms the relevance of the study. The analysis of relationships between types of perceived corporate culture and other organizational variables allow to visually assess the existing relations between them, determine the amount of contribution, see the directions of interrelations and compare their spatial configurations. The identified relationships were analyzed and the unique trends for each type of corporate culture were described.

Further development of this study is required. It is necessary to substantiate and add new variables to the models, which can also influence the processes under study. It is important to vary the sample to identify latent patterns.

## References

- Ashforth B., Mael F.* (2012) The theory of social identity in the context of the organization // *Organizational Psychology*. No. 1. Vol. 2. P. 4–27.
- Chatman J.A.* (1989) Improving interactional organizational research: A model of person-organizational fit // *The Academy of Management Review*. No. 3. Vol. 14. P. 333–349.
- Constantine L.L.* (1991) Fitting intervention to organizational paradigm // *Organization Development Journal*. No. 2. Vol. 9. P. 41–50.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V.* (1994) Organizational images and member identification // *Administrative Science Quarterly*. No. 2. Vol. 39. P. 239–263.
- Glynn M.A.* (1998) Individuals need for organizational identification (nOID): speculations on individual differences in the propensity to identify //

- D.A. Whetten, P.C. Godfrey (eds.). Identity in organizations: Building theory through conversations. P. 238–244.
- Kreiner G.E., Ashforth B.E.* (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification // *Journal of Organizational Behavior*. No. 1. Vol. 25. P. 1–27.
- Lipatov S.A.* (1999) Organizational culture: social cognition in an organizational context // *The World of Psychology*. No. 3. P. 106–112.
- Lipatov S.A.* (2005) L. Constantine's Organization Paradigm Scales // *Journal of practical psychologist*. No. 2. P. 186–198.
- Lipatov S.A., Zhilkina O.V.* (2005) Social identification processes in organizations // *Journal of practical psychologist*. No. 2. P. 25–40.
- Mayhew M.G., Gardner J., Ashkanasy N.M.* (2010) Measuring individuals' need for identification: Scale development and validation // *Personality and Individual Differences*. No. 5. Vol. 49. P. 356–361.
- O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F.* (1991) People and organizational culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit // *The Academy of Management Journal*. No. 3 Vol. 34. P. 487–516.
- Ryan J.* (2014) Do individual attachment styles in the workplace affect a follower's job satisfaction, engagement and commitment? *Dublin Business School*. 52 p.
- Scrima F.* (2015) The convergent-discriminant-validity of the Workplace Attachment // *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 4. P. 24–29.
- Wann D.L., Hamlet M.A.* (1995) Author and Subject Gender in Sports Research // *International Journal of Sport Psychology*. No. 2. Vol. 26. P. 225–232.
- Windsor C.A., Ashkanasy N.M.* (1996) Auditor Independence Decision Making: The Role of Organizational Culture Perceptions // *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 8. P. 80–97.

# 5

---

## Internet user needs in knowledge in psychology as a business resource

---

*J.A. Kitova, N.R. Aprelikova, M.A. Kitov*

Among the variety of knowledge available in modern society, a special place is occupied by knowledge related to the laws of human behavior, the peculiarities of human interaction or groups. The system of such knowledge is set, on the one hand, by social institutions of society, on the other — organized by the person in accordance with his individual needs [Kitova, 2019]. Modern information technology space provides a person with new opportunities for knowledge of the world, the acquisition of additional knowledge and meet the cognitive needs [Zhuravlev, Kitova, 2017]. The specificity of human cognitive needs in knowledge of psychology, the satisfaction of which occurs with the use of the Internet, is the problem of our study.

### Theoretical and methodological substantiation of the research problem

The needs of the individual within the framework of psychological science are also considered from different points of view. In particular, needs can be viewed from the perspective of the analysis of sensations or consciousness; as a desire to stay in the comfort zone or a tendency to achieve psychosocial well-being; as an activity in which a person finds the realization of his personal potential or through the prism of emotions accompanying this activity, etc. modern empirical studies of the needs of the individual differ in Diversity, which are analyzed as a source of social

activity of the individual, as indicators of the well-being of the person and society [Yurevich et al., 2017; Problems of social., 2018].

A significant number and diversity of approaches to the study of needs as a theoretical and empirical problems necessitates the justification of their own approach, which is associated with the study of ideas as a factor of social activity of the individual. We present a number of scientific positions of interest from this methodological point of view.

In psychological science there is a variety in the interpretation of the essence and mechanisms of activation of needs. Thus, the needs can be considered as a feeling of discomfort at the level of reactions of the brain and nervous system. For example, V. Monastyrsky studying neuroses, noted that the main cause of their occurrence is the internal subjective suffering of the psyche, which is an innate need of the body. Academician A. Ukhtomsky pointed to the natural-physiological nature of the needs, which are stable foci of excitation of certain nerve centers.

Needs are often considered as the orientation of the individual to overcome the negative from his point of view factors that impede the equilibrium psychological state (the concept of homeostasis). Among the supporters of this concept, we can imagine the position of W. Cannon, who defined the psychological concept of homeostasis as the constancy of the internal environment of the body. According to the author, this constancy is supported by self-regulation, i.e. the body takes care of maintaining the equilibrium state, adapting to the changing environment [Ibid.].

The needs of the individual are also studied through the emphasis on specific objects that can meet the “urgent” human need. It is assumed that such a mechanism is implemented through selectivity of perception. Thus, E. Ilyin pointed out that the concentration of attention on various objects that can meet the actual needs of the individual, occurs autonomously, based on individual and personal positions.

In psychology, we know the diversity of the author’s concepts of needs as a factor of social activity of the individual. These concepts often have a complex, detailed (in space and time), logically justified structure. Thus, I. Sechenov noted that the needs of the individual are an important factor in its development, the basic Foundation of the existence of a living organism on a par with metabolism. The well-known Soviet and Russian psychologist B. Bratus presented four levels of development of the structure of the needs of the individual, based on the prevailing



way of dealing with yourself and others. Supporters of the concept of behaviorism reacted to the explanation of the phenomenon of needs in a peculiar way. So, J. Watson, relying on objectively observed reactions of living beings to various kinds of stimuli, suggested that behind each external influence (stimulus) immediately follows “reaction”. In social psychology, this position is known as “subordination of man” to the rule of “carrot and stick”, where the role of “stick” is fear, and “carrot” is an innate need to have something. Ah. Maslow developed a hierarchical concept of needs, in which he attributes the need for self-actualization to the highest human needs. In turn, A. Leontiev drew attention to the fact that neither biological nor material conditions can be equated to the highest nature of social needs — the needs of the individual in interaction with other people and society.

S. Kaverin grouped the needs into “conservation needs” and “development needs”. The author speaks about the presence of three types of needs: the need as an object (the desire to possess something), the need as a state (awareness of need, lack of something) and the need as a property (principles of attitude to the world). The author divided the needs into biological, social and ideal, pointing out that there are social needs “for themselves” and social needs “for others”.

F. Herzberg showed that the satisfaction of needs is influenced by the factors of expectations, which are included in such long — term schemes as “labor costs — result” and “expectation — result — reward”. Herzberg also showed that in the structure of needs there are two levels of factors — hygienic factors (related to the environment) and motivating (related to the nature of work), which have specific effects on human behavior.

Considering the needs as a discrepancy between the real and the desired state of the person, McClelland suggested that the desire to overcome discomfort caused by this state is based on conscious and unconscious mechanisms of the psyche and is based on the needs for power, success and involvement.

The next position is related to the fact that the needs of the individual can be focused not only on satisfying the “needs” or achieving a specific result, they can be initiated by the personality itself, for the sake of feeling emotional experiences (V. Vasilenko, B. Dodonov) or activated by destructive messages that can harm human health or life. As sends activation requirements it is possible to consider such situation as

a deliverance from the monotony of everyday life, the desire to intensify the sensations through risky behavior (V. Magoon). Also, a person can strive not only for the realization of specific and measurable needs, his actions can be motivated by the desire for the unattainable in principle good — for example, to become better (K. Levin). In this direction, the position of E. Fromm is known, who noted that human existence begins when a certain limit of development of activity is reached, not due to innate mechanisms (see [Kitova, 2019]).

Summarizing the presented positions, it can be noted that human needs are a prerequisite for his social activity, determine the direction and energy intensity of his actions, are the basis of purposeful activity. In this approach, the consideration of human needs and the conditions for meeting these needs is an important factor in the development of man and society. This applies to the study of the system of individual needs in knowledge of psychology. This refers to the study of the system of individual personality motives. Such information will be useful in organizing the interaction of business participants at various levels; it becomes an important object for personnel management [Kitov et al., 2017; Nestik et al., 2017; Psychological research..., 2018; Sosnin et al., 2017; Yurevich et al., 2017].

## Empirical study

The aim of the empirical study is to identify the structural and substantive characteristics of the individual's need for knowledge in psychology. The object of the study were the search queries of Yandex users in the Russian Federation, in the structure of which there was the word “psychology”. Analysis of user requests taken into account in one month — processed two million two hundred and sixty thousand five hundred and ninety requests (2 260 590) from all regions of Russia. The study used data obtained through an appeal to the resource “Statistics of keywords on Yandex”.

First of all, we turned to the analysis of search queries on Yandex for the keyword “psychology” for February 2019. Each query is summarized as an absolute value of the number of page impressions for queries from a particular region (Table 1).

The presented results in general indicate a high interest in knowledge in psychology (101%). The highest interest in knowledge of psychology

**Table 1. Regional popularity  
of impressions on Yandex on request “psychology”**

<b>Region</b>	<b>Impressions per month</b>	<b>Regional popularity of the word, %</b>
1. Russia	2 055 352	101
2. Eastern Federal District	78 455	115
3. Volga Federal District	378 398	103
4. Republic of Crimea	24 522	91
5. Northwestern Federal District	220 613	96
6. North Caucasus Federal District	53 974	98
7. Siberian Federal District	230 692	112
8. Urals Federal District	177 860	100
9. Central Federal District	711 679	96
10. Southern Federal District	175 765	108

is shown in such Federal Districts as Far East (115%), Siberian (112%), Southern (108%) and Volga (103%). The average level of interest is shown by users of the Ural Federal District (100%). Users of the North Caucasus (98%), Central (96%), North-Western (96%) Federal Districts demonstrate a reduced interest in knowledge in psychology. The residents of the Republic of Crimea are the least interested in psychology (91%).

For clarity, we have grouped the query results by level of interest. If the interest in knowledge in psychology was in the field of values less than 100%, then we combined them into a group under the conditional name “uninteresting”. If the interest in knowledge in psychology was in the area of values above 100%, the grouping of these positions took place under the conditional name “interesting”. The third position involves the fact that the interest in knowledge of psychology is unremarkable among other requests — this position we have defined as “neutral attitude”. This approach is based on the method developed by Yandex: the popularity of the word/phrase equal to 100% means that the word in this region is not highlighted; if the popularity is more than 100%, it means that in this region there is an increased interest in this word; if the popularity of the word is less than 100% — there is a reduced interest.

Thus, representatives of 6 regions showed a high interest in knowledge in psychology, which is 60% of the total number of users. Representatives of three Federal Districts showed low interest in knowledge in psychology, the total number of such users is 30%. Neutral interest is represented only in one District, which is 10% of users. Thus, 60% of Yandex users show an increased interest in knowledge of psychology (see Fig. 1).

Next, we analyzed the search queries for words that were declared by users along with the word “psychology”. Processed 2 260 590 requests per month made by users in February 2019 on Yandex. Requests are grouped by the corresponding branches of psychology, with the exception of a subgroup called “educational literature”, which we have identified as an independent position. These requests are related to the search for educational literature and are of the following nature: lectures on psychology, anthology of social psychology, essays on economic psychology, answers to test tasks in psychology, etc. In our opinion, such requests do not reflect their own cognitive needs of the individual, and due to external circumstances. However, these requests allow a better understanding of the nature and specific needs of users in knowledge of psychology.

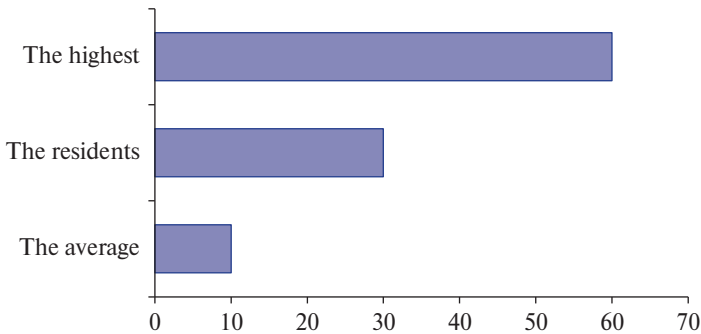
As can be seen from the Fig. 2, the largest number of user requests are related to the search of educational literature on various branches of psychology (15.1%). These requests are related to the search for various types of educational and methodical publications (textbooks, manuals, anthologies, lecture notes, etc.).

Directly among the branches of psychological knowledge, such branches as psychology of personality, gender psychology, social psychology and psychology of leisure (42.7%) are more in demand than others. Analysis of search queries and our earlier results of empirical research indicate that the knowledge of psychology, according to respondents, are interesting in the framework of such problems of life as relationships with others, self-understanding, relationships in the family, the implementation of a professional career, management of others, relationships with friends. These data indicate the applied, one might even say pragmatic, nature of the respondents’ needs for knowledge in psychology.

Within this subgroup (5%), some respondents are interested in macro-psychological aspects of social interaction commensurate with soci-

5. Internet user needs  
in knowledge in psychology as a business resource

---



**Fig. 1. Interest in knowledge  
of psychology among users of the search engine Yandex, %**

*Source:* created by the authors.

ety as a whole. The interest of users is related to the psychology of ethnic groups, the mentality of peoples, value orientations of social groups, moral ideals of society, etc.

Research in the field of psychology is of sufficient interest (9.7%). These requests are related to the professional interests of the psychological community and representatives of related branches of knowledge (researchers or persons involved in the system of professional training). Such requests are necessary for more effective performance of their duties, serve the exchange of information and experience in the implementation of professional communications. Here, to the sphere of professional interests, it is possible, probably, to carry also interest to problems of the general psychology (8,4%).

The branches of psychology related to the formation and development of personality, such as age and pedagogical psychology, psychology of development (14.2% in total) are of little interest to users. Interest in this problem is mainly a reflection of the needs of the professional community — this time, people involved in psychological and pedagogical activities. This may include employees of the education system (pre-school, school, University) and the sphere of training (retraining) and advanced training.

Relatively low interest in the methodology of psychology, the practical aspects of the use of psychological knowledge (practical psychol-

ogy — 4.3% and methodology of psychology — 3.0%, a total of 7.3%). The low level of interest seems to be related to the specifics of professional psychological and psychological-pedagogical activity: not all psychologists and teachers involved in the educational process are engaged in psychological practice — consultations or trainings.

The lowest level of interest users demonstrate to clinical psychology (1.7%). This circumstance is a reflection of the fact that the circle of people professionally engaged in pathopsychology is not really very high, respectively, and the level of requests on Yandex is insignificant (against the General background).

## Forms of acquisition of knowledge in psychology

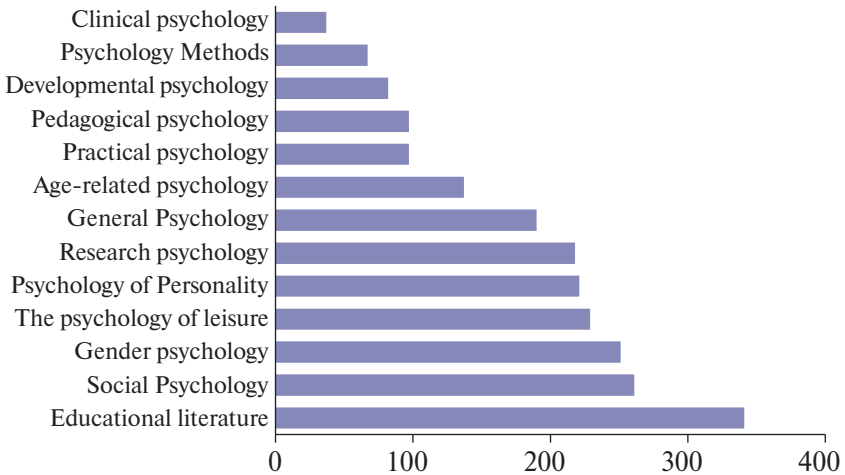
It is equally important to consider user requests on Yandex focused on practical forms of knowledge in psychology. The most popular form of obtaining and (or) improving knowledge of psychology is training. User requests aimed at finding training courses, through additional theoretical and practical knowledge of psychology, occupy a leading position in the network. This, judging by the nature of requests, is due to the ever-increasing demands on the conditions of professional activity of modern specialists (psychologists, teachers, managers, civil servants, lawyers), changes in organizational forms of professional activity, dynamic changes in the life of society.

The scope of professional needs can be attributed to groups of user requests related to the search for opportunities for psychological specialty and professional retraining (ie, combine the two forms of requests), which is directly related to the profession of psychologist. It is important to note that the search queries were processed in February, and it can be assumed that in July and August (at the time of admission to universities), these queries can increase significantly.

The request “psychological testing”, includes problems of psychological characteristics of the person and group, and is the second form of search of knowledge on psychology by number of inquiries of users. As you know, testing can be an independent form of knowledge, and can be integrated into the structure of all other user requests (training, consulting, training, etc.). Nevertheless, based directly on direct requests, we consider psychological testing as an independent sphere of user interest in psychodiagnostics.

## 5. Internet user needs in knowledge in psychology as a business resource

---



**Fig. 2.** Trends of inquiries in various branches of psychology

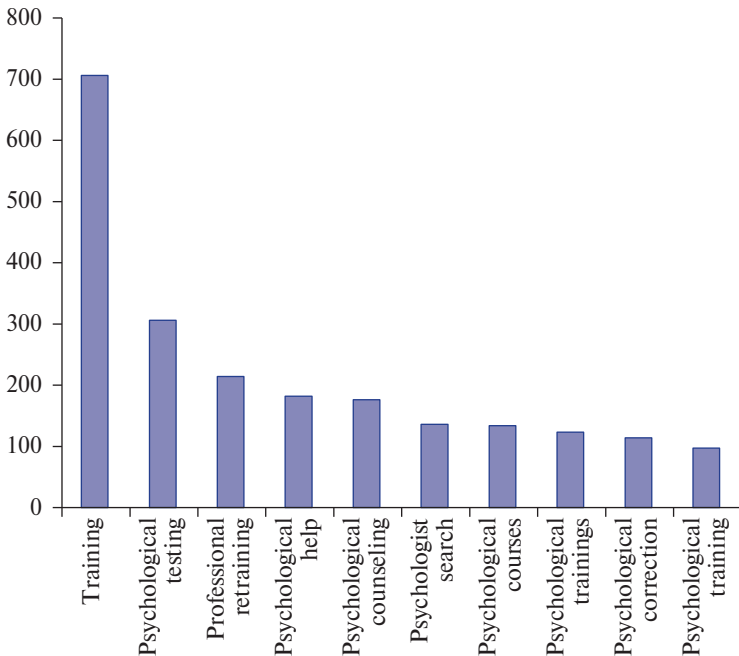
*Source:* created by the authors.

The fourth (in terms of number) level of requests is related to the provision of psychological assistance in the form of consultations on personal or situational problems that require the possession of specific psychological knowledge to solve them. This can include (ie, combine with each other) such forms of access to psychological knowledge as “psychological assistance”, “psychological counseling” and direct “search for a specialist psychologist”.

The fifth subgroup of requests can be combined as requests aimed at improving the socio-psychological competence of a person in the field of psychology or in the areas of practical application of this kind of knowledge. At the same time, psychological assistance, based on the nature of the requests, can be carried out both individually and in a group. This may include requests aimed at finding psychological courses and trainings.

The sixth subgroup of requests relates to the clinical field of activity of the psychologist, and is associated with the need for appropriate corrective action.

Summarizing the results of the study allows us to formulate a number of conclusions.



**Fig. 3.** Forms of knowledge on psychology  
in the structure of user requests, thousand requests per month

*Source:* created by the authors.

1. The study highlights the main theoretical and methodological grounds for addressing the phenomenon of needs as a factor of human and society development:

- needs are recognized as a mismatch between the real and desired human condition and cause the desire to overcome this discomfort;
- in the structure of social activity of the person (and society) needs act as the primary impulse of mental activity;
- mechanisms for the implementation of the needs of the individual manifest through the fixation of attention on certain objects, able to satisfy the current demand;
- in the process of human activity needs act as a driving force, performing energy, selective and control functions;



- a person can strive not only to realize specific and measurable needs, his actions can be motivated by the desire for the unattainable in principle good (for example, — to become better);
- dynamic performance needs (the ability to be updated, change its intensity, to fade and playable again) create organizational systems, possibilities for control action;
- understanding the nature of the needs of the individual creates favorable conditions for the organization of psychological and pedagogical process at all levels of education, and to promote the needs of sustainable social development.

2. Yandex users generally have a high interest in knowledge of psychology. However, depending on the region, it manifests itself in different ways. Thus, the highest interest in knowledge in psychology is demonstrated by users of the far Eastern Federal District, the smallest — by the Republic of Crimea, and users of the Ural Federal District demonstrate a neutral attitude to psychology.

3. Interest in various branches of psychology is not uniform. The maximum number of requests of interest to users is educational literature on psychology. Among the branches of psychology more than others in demand social psychology, gender psychology, psychology of leisure and psychology of personality. Research psychology is of great interest, the branches of psychology related to the formation and development of personality (age and pedagogical psychology, developmental psychology) are less interesting than the rest. Relatively low interest in the methodology of psychology. The minimum level of interest users demonstrate to clinical psychology.

4. Structural and substantive features of respondents' needs in knowledge of psychology are concentrated in such areas as self-awareness, communication, influence, interaction, family life, practical psychology, personnel management, which indicates the pragmatic orientation of the needs in knowledge of psychology.

5. The greatest interest of Yandex users is the satisfaction of cognitive needs for knowledge in psychology through such socially organized forms of knowledge acquisition as professional development, professional training (retraining), psychological testing, psychological training, psychological assistance and psychotherapeutic correction.

## Conclusion

The results of the study showed a high level of interest of network users to knowledge on psychology related to personal, social and professional needs of Yandex users. High orientation to the search for applied information on personal and professional development, genuine focus on creating favorable relationships with others, indicate the relevance of the problem and point to significant human areas of knowledge in psychology.

The identification of requests and the characteristic features of the needs for knowledge in psychology should become an integral part of the interests of the modern psychological community, which is responsible both for psychological comfort and human well-being, and for the general level of corporate culture. The next step will be the study of the needs for knowledge of psychology in the framework of business processes.

## References

- Kitov M.A., Kitova D.A.* (2018) Problems of integration of psychological criteria into the structure of public administration models // Human factor: problems of psychology and ergonomics. No. 1 (86). P. 73–80.
- Kitova D.A.* (2019) Soviet psychology in the conditions of development of global processes // Psychological journal. Vol. 40. No. 2. P. 128–131.
- Nestik T.A., Sosnin V.A., Kitova D.A., Yurevich A.V.* (2017) Mass consciousness and behavior as objects of research in social psychology // Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Social and economic psychology. Vol. 2. No. 4(8). P. 71–105.
- Problems of social conflicts in modern psychology: essence, determinants, regulation (2018). Moscow: Publishing house of Institute of Psychology RAS.
- Psychological research of global processes: background, trends, prospects (2018). Moscow: Publishing house of Institute of Psychology RAS.
- Sosnin V.A., Kitova D.A., Zhuravlev A.L., Yurevich A.V.* (2017) Corruption as an object of socio-psychological research: state and prospects // Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Social and economic psychology. Vol. 2. No. 3. P. 6–38.
- Yurevich A.V., Nestik T.A., Zhuravlev A.L. and Sosnin V.A., Kitov D.A.* (2017) The Mass consciousness and behavior: trends, socio-psychological research. Moscow: Publishing house of Institute of Psychology RAS.
- Zhuravlev A.L., Kitova, D.A.* (2017) Socio-psychological determinants of the development of global information networks // Science. Culture. Society. No. 3–4. P. 10–21.

# 6

---

## Body image and quality of life in hospitalized patients

---

*N.I. Khramtsova, A.S. Glushenkov,  
Yu.Yu. Zaiakin, S.A. Plaksin*

Hospitalized patients often experience psychological discomfort, some of them even have depression and anxiety [Van Diemen et al., 2017]. It may be caused by the severity of the disease that led them to hospitalization, or by the limitation of social contacts. Being in a round-the-clock hospital affects certain aspects of their life.

During inpatient treatment, the priority in patients is often the desire to recover from somatic disease, while their appearance and their thoughts about how they look, while often fading into the background.

However, somatic diseases often lead to a change in appearance, especially in a surgical hospital, when an operation can radically change some features of the appearance and even cause its change, including the formation of wounds and scars after surgery. This change may adversely affect patients' self-perceptions and lead to a deterioration in the quality of life.

Therefore, it is important to analyze the body image characteristics of hospitalized patients in order to determine the planning tactics and organization of medical care in hospitals.

### Methods

A psychological examination of 56 patients treating in in-patient departments of traumatology, gynecology, nephrology and oncology was done. The BIQLI questionnaire was used [Cash et al., 2002]. It consists of 19 questions which provide the evaluation of quantifying how persons'

body image experiences affect multiple aspects of psychosocial functioning, such as self-esteem, mood, happiness, relationships with relatives and friends, satisfaction with sexual life and other various aspects of social life. The questionnaire suggests answers in a point estimate from  $-3$  to  $+3$ : from a sharply negative to a sharply positive effect of appearance on certain aspects of personal functioning. The total score of the BIQLI questionnaire is defined as the arithmetic average of all the answers of each respondent. The body image was considered as positive if the total score was positive.

The control group consisted of 53 healthy people.

A statistical analysis of the results using the Mann-Whitney, Spearman, multiple regression tests and reliability analysis were carried out, the error  $p < 0,05$  was considered statistically significant.

## Results

The total body image score in patients undergoing inpatient treatment was slightly higher than in the control group —  $1.13 \pm 0.70$  and  $0.95 \pm 0.88$  points, respectively, but the difference was not statistically significant ( $p > 0,05$ ). Scores of each answer ranged from  $-3$  to  $+3$ . A positive body image was found in 52 (93%) patients in the hospital and in 47 (91%) people from the control group.

The studied parameters of body image in patients of somatic profile (medians indicated) in relationships with friends turned out to be significantly higher (2.0 and 1.0, respectively ( $p = 0,04$ ), in relationships with family members — 2.0 and 0,0, respectively ( $p = 0,02$ ), with daily “grooming” activities — 2.0 and 1.0 ( $p = 0,04$ ) and a feeling of happiness in everyday life — 2.0 and 1.0, respectively ( $p = 0,048$ ).

The maximal statistical significance was observed in answers about relationships with friends and relatives in gynecological department and in control group.

In control group means in all the questions were positive, as it is normal. The negative mean was only in question about the ability to control what and how much they eat in traumatological patients. The mean was zero in oncological patients in the answer about their satisfaction of their lives in general. In all other patients the means of all the answers were positive. The means in half of the answers were between 0 and 1, and the other half — between 1 and 2.

The correlation analysis revealed that all the answers significantly correlated with total score, excluding answers to the third question, about interactions with people with their own sex, which had the borderline p-value. Multiple regression revealed multiple  $R=0.99$ . Reliability analysis showed that Cronbach's alpha was 0.85.

## Discussion

The study shows that patients undergoing inpatient treatment have not less, and in some aspects, even higher body image related quality of life, due to the peculiarities of perception of their appearance, despite the presence of a disease that led them to hospitalization. Therefore, when organizing the work of the hospital, it is necessary to pay special attention to the ability of patients to take care of their own appearance, as well as provide adequate conditions for communicating with friends and relatives, since these very aspects increase the quality of their life.

It was revealed that body image is higher in relations with friends and relatives, with daily self-care and a feeling of happiness in everyday life. These results indicate the positive impact of close interpersonal communications on patients of inpatient department, and no reducing feelings of happiness in everyday life.

The results obtained demonstrate that for the majority of examined patients in the hospital, the overall rate of body image is positive and comparable with the control group. There were no means higher than 2 points. It means that there were no aspects of daily life, which would be greatly influenced by appearance.

Reliability analysis showed that Cronbach's alpha was 0.85. It means that the BIQLI questionnaire can be recommended in scientific research of body image in inpatients.

Despite the results that revealed some statistically significant conclusions, the improving the reliability of the results needs a higher respondents amount in the corresponding sample.

## Summary

Patients undergoing inpatient treatment have not less, and in some aspects, even higher body image related quality of life. Body image is significantly higher in relations with friends and relatives, with daily

self-care and a feeling of happiness in everyday life. These results indicate the positive impact of close interpersonal communications on patients of inpatient department, and no reducing feelings of happiness in everyday life. The planning of hospital structure needs the special attention to the ability of patients to take care of their own appearance, as well as to provide convenient conditions for communicating of patients with their friends and relatives, since these aspects increase the quality of their life.

## References

- Van Diemen T., van Leeuwen C., van Nes I., Geertzen J., Post M.* (2017) Body Image in Patients With Spinal Cord Injury During Inpatient Rehabilitation // Arch Phys Med Rehabil. Jun. 98(6). P. 1126–1131.
- Cash T.F., Fleming E.C.* (2002) The impact of body-image experiences: Development of the Body Image Quality of Life Inventory // International Journal of Eating Disorders. 31. P. 455–460.

# 7

---

## Correlation between image of stressful working situations and motivational and personal characteristics of specialists of "sales" profile

---

*Y.A. Saprykina*

The relevance of the research topic is determined by the peculiarities of the development of modern society, the changing socio-economic and technical conditions, complication of many types of labor, increasing the responsibility of specialists, both in General and in certain professions in particular (Bodrov, Dikaya, Derkach, Zazykin, Zabrodin, Zavalova, Ponomarenko, Marishchuk, Platonov, Suvorova). At present, there is an increase in the requirements for both professional training and personal qualities of specialists, working conditions are complicated, the stress content of labor in many professions increases, the stress of working conditions in mass professions increases, new professional standards are introduced, including for sales professionals. This type of professions can be attributed to the profession of an insurance agent. The factors of stress in the mass professions include: a high level of responsibility for the result of labor, the need for independent decision-making, high tension in communication with representatives of different social groups and status, work in conditions of information overload (Bodrov, Brite, Jones, Cartwright, Cooper, Lazarus).

At the moment, not enough studied working conditions, personal characteristics and factors of reliability and efficiency of specialists, the

subject of which is to work with clients. At the same time, at this stage of development of the Russian society, the need for such specialists is high, there is a lack of qualified specialists in the labor market, and at the same time there are no scientifically based methods of selection and training of these specialists. However, there are increased requirements for the psychological qualities of specialists, which largely determine the success of the insurance agent.

In domestic psychology, a number of studies in this direction was carried out within the theory of the role of mental image in the regulation of professional activity [Konopkin, 1980; Zavalova et al., 1986], in foreign studies in the framework of the theory of professional stress studied the problem of mutual compliance of the worker and the environment [Cartwright, Cooper, 1989; Karasek, Theorell, 1990]. However, even in the studies conducted, insufficient attention was paid to the role of individual differences in the perception of stressful situations.

The concept of stressful working situations in professional activities in modern Russian psychology are actively developing by N.E. Vodopyanova, E.S. Starchenkova [Vodopyanova, 2009; Vodopyanova, Starchenkova, 2008; Starchenkova, Yachanova, 2011]. They show that stressful professional situations are caused, on the one hand, by the content and conditions of activity, and on the other — by the individual characteristics of cognitive appraisal of the situations by specialists. A number of works by domestic and foreign authors show the role of cognitive processes in the development of professional stress [Leonova, 1984; Bodrov, 2000; Dikaya, 2003; Cummings, Cooper, 1979; Cox, McKay, 1981], and also proved the role of cognitive appraisal of the situation in the formation of behavior and emotional response in stressful situations [Roseman, 1984; Scherer, 1984; Smith, Ellsworth, 1985; Ortony et al., 1988; Lazarus, 1991]. However, the research is not enough to explain the role of the image of stressful professional situations in the regulation of sales professionals and their impact on the efficiency and reliability.

The purpose of the study: to determine the correlation between cognitive appraisal of stressful professional situations in the activities of sales professionals and motivational and personal characteristics of specialists.

Hypothesis of the study: specialists with different degrees of resistance to stressful professional situations (with different degrees of cognitive appraisal) differ in motivational and personal characteristics.



The mechanism of cognitive appraisal was described by R. Lazarus. According to the author, one of the types is the appraisal of a complex task, problem, responsible and potentially risky situation [Lazarus, 1970].

Researchers call different factors influencing the assessment of the situation as difficult and stressful. Among these variables highlight the emotions that arise in a situation, uncertainty (lack of information), the significance of the event (R. Lazarus), predictability-unpredictability of the situations (M. Seligman), controllability and variability of the situation (Perret, Folkman, Garber), valence (stressful), controllability, variability, uncertainty, repeatability, awareness (Ababkov, Perret), emotional stability (Amelang, Bartussek), hardiness (Kobasa), etc. Among these factors, we can distinguish a group that refers to the characteristics of the situation and a group of characteristics related to personal characteristics. Moreover, often the same characteristic, such as the controllability of the situation, is interpreted by the authors either as an objective or as a subjective characteristic of the situation.

Stressful professional situation is a type of stressful situation. N.E. Vodopyanova gives the following definition: “a professionally stressful situation — the unit of analysis of human interaction and the requirements of professional activities in certain organisational settings” [Vodopyanova, 2009, p. 88]. This definition emphasizes three components of a stressful professional situation: personal characteristics of the subject, features of professional activity and external conditions.

It can be concluded that a stressful situation is not a subject and external circumstances of life that affect it, but a person who is inside the situation and evaluates, interprets, understands it as stressful for himself. Whether the situation will be understood as difficult depends, first, on the individual specifics of its perception and cognitive appraisal of the subject of the situation, and, secondly, on his personal resources of stress resistance.

The study of stressful professional situations was based on the situational approach [Magnusson, 1981; Ross, Nisbett, 1999], the concept of everyday life stresses [Lazarus, 1991], the results of domestic research activities in extreme, special, stressful working conditions [Krinchik, 1968, 1979; Kotic, 1981; Dyachenko, Kandybovich, Ponomarenko, 1985; Derkach, Zazkin, 1998; Bodrov, 1991, 2000, 2006; Markova, 1996; Golikov, Kostin, 1999; Dikaya, 1997, 2003; Vodopyanova, Starchenkova, 2008].

The study of factors determining self-regulation in stressful professional situations was based on the transactional stress model of R. Lazarus, the concept of cognitive assessment [Folkman, Lazarus, 1984; Kelly, 2000], the position of “sensual tissue of consciousness” [Leontiev, 1975], experience as a component of the psychological system of activity [Shadrikov, 2013], experience as an independent activity [Vasilyuk, 1984; Dikaya, 2003].

**Sample.** The study involved 140 insurance agents aged 21 to 65 years and work experience from 3 months to 32 years. The specificity of the sample is that in the profession the majority are women (95% of respondents), which is representative of the General population. Respondents lived in two Russian cities — Volgograd and Lipetsk.

**Method of research.** For the evaluation of individual psychological characteristics of experts were used: a questionnaire evaluation of stressful professional situations (modification of questionnaire N. Vodopyanova, E. Starchenkovo, E. Borisova); Cattell test, 16PF; method of USK in the adaptation of E.F. Bazhina, S.A. Golyнкиn, A.M. Etkind), professional motivation (the technique of diagnostics of social and psychological settings of the personality in motivational-requirement sphere O.F. Potemkina), methods of estimation of states (self-assessment of mental states in G. Eysenck, the technique of diagnostics of stress-PSM-25 Lemur-Tessier-Fillion adaptation N.E. Vodopyanova). Statistical data processing was carried out in IBM SPSS Statistics 23 and Microsoft Excel.

**Results.** To analyze the relationship between the parameters of cognitive appraisal and motivational and personal characteristics, an inter-group comparison was carried out. The results of the analysis are presented in Table 1.

Significant inter-group differences in the degree of expression of personal properties, motivational attitudes and states between groups with different degrees of resistance to stressful professional situations were found. Differences in performance were confirmed by statistical criterion of H-Kruskal-Wallis. Differences in the degree of expression of personal properties of “emotional instability-stability”, “calm-anxiety”, “conservatism-radicalism”, in the degree of severity of anxiety, frustration and stress, motivational attitudes to “result”, “freedom”, “power”, in the degree of expression of indicators of internality — in the field of achievements, family relations and the general indicator of internality.

7. Correlation between image of stressful working situations and motivational and personal characteristics of specialists of «sales» profile

**Table 1. Intergroup differences in the degree of expression of motivational and personal characteristics in the groups of "stable" (n = 30), "with average stability" (n = 34) and "unstable" (n=35) to stressful professional situations of specialists**

Methods and indicators, M, points	The group of "stable" specialists, M	The group of specialists "with average stability", M	The group of "unstable" specialists, M	Criterion H-Kruskal-Wallace
<b>Cattell test, 16PF</b>				
Emotional instability-stability (factor C)	9,00	9,00	8,00	6,463*
Calm-anxiety (factor O)	6,00	6,00	7,00	5,950*
Conservatism-radicalism (factor Q1)	7,00	8,00	6,00	7,953*
<b>Self-assessment of mental states by G. Eysenck</b>				
Anxiety	4,50	5,00	8,00	8,538**
Frustration	4,50	4,50	8,00	10,352**
<b>O.F. Potemkina's method</b>				
Result orientation	7,00	7,00	5,00	8,827**
Orientation to freedom	7,00	7,00	5,00	8,342**
Focus on power	2,00	3,50	2,00	12,108**
<b>PSM-25 Lemur-Tessier-Fillion</b>				
Stress	73,00	74,50	83,00	6,180*
<b>Method of USK</b>				
Internality in the field of achievements	6,50	7,00	5,00	12,351**
Internality in family relations	5,50	6,00	5,00	6,226*
Total internality	5,50	5,50	4,00	10,153**

Discussion. The results obtained may indicate that specialists who are resistant to stressful professional situations are characterized by higher emotional stability, low anxiety, more inclined to observe traditions and norms in comparison with specialists who are unstable to stressful professional situations. The group of "stable specialists" is also charac-

terized by lower rates of anxiety, frustration and stress. Such specialists are more focused on results and freedom, they take more responsibility for their achievements and family relationships.

## Summary

The study may indicate the subjective nature of the image of stressful professional situations. The obtained data can be used in management practice for professional selection and training of specialists. In the future, it is necessary to continue to study the relationship of the image of stressful professional situations with objective performance indicators.

## References

- Ababkov V.A., Perret M.* (2004) Adaptation to stress. Fundamentals of theory, diagnosis, therapy. Saint-Petersburg: Speech.
- Bodrov V.A.* (1991) Psychophysiological problems of professional reliability of human operator // Psychological problems of professional activity. P. 111–120. Moscow: Nauka.
- Bodrov V.A.* (2000) Informational stress. Moscow: PER SE.
- Bodrov V.A.* (2006) Psychological stress: development and overcoming. Moscow: PER SE.
- Cartwright S., Cooper K.* (1989) Stress in the workplace. Kharkov: Humanitarian center.
- Cox T., Mackay C.J.* (1981) A Transactional approach to occupational stress // Corlett E.N., Richardson J. (ed.). Stress, Work Design and Productivity. Chichester: Wiley & Sons.
- Derkach A.A., Zazkin V.G.* (1998) Professionalism in special and extreme conditions. Moscow: RAPA.
- Dikaya L.G.* (1997) Image in self-regulation of mental state. Russian psychological society. Moscow.
- Dikaya L.G.* (2003) Mental self-regulation of the functional state of a person (system-activity approach). Moscow: Institute of Psychology RAS.
- Dyachenko M.I., Kandybovich L.A., Ponomarenko V.A.* (1985) Readiness to work in stressful situations. Psychological aspect. Minsk: University.
- Golikov Y.Y., Kostin A.N.* (1999) Theory and methods of analysis of problems in complex operator activity // Dikaya L.G. (ed.). Problems in professional activity: theory and methods of psychological analysis. Moscow: Institute of Psychology RAS. P. 6–79.
- Karasek R., Theorell T.* (1990) Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

- Kelly G.* (2000) Personality psychology. The theory of personal constructs. Saint-Petersburg: Speech.
- Konopkin O.A.* (1980) Psychological mechanisms of activity regulation. Moscow: Nauka.
- Kotic M.A.* (1981) Psychology and security. Tallinn: Valgus.
- Krinchik E.P.* (1979) Psychological problems of labor activity in conditions of uncertainty // Bulletin of Moscow University. No. 3. Vol. 14. P. 14–23.
- Lazarus R.S., Folkman S.* (1984) Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Lazarus R.S.* (1991) Psychological Stress in the Workplace // Perrewe P.L. (ed.). Handbook on job stress // Journal of Social Behavior and Personality. 6. P. 1–13.
- Leonova A.B.* (1984) Psychodiagnostics of human functional states. Moscow: Moscow State University.
- Leontiev A.N.* (1975) Activity. Consciousness. Personality. Moscow: Politizdat.
- Magnusson D.* (1981) Wanted: A Psychology of Situations // Magnusson D. (ed.). Toward a Psychology of Situations. New York. P. 9–32.
- Markova A.K.* (1996) Psychology of professionalism. International humanitarian Fund “Knowledge”. Moscow.
- Ortony A., Clore G.L., Collins A.* (1988) The cognitive structure of emotions. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roseman I.J.* (1984) Cognitive determinants of emotions: A structural theory // Review of personality and social psychology. Vol. 5. Beverly Hills. CA, Sage.
- Ross L., Nisbett R.* (1999) The person and the situation. Moscow: Aspect Press.
- Scherer K.* (1984) On the nature and function of emotion: a component process approach // Approaches to emotion. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Shadrikov V.D.* (2013) Psychology of human activity. Moscow: Institute of Psychology RAS.
- Smith C.A., Ellsworth P.C.* (1985) Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion // Journal of Personality and Social Psychology. No. 4. Vol. 48. P. 813–838.
- Starchenkova E.S., Yachanova A.Y.* (2011) Coping behavior in stressful professional situations of teachers at different stages of professionalization // Bulletin of St. Petersburg University. No. 2. Vol. 12. P. 196–201.
- Vasilyuk F.E.* (1984) Psychology of experience (analysis of coping critical situations). Moscow: Moscow University press.
- Vodopyanova N.E.* (2009) Psychodiagnostics of stress. Peter, Saint-Petersburg.
- Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S.* (2008) Transactional approach to the study of stressful situations in professional activities // Bulletin of St. Petersburg University. No. 2. Vol. 12. P. 47–58.
- Zavalova N.D., Lomov B.F., Ponomarenko V.A.* (1986) Image in the system of mental regulation of activity. Moscow: Nauka.

# 8

---

## Socio-psychological aspects of human resources quality management in a modern organization

---

*I.E. Lyskova*

The current socio-economic situation in Russia requires significant changes to the system of social and labour relations. The tasks of improving efficiency and quality of business processes, increasing work productivity are inevitably linked with socio-psychological aspects of human resources management within an organization. In this context, some tasks are gaining particular relevance, for instance, the tasks of introducing fundamentally new approaches to managing intellectual capital and human potential, implementing labour rights and social guarantees, creating favourable working environment, ensuring a high level of income, and developing the system of work motivation.

However, nowadays reality is that the objective conditions of human life and activities of a modern person may give rise to dissatisfaction with the conditions and content of labour, as well as the way it is organized. This can be manifested in severe crisis of labour motivation, decrease of labour activity need, deformation of value priorities of a person, and various anti-social behavioural characteristics. All this can lead to invariable organizational changes, resulting in work activity imitation, absenteeism, low labour productivity, employees' unwillingness to develop professionally, their emotional burnout, depression and conflicts, etc.

## Quality management, human resources quality and socio-psychological atmosphere in an organization

Modern conditions require completely new theoretical and practical substantiation of the concept of management quality and human resources quality. The quality of human resources, intellectual capital, and socio-psychological conditions of work are considered to be among the most important components of economic growth and social development of the country.

For this reason, one of the tasks facing modern managers is to create the most favourable socio-psychological atmosphere for each employee to have an opportunity to demonstrate and apply their knowledge and skills, to contribute to the process of solving professional issues and to realize their importance and being in high demand. Therefore, it is essential to establish such a system of human resources management that would ensure a high level of employee job satisfaction and their engagement in work processes.

The modern system of business processes quality management of an organization is constantly evolving, so it is natural that it is exposed to certain external environment influence. As for internal environment of an organization, the major reason for its changes is often a high level of business processes, uncertainty and risk. The “human factor” acquires an exceptionally significant role in terms of forming an effective model of organizational management, quality of business processes, and quality of work. Human characteristics (human aspects) are defined as people’s abilities, limitations and other properties and features related to production systems organization and functioning [Goleman, 2017; Covey, 2015; Lyskova, 2016].

Great attention is paid to the reliability of human factor, as human actions directly affect reliability of production systems, product quality, ensuring safety, increasing reliability of technical systems and production costs effectiveness. However, it should be mentioned that a person’s influence might be both negative (e.g. caused by mistakes and violations) and positive (e.g. caused by high labour motivation, effective safety control and smooth operation of technical and other systems) [Assen, Berg, Pietersma, 2013; Cokins, 2016; Evans, 2015; Marr, 2014].

Human reliability and the issues that have influence over it are to a large extent connected with the quality of the socio-psychological and physical environment of an organization. Organizational structure is regarded as one of the most significant social environment characteristics within an organization to influence the reliability of the human factor. It is distinguished by specific features of production tasks distribution, competent decisions, the quality of communication processes, and the quality of management as a whole. Such processes as efficient management, cooperation and a high level of security considerably affect the system of organizational culture and form constructive models of professional behaviour [Lyskova, 2017; Lyskova, 2018a].

Accordingly, the reliability of the human factor is directly related to external and internal factors. Among the external determining factors for the quality of business processes are the following: organizational structure, including the hierarchy, remuneration system, qualifications of employees; dynamics of an organization, including working hours, a set of powers, resources, etc.; the level of technical and technological equipment, conditions, hygiene, safety, labour protection, etc. As for the internal determining factors, they include people's physical and mental abilities (equipment, working conditions, abilities, experience, skills, etc.). A significant internal factor defining the quality of labour resources is their commitment to perform work. It deals with psychological suitability (health, working conditions, emotional stability) and psychological motivation (human needs, interests, attitudes, assumptions, opportunities for career and professional development, quality of working conditions, etc.).

Creating a favourable socio-psychological atmosphere, managing psychosocial risks and stress management require focused actions by the senior officials. By establishing a proper social and psychological climate, we understand the atmosphere of transparency and trust, training and development, engagement in work processes and management integrity, social responsibility, high quality of working life and quality of life in general [Lyskova, 2017a; Lyskova, 2017b; Lyskova, 2018; Lyskova, 2018b].

The system of managing socio-psychological factors and risks includes developing strategies to improve the morale and eliminating or minimizing the consequences of an unfavourable socio-psychological environment for all stakeholders as well as ensuring the effective sys-



tem of labour and health protection in an organization. Socio-psychological factors comprise a system of interactions, which is defined by the content and the conditions of work, competencies, employees' needs, etc. Psychosocial risks are defined as the probability of dangerous effects of socio-psychological factors on the employees' physical and mental health, or a combination of various disease conditions. The combination of emotional, cognitive, behavioural and psychological reactions to unfavourable and harmful aspects of working conditions, disagreements over the content and scope of work and a poor system of professional communications often results in stress and labour quality reduction.

Deterioration of socio-psychological climate in an organization might be caused by the following major reasons: the specificity of performing official duties, meaningless work, heavy or insufficient workload, pace of work, lack of time or its limits, poor organization of work (e.g. unpredictable work schedule, having to work in the evenings or on weekends), low organization culture, poor communication system, employees' isolation, complicated relations with management, low salary, lack of encouragement, bullying, career stagnation or uncertain professional development opportunities, instability, lack of job security and differences organization and family needs, etc.

Managing socio-psychological atmosphere in an organization is directly linked with the processes of setting team and individual goals, establishing values, and developing a system of organizational culture, business ethics, modern philosophy and culture of work.

### **Managing socio-psychological atmosphere of an organization by the example of Rosatom State Nuclear Energy Corporation**

Among the outstanding examples of the effective model of human resources management and its implementation, in terms of socio-psychological climate in particular, is the system of human resources management of Rosatom State Nuclear Energy Corporation [Lyskova, 2018c].

Constant changes in today's world economy require timely and appropriate response on the part of the organizations. In this context, profound understanding of key tasks caused by the changes in the ex-

ternal environment becomes essential. Rosatom State Nuclear Energy Corporation has defined the aspects of major significance in the field of personnel management: 1) supporting managers by means of developing a common digital space and mobile services that will enable them to process requests, make decisions and provide feedback to employees quickly; 2) reducing the time and costs of operations and releasing additional personnel management resources to solve more complex and strategically important business tasks (due to effective automation of routine staffing objectives); 3) developing a distance learning system to make educational activities more available and widespread and ensure continuous staff development.

The main trends in staff development are determined by the organization's mission, strategic goals and the system of values. The mission of Rosatom State Nuclear Energy Corporation has humanistic character, it is "to provide the world with clean, safe, affordable energy and atomic technologies innovations". The fulfilment of the mission is consistent with the following strategic objectives (Mission. Strategic goals. Values. 2019):

- increasing the manufactures share of Rosatom State Nuclear Energy Corporation products on the international market;
- reducing production costs and processes timing;
- introducing new products to the Russian and international market.

A comprehensive system of values is an integral part of the corporate culture of the organization, which determines the quality of business processes, including the quality management system of human resources. These values are six in number: 1) the guideline to be "*one step ahead*" characterizes the organization's desire to be a global market leader, to advance in technology and; 2) "*responsibility for the result*" as a value in professional conduct implies every employee's personal responsibility for the result of their work and the quality of labour towards the state, industry, colleagues and customers; high standards of labour activity; focus on labour productivity; 3) "*efficiency*" is understood as developing and implementing the best solutions to the assigned tasks, the most rational use of the company's resources and continuous business process improvements; 4) "*one team*" — being united by common goals and focus on achieving outstanding results; 5) "*respect*" for the customers, partners and suppliers, paying attention to the employees' interests and needs,

recognition of the history, traditions and achievements of the industry; 6) “*safety*” as the highest priority presupposes complete safety for people and the environment.

The organizational values and basic principles of professional activity of Rosatom State Nuclear Energy Corporation are outlined in the Code of Ethics and Employees Professional Conduct. The conduct rules in the Code refer to countering corruption, safeguarding resources, property and information, protecting labour and the environment, ensuring industrial safety, preventing and regulating conflicts and respecting corporate image. The Code is intended to facilitate:

- preventing risks caused by violation of the law and ethical principles of behaviour adopted by the Corporation;
- strengthening the corporate reputation of the Corporation;
- implementing the corporate values (The Code of ethics and corporate behavior of employees in State Corporation Rosatom. 2019).

The mission and the objectives of the organization define key fields of activity: development of applied and fundamental science; formation and development of nuclear medicine; development of nuclear weapons and nuclear energy complexes; ensuring nuclear and radiation safety; development of nuclear icebreaking fleet, etc. Modern tasks of the nuclear industry development require fundamental approaches to improving human resources strategy of the organization. For Rosatom State Nuclear Energy Corporation the prospects of the industry are connected with the development of the human potential. The solution of this task is primarily based on the effective human resources policy.

Due to continuous changes and development employees are generally required to gain new skills and competencies, and the nuclear industry is not an exception. On the one hand, digital technologies are becoming more common and easier to understand, while on the other hand, new technologies need to be mastered. Not only have employees to learn managing large data sets or IT systems, but they also have to do it quickly, efficiently and safely for the nuclear industry. Another new competence is the ability to work as a part of a remote team, as today’s modern technologies allow solving professional tasks remotely. The development of new competencies is associated with the emergence of digital products, the need for their testing, marketing and delivering to the client, all of which requires continuous learning.

One of the most significant indicators of organizational effectiveness in general, as well as of the effectiveness of the human resources management system, is the employees' engagement in organizational processes. In 2017, there was a study conducted that involved 44 672 employees in 68 organizations of Rosatom State Nuclear Energy Corporation. According to the results of the annual survey, the level of engagement among the employees of the industry reached 83%, which nearly equals the level of employees' engagement in the best-rated companies in Russia (85%). The same year, in 2017, in order to increase the level of employee engagement the "Information Days" were introduced. It was a hot line, during which more than 16 000 employees had an opportunity to listen to the speech by the General Director of the Corporation and ask questions in real-time. As a result, more than 6,700 employees' questions on key topics were answered. The target for the next 3–5 years is to keep employees' engagement at the level of the world leaders in the technology industry (not less than 72%) and ensure this level of employees' engagement in 90% of industry organizations participating in the study (Results of activities of the state atomic energy Corporation Rosatom for 2017. Public annual report. 2019).

## Conclusion

To conclude everything mentioned above, new socio-economic realia is affecting business processes, changing the attitude towards their content and require full understanding of the increasing role of human resources in the market economy conditions. The modern labour system necessitates new approaches to the management of socio-psychological aspects of organizational development. Changing thinking patterns and emotional state of employees together with socio-psychological atmosphere within an organization demands new behaviour patterns based on trust, openness, honesty, benevolence and responsibility.

## References

- Assen M. van, Berg G. van den, Pietersma P.* (2013) Key Management Models. The 60+ Models Every Manager Needs to Know. Moscow: BINOM, Laboratoriya znaniy. 319 p.
- Goleman D.* (2017) Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. 544 p.

- Covey S.R.* (2015) *The 7 Habits of Highly Effective People. Restoring the Character Ethics.* Moscow: Al'pina Publisher. 396 p.
- Cokins G.* (2016) *Performance management. Finding the missing pieces (to close the intelligence gap).* Moscow: Al'pina Publisher. 316 p.
- Evans V.* (2015) *Key strategy tools. The 80+ tools for every manager to build a winning strategy.* PEARSON. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy. 456 p.
- Marr B.* (2014) *Key performance indicators. The 75 measures every manager needs to know.* PEARSON. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy. 340 p.
- Lyskova I.E.* (2016) *Moral concepts of modern business processes // International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economical Subjects (JAHP 2016).* Amsterdam; Hong Kong; Paris: Atlantis Press. P. 37–41. URL: [www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=jahp-16](http://www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=jahp-16) (access date: 21.01.2019).
- Lyskova I.E.* (2017) *Intellectual Technologies as the Basis of the Innovative Model of Management of Quality of Human Resources of the organization. National Concepts of Quality: the Integration of Education, Science and Business. The Collection of Articles of the VIII International Research and Practice Conference.* Saint Petersburg. P. 99–102 (in Russian).
- Lyskova I.E.* (2017a) *The problems of human capital management in the aspect of modern knowledge economy // Journal of economy and entrepreneurship.* No. 9 (P. 4) (84–4). P. 641–645.
- Lyskova I.E.* (2017b) *Main Paradigms of Creative Management in the Aspect of Modern Cognitive Economy // International Conference on Culture, Education and Financial Development of Modern Society (ICCESE 2017) Vol. 103.* Atlantis Press, Amsterdam-Hong Kong-Paris. P. 644–649. URL: [www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=icctse-2017](http://www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=icctse-2017) (access date: 21.01.2019).
- Lyskova I.E.* (2018) *Mental Reengineering as an Intellectual Technology of a Human Resources Quality Management in a Modern Organization // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 205 / The 2<sup>nd</sup> International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2018).* Paris: Atlantis Press. P. 903–906. URL: [www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=iccse-2018](http://www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=iccse-2018) (access date: 21.08.2019).
- Lyskova I.E.* (2018a) *The role of the corporative culture in the adaptation of the society to the new challenges of the global economy // Global economy in the XXI century: dialectics of confrontation and solidarity.* London: LSP. P. 420–431.
- Lyskova I.E.* (2018b) *Quality of working life in the aspect of human resources quality of a modern organization // Advances in Economics, Business,*

Management Research / The 4<sup>th</sup> International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018) Atlantis Press. Vol. 71. P. 226–230. URL: [www.atlantis-press.com/proceedings/-emle-18](http://www.atlantis-press.com/proceedings/-emle-18) (access date: 21.08.2019).

*Lyskova I.E.* (2018c) The main problems of forming the effective behavioral models of employees in the aspect of human resources quality management (Using the Example of “Rosatom” State Corporation) // Global Nuclear Safety. No. 4(29). P. 109–117.

Mission. Strategic goals. Values. URL: <https://www.rosatom.ru/> (access date: 21.08.2019).

The Code of ethics and corporate behavior of employees in State Corporation Rosatom. URL: <https://www.rosatom.ru> (access date: 21.01.2019).

Results of activities of the state atomic energy Corporation Rosatom for 2017. Public annual report. URL: <https://www.rosatom.ru> (access date: 21.01.2019).

Часть III

---

**Лидерство в психологии  
бизнеса**

Part III

---

**Leadership in business  
psychology**





# 1

---

## Applied holistic business psychology intervention and practice: towards the development of compassionate leadership — a case study

---

*L. Matthewman*

Holistic or integrative psychology is the study and practice of how human beings can return to a natural wholeness as individuals. It is an integrated approach that addresses psychological wellbeing through connecting to and promoting the health of the mind, body and spirit. It integrates traditional and innovative psychological approaches from a systematic perspective and combines traditional healing paradigms from complementary therapy (The Association for Integrative Psychology, 2005). Such a systems orientated approach promotes powerful interpersonal development, transformation and enhanced effective change in different ways by using psychological and western expertise along with the holistic and eastern philosophical influences. It brings about a theoretical and practical integration that includes all aspects of the person: physical, mental, and spiritual, within a physical and social context.

By tapping into the healthy resources of the body and spirit, we can open a pathway to the discovery of vibrant inner compassion that can heal, balance, and transform psychological suffering of the self. The holistic approach to emphasises the interdependence of physiological, spiritual and psychological dynamics. The system of healing that adopts a holistic point of view as opposed to a reductionist perspective, takes

into account the physical, mental, emotional and spiritual well-being of a person. It presents a picture of the whole person, the unique person, the person with will and consciousness, with potential for transformation, transcendence and self-compassion. According to the American Psychological Association, Holistic Psychology can be defined as “an approach to psychology based on the view that psychological phenomena must be studied as wholes, or that individuals are biological, psychological, and sociocultural totalities that cannot be fully explained in terms of individual components or characteristics. Holistic psychology is not a specific school but a perspective that informs the theories, methodologies, and practice of certain approaches, such as humanistic psychology and client-centered therapy.” Holistic psychology builds on earlier psychological works, like that of gestalt psychology, as it views the person as whole. Similar to humanistic psychology, it emphasizes the ability for individuals to reach their full human potential. Along with psychosynthesis and transpersonal psychology, it explicitly addresses the transcendental and the spiritual nature of human beings. It is an epistemology that reflects a conceptual framework that permits individuals to access a richer, more complete, more meaningful, and more compassionate understanding of themselves. Such a methodology that allows a deeper level of self-exploration and transforming consciousness can lead to a more compassionate sense of self.

Complimentary to holistic psychology, is positive psychology. From a positive psychology point of view, the four factors in a healthy organization that need to be considered are the individual, the group, the organization, and inter-organizational processes [Di Fabio, 2017]. Positive psychology has been found to have a positive effect on individuals in relation to increased resilience levels, stress reduction and stronger social support relationships [Lutterbie, Pryce-Jones, 2013]. Positive psychology focuses upon the concept that individuals are motivated to achieve their maximum potential. Positive psychology has been described in many ways and with many words, but the commonly accepted definition of the field is this:

*“Positive psychology is the scientific study of what makes life most worth living”*  
[Peterson, 2008].

To push this brief description a bit further, positive psychology is a scientific approach to studying human thoughts, feelings, and behavior,

with a focus on strengths instead of weaknesses, building the good in life instead of repairing the bad, and taking the lives of average people up to “great” instead of focusing solely on moving those who are struggling up to “normal” [Peterson, 2008].

The PERMA Model was developed by positive psychologist, Martin Seligman, and has been widely published in the highly influential 2011 book, “Flourish.” “PERMA” stands for the five essential elements that should be in place for individuals to experience and embrace long lasting well-being and positive psychological health [Matthewman et al., 2018a]. These elements include positive emotions or — the experience of positive emotions in our lives such as love, peace, gratitude; engagement which refers to the ability and opportunity to have interests and personal or professional pursuits; positive relationships — having relationships with others facilitates the cultivation of friendships, compassion, connectedness, and bonding; meaning refers to working towards, or believing in something that transcends ourselves; and accomplishment meaning experiencing a sense of accomplishment, and striving to better ourselves in some way.

In 2018, Matthewman et al (2018a) took an applied business psychology approach to explore the PERMA model of psychological well-being and how it has been applied within the teaching provision at undergraduate level in a business school context. The authors report on the application of this model within the teaching of a business school undergraduate curriculum as a way of supporting students to develop new cognitive and emotional tools. Teaching practice reflections, and positive psychology teaching techniques are discussed, as a means to enhance students’ psychological well-being. The authors cite practical examples from undergraduate teaching, work placement induction and pastoral tutoring, using PERMA activities to enhance students’ psychological well-being. Similarly, Matthewman, Nowlan and Hyvonen (2018b) comment on the importance of reciprocal peer coaching (RPC) as a valuable mechanism for enhancing learning gains including deep level learning. Lessons from such research, teach us about the importance of compassionate based practice at ground level. By working compassionately with students in teaching practices can help to initiate the culture change needed in educational institutions. By using the PERMA model to underpin the key components of organizational culture, policy, line management behaviours, leadership capability and even values, will support reinforce the

wellbeing strategy and compassion capability of educational organizations.

Compassion has a long and varied history in religion, philosophy and psychology. Self-compassion is defined as “a sensitivity to suffering in self and others with a commitment to try and prevent and alleviate it” [Gilbert 2010, p. 1]. Compassion comes from a Latin word which means ‘co-suffering.’ Practicing and expressing compassion have always secured a firm place in almost all religious practices.

Dalai Lama, one of the most respectable Buddhist preachers, stated that individual acts of compassion and kindness have the power to spread harmony in the entire world. From a psychology perspective, compassion is can be regarded more like action rather than an emotional state or response. It involves elements of empathy, love, and care, compassionate expressions aim at alleviating the troubles of others or sharing them with the sufferer. It can be viewed as a having the ability to empathize with others, being kind and caring for others and helping others to alleviate their suffering. Fundamentally, compassion is an extension of altruism. In all its essence, compassion is “empathy in action.”

Neff et al. (2007) found that self-compassion was significantly associated with higher levels of happiness, optimism, positive affect, wisdom, personal initiative, curiosity and exploration and conscientiousness. Such a philosophy would be beneficial adoption for educational organizations in relation to leadership and management development practice. Recent research and findings have recognized compassion to be an essential aspect of a productive work environment. Showing compassion to colleagues, superiors, or subordinates, as vital to sustaining job satisfaction and work-related motivation.

Recently, the study of organizational compassion has emerged and is rapidly gaining interest [Poorkavoos, 2017]. The research in the field covers applied business psychology research, organizational psychology, psychological and neuroscientific approaches that can impact on staff turnover, attendance, commitment and job satisfaction. It is important that organizational development consultants have a good understanding of organizational compassion so that they can use an array of tools and techniques to enable both individual, relational and organizational compassion to thrive.

Wasylyshyn and Masterpasqua (2018) explore compassion and self-compassion as being important emotions that can increase person-

al and organizational effectiveness. They propose a model of coaching that supports the development of self-compassion as well as organization wide compassion. This model of coaching explores client readiness for compassion, noticing feeling and responding to suffering are applied to the client's lived experience and finally the coach uses four coaching dimensions to inform actions in the client meetings that help to enhance self-compassion. They deem effective organizational leadership style to include self-compassion. The authors review research and comment on the critical role that compassion plays in in the evolution of our species, reported are empirical findings that indicate that leaders with high standards combined with self-compassion as opposed to self-criticism are more likely to explore new options, learn from the past, work more collaboratively and influence compassion workplace cultures. Through a new way of leading, the authors believe a new collective-compassion movement will arise in organizational life. They believe that self-compassion and organizational collective compassion are integral forces for both individual and organizational development.

Compassionate leadership views leadership as a role primary based on listening with fascination to those being lead, thus leading to a shared understanding of the challenges they face. It entails empathy, caring and taking action to help or support others. Roffey Park Institute define compassionate leadership as thus:

*“Compassionate leadership is more than just being a compassionate individual and caring for a colleague who is in pain. A compassionate leader, as well as being a compassionate person, encourages compassion and caring in the wider organisation. A compassionate leader encourages employees to talk about their problems and to provide support for one another. Compassionate leadership is about a) being a compassionate person and b) trying to create a culture whereby seeking or providing help to alleviate a sufferer's pain is not just acceptable but is seen as the norm”.*

Hougaard, Carter, Beck (2018) surveyed more than 1,000 leaders from 800 organizations, 91% of them said compassion is very important for their leadership and 80% said they would like to enhance their compassion but do not know how. They comment that a compassionate leader has a genuine interest in seeing their people not just perform and increase profits but thrive. Compassionate leadership requires having wisdom about how to lead for the greater good and for the long term.

They posit that compassionate leadership can be learned and developed a simple self help too series of questions to aid leaders reflect on their leadership style.

Haskins, Thomas and Johri (2018) call for a more responsible form of leadership in business and society. They argue that the relationship between kindness and leadership is therefore a topic of fundamental importance for our well-being as individuals, for the success of our organizations, and for the future of our global community. These authors see kindness in leadership as a key concept and the practice of kindness in leadership impacting in different societal and organizational settings. They draw on research in organizational compassion and neuroscience to posit a new style of leadership based on a compassionate and kindness.

Waddington (2018) argues that there is now a compelling need for compassionate academic leadership particularly in University settings and that Universities need to be more focused on care giving in view of their helping student role. She posits that ‘care and kindness and compassion are not separate from being professional; rather, they represent the fundamentals of humanity in the workplace’. In order to nurture cultures of compassion, it is suggested that universities require compassionate leadership that is framed in terms of openness, curiosity, kindness, authenticity, appreciation and above all compassion. Waddington highlights key benefits of workplace compassion as including stronger relationships. Relationships based upon compassion are stronger, more positive and collaborative.

Stress and burnout can be reduced by developing a compassionate orientated culture and compassion also can help with growing trust between individuals which creates psychological safety [Waddington, 2018]. Working with compassionate and kind people give employees the chance to manage work stress and burnout and use their emotional resources to combat it [Figley, 1995; Lilius et al., 2011]. Studies show that when people exchange positivity and bond with each other at work, their stress level significantly reduces.

Finally, Waddington comments that compassionate cultures can result in improved innovation and creativity. Compassion creates space for active communication. Employees in a compassionate work atmosphere can vent out their professional troubles to each other and socialize in the office. It lets the stress get evened out and increase the likelihood of being more productive. Exchanging compassion promotes generosity and

builds affective commitment of the workers towards their superiors and the institution as a whole [Eisenberger, 2006]. When people perceive that they are valued and cared for by the organization, they automatically feel positive about their work commitments and voluntarily offer support and care to others they work with [Goetz et al., 2010].

The Roffey Park Institute note that one of the vital benefits of a compassionate workplace is employee retention. Employees who receive empathy, understanding and help from their colleagues and superiors are likely to stay in the organization for a long period of time and install all their efforts for the benefit of the organization. On the contrary, employees who are ill-treated or fail to receive any professional co-operation whatsoever will lose motivation to work productively.

Rowson (2019) develops these ideas further and adds to the compassionate coaching movement by exploring gestalt orientated coaching and the role it can play in developing earlier work that relied upon compassion-focused therapies. At the heart of the approach, is compassion mind training. The crux of this approach is based on Gestalt therapy technique called ‘Empty Chair’ as used by Fritz Perls [Alexander, 2016]. Role playing and moving clients between the chairs in coaching is a good way of raising awareness in relation to perceptual positions. In coaching, the compassionate-focused approach can be a useful way for coaches to help clients manage their inner critical voice. The methodology builds on the work of the compassion focused approach [Gilbert, 2009] and self-compassion [Neff, 2003], resulting in a powerful tool to help clients explore their critical inner self, and strengthen their compassionate voice. Compassion focused interventions and principles compliment well the repertoire of approaches that coaching psychologists already use such as cognitive, behavioural, humanistic and positive psychology interventions within their practice. Thus, a further strand in the fight for the compassionate educational organization would be to explore leadership capability and assess the extent to which leaders are using a compassionate based leadership style and implement compassionate focused coaching interventions for all leaders and managers in universities.

Compassionate based leadership can be further enhanced by utilizing a combination of holistic and positive psychology philosophies in addition to compassion focused coaching practices, I propose a new model of coaching practice that integrates mind, body and spiritual techniques. It is advocated that such an integrative or holistic approach will support

organizational culture change and play a central role in building a compassionate focused and healthy educational organization. The central section of the model can be viewed as the integrated self. The goal of holistic coaching is to help clients achieve a ‘well’ sense of self that is functioning and thriving.

This paper presents a case study of holistic business psychology interventions used to build compassionate leadership capability and compassionate organizational cultures.

## Methodology

This paper presents a case study of holistic business psychology interventions aimed at developing compassionate orientation at a London based University. A case study is a research methodology that has commonly used in social sciences. Case studies are based on an in-depth investigation of a single individual, group or event to explore the causes of underlying principles. A case study is a descriptive and exploratory analysis of a person, group or event. Qualitative case study methodology can provide tools for researchers to study complex phenomena within their contexts. When the approach is applied correctly, it becomes a valuable method for health science research to develop theory, evaluate programs, and develop interventions. According to Yin (2003) a case study design should be considered when: (a) the focus of the study is to answer “how” and “why” questions; (b) you cannot manipulate the behaviour of those involved in the study; (c) you want to cover contextual conditions because you believe they are relevant to the phenomenon under study; or (d) the boundaries are not clear between the phenomenon and context. The case is defined by Miles and Huberman (1994) as, “a phenomenon of some sort occurring in a bounded context. The case is, “in effect, your unit of analysis” (p. 25). The current study utilized an exploratory, descriptive case study approach. This research paper uses the case study approach to explore the possibilities of using holistic business psychology interventions/techniques in compassionate orientated organisational culture change. The focus of this research was then narrowed down to the use of applied holistic coaching psychology techniques in a pure coaching situation, and to assess whether or not applied holistic coaching psychology techniques can lead to a positive outcome towards the client’s goal of building compassionate leadership capability.



## The Case Study

**Applied Holistic Business Psychology Interventions:** Applied holistic business psychology intervention relies upon evidenced based practice. Evidence-based practice (EBP) refers to the *systematic* process where-by decisions are made and actions or activities are undertaken using the best evidence available to an individual. The aim of evidence-based practice is to remove as far as possible, subjective opinion, unfounded beliefs, or bias from decisions and actions in organisations. Evidence for decisions comes from various sources such as journals, trial and error testing, practitioner experience and feedback from practice, practitioners, customers, clients, patients or systems. Evidence based practice also involves the ability to be able to evaluate and judge the validity, reliability and veracity of the evidence and it's applicability to the situation in question. This means that there are a series of methods and approaches for developing continuing practice, with evidence-based practitioners undergoing continual development and training as their practice develops. EBP has been a growing phenomenon in many areas, most notably the air industry and health services.

**Masterclass on Leadership Masks:** The aim of this masterclass was to introduce participants to mask work and how this can be used to explore different approaches to leadership style, in an experiential and embodied way. When one enters 'concealment' behind the mask, there is a paradoxical freeing of behavior... ultimately the transformation is revealing rather than concealing" [Larsen 1990, p. 236]. "Man is least himself when he talks in his own person. Give him a mask, and he will tell you the truth." — Oscar Wilde.

Workshop aim:

- Reflect on different styles, identities and approaches for leading and managing others, habitually adopted by you and others.
- Identify your own and others' habitual 'leadership mask'
- Identify and analyse potential opportunities and constraints for leadership with different leadership styles, identities and approaches

One tool used was the Johari Window. This is a simple model for interpersonal awareness. The Johari Window was originally created by Joseph Luft and Harry Ingham in 1955 as a tool to help people understand their interpersonal communication and relationships. It's a simple and

useful tool for self-awareness, understanding and training. Originally, a Johari window was filled in from a list of 56 adjectives, but it's use has since been expanded to include habits, skills, and all sorts of facts.

This was a useful learning experience in order to help participants reflect on creative mask play and how leadership style was applied to their own course leadership practice. The workshop permitted participants to explore components of leadership style. introduce participants to mask work and how this can be used to explore different approaches to leadership style, in an experiential and embodied way. This might also be a useful learning experience in order to help you reflect on how creative playful mask work might be applied

**Masterclass on Compassionate Leadership:** This workshop was specifically designed to help participants develop an understanding of self and team compassion and the benefits of using a compassion-based leadership approach when working with course teams. With this workshop and accompanying toolkit, participants were able to work more compassionately and know how to structure and carry out effective team meetings from a compassionate perspective. The workshop explored the evidence base for compassionate leadership using the Waddington publication and Roffey park Model of Compassionate Leadership and gave participants a chance to assess their own resilience levels using an evolutionary, biopsychosocial approach that was grounded in the Neff (2013) Mindful Self Compassion Model and loving kindness calming-self touch technique. Finally, the workshop explored compassionate leadership qualities from a positive psychology perspective which focused on key aptitudes of self-awareness, non-judgmental approach, resilient mindset, empathy in practice and being accountable for team outcomes. Participants were supported to use a range of structured holistic business psychology tools to learn about the experience of others and to identify compassionate based leadership practices that worked for them and others. The workshop helped to build and strengthen understanding of how to put team-based compassion effectively into practice using elements of positive psychology such as mindfulness practice, performing acts of kindness and logging 'Three Good things' that happen each day.

**Motivating Course teams with Holistic Coaching Psychology Masterclass:** This workshop was specifically designed to help participants develop an understanding of holistic coaching and mentoring skills and the benefits of using them when working with course teams. With this

workshop and accompanying toolkit, participants were able to recognize how to structure and carry out an effective coaching or mentoring session with individuals or teams. The workshop helped to build and strengthen understanding of holistic coaching and mentoring skills practice.

**Holistic Coaching Psychology Practice:** Holistic Coaching Psychology sessions used a range of positive psychology interventions aimed at raising awareness of self compassion and working with teams and others in a more compassionate way. This was supplemented with both strengths based coaching and solution focused coaching. Strengths based coaching is a research based approach. An experienced strengths based coach helps clients to choose the most appropriate strengths for the situation, and helps them to develop their weaker areas by applying their strengths to them. In summary, using a strengths based approach can increase motivation. One really powerful approach to coaching is solutions-focused coaching. At its core is the focus on helping the coachee find solutions rather than problems, building on strengths rather than weaknesses and finding positive ways forward rather than examining barriers. Gestalt approaches were interwoven along with holistic business psychology techniques focusing on mind, body and spirituality. These included, mindfulness and meditation, body work such as chair yoga and self-massage along with spiritual awareness focusing on strengths and values.

A key activity, included the use of a leading psychometric tool ‘Strengthscope’, which identified and measured individual strengths. ‘Strengthscope’ is a psychometric tool which has achieved registered test status with the British Psychological Society (BPS); thereby demonstrating a global gold standard in psychometric design. It is also used for managing strengths and for helping individuals to become aware of innate signature strengths and their application to work-roles and other areas of life.

## Conclusions

The paper presents evidence to support the interconnected nature of compassionate leadership development and the impact for organisational culture and well-being. Applied Holistic Business Psychology interventions are recommended to support leaders develop a compassionate approach and enhance organisational culture towards becoming

more compassionate. The masterclass webinars supported participants to think in different ways and to be reflective and engaged participants rather than passive actors in shaping the cultural climate in which compassionate relationship centred care can flourish. Multidisciplinary programmes where the process and outcomes are explicitly linked to organisational objectives need to be considered in future programmes. By developing leadership capability using compassionate focused coaching, would help organisations to role model and champion compassionate based leadership behaviours. This would be even more powerful, if it were accompanied by integrative coaching practice.

As indicated, key focus might be on the implementation of holistic coaching psychology practice. Emerging themes from holistic coaching psychology practice included; enhanced self-awareness, better relationships, greater ability to reflect on practice, different conversations in the workplace that were more compassionate and respectful, and an ethos of continuing learning and improvement. By utilizing a combination of business psychology evidence and practices, in addition to compassion focused integrative or holistic coaching practices, the author proposes a new model of coaching practice that integrates mind, body and spiritual techniques. It is advocated that such an integrative or holistic approach will support educational organizational culture change and play a central role in building a compassionate focused and healthy educational organization with compassionate and ethical leadership at its forefront.

Returning to the research question posed at the beginning of this paper, my conclusions are that compassionate orientated interventions can help to support an organization make the transition from a stressful culture whereby employees feel overwhelmed and lack of clarity to an organizational cultural state of compassion, clarity, thriving and aspiration. However, because this is an isolated case study, I would like to include the following caveats. The interventions can only be effective with an organization that has a strong learning and development culture, or is a learning style organization. The interventions can be more effective when an organization is in a relaxed state free from change or turmoil or operating in crisis. More research is recommended to examine the efficacy of these interventions with a broader range of organizational settings or populations. Despite these caveats, there is ample research that demonstrates the efficacy of these evidenced based interventions when applied to education, and health organizational settings.

## References

- Alexander G.* (2016) Behavioural coaching. The GROW model // J. Passmore (ed.). *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. 3rd ed. London: Kogan Page. Chapter 5. P. 99.
- Ashmos D., Duchon D.* (2000) Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure // *Journal of Management Inquiry*. 9(2). P. 134–145.
- American Psychological Association. URL: <https://dictionary.apa.org/holistic-psychology> (access date: 25.03.2019).
- Association for Business Psychology. URL: <https://theabp.org.uk/about/what-is-business-psychology/> (access date: 25.03.2019).
- Association for Integrative Psychology. URL: <http://www.aiponline.org/> (access date: 21.01.2019)
- Back C., Tam H., Lee E., Haraldsson B.* (2009) The effects of employer-provided massage therapy on job satisfaction, workplace stress, and pain and discomfort // *Holistic Nursing Practice*. 23(1). P. 19–31.
- Barratt P.* (2016) A healthy organisational culture — the key to employee well-being. *Business healthy*. URL: <https://www.businesshealthy.org/healthy-organisational-culture-key-employee-wellbeing/> (access date: 21.01.2019).
- BBC (2019) URL: <https://www.bbc.co.uk/news/business-47911210> (access date: 21.01.2019).
- Bieberman J., Whitty M.* (1997) A postmodern spiritual future for work // *Journal of Organizational Change Management*. 10 (2). P. 130–138.
- Brinkmann S.* (2017) *Stand firm: Resisting the self-improvement craze*. Cambridge, UK: Polity.
- Burack E.H.* (1999) Spirituality in the workplace // *Journal of Organizational Change Management*. 12 (4). P. 280–291.
- Burton J.* (2010) Healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices', World Health Organisation. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. URL: [https://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf) (access date: 21.01.2019).
- Cancer Research UK (2020) Meditation. URL: <https://www.cancerresearchuk.org/about-cancer/cancer-in-general/treatment/complementary-alternative-therapies/individual-therapies/meditation> (access date: 21.01.2019).
- CIPD (2020) Health and Wellbeing at Work Survey. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report\\_tcm18-73967.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf) (access date: 21.01.2019).
- Cohen L., Manion L., Morrison K.* (2008) *Research methods in education*. 6th ed. London: Routledge.
- Cooke P.J., Melchert T.P., Connor K.* (2016) Measuring Well-being: A review of instruments // *The Counseling Psychologist*. 44. P. 730–757.

- Day A.L., Gillan L., Francis L., Kelloway E.K., Natarajan M. (2009) Massage therapy in the workplace: Reducing employee strain and blood pressure // *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*. Vol. 31. No. 3. B25–B30. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Arla\\_Day/publication/44644874\\_Massage\\_therapy\\_in\\_the\\_workplace\\_Reducing\\_employee\\_strain\\_and\\_blood\\_pressure/links/5406f4670cf23d9765a828d8/Massage-therapy-in-the-workplace-Reducing-employee-strain-and-blood-pressure.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arla_Day/publication/44644874_Massage_therapy_in_the_workplace_Reducing_employee_strain_and_blood_pressure/links/5406f4670cf23d9765a828d8/Massage-therapy-in-the-workplace-Reducing-employee-strain-and-blood-pressure.pdf) (access date: 21.01.2019).
- Di Fabio A. (2017) Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychol.* 8. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5694454/> (access date: 21.01.2019).
- Engen D.J., Wahner-Roedler D.L., Vincent A., Chon T.Y., Cha S.S., Luedtke C.A., Loehrer L.L., Dion L.J., Rodgers N.J., Bauer B.A. (2012) Feasibility and effect of chair massage offered to nurses during work hours on stress-related symptoms: a pilot study // *Complementary Therapies in Clinical Practice*. 17 Jul. 2012. 18(4). P. 212–215.
- Feggetter A.J.W. (2007) A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on a high potential development scheme? // *International Coaching Psychology Review*. Vol. 2. No. 2: July.
- Fellowes D., Barnes K., Wilkinson S. (2008) Aromatherapy and massage for symptom relief in patients with cancer // *Journal of Advanced Nursing*. 63(5). P. 430–9. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15106172> (access date: 21.01.2019).
- Garcia-Zamor J. (2003) Workplace Spiritualit and Organizational Performance // *Public Administration Review*. 63(3). P. 355–363.
- Germer C., Neff K.D. (2019) Mindful Self-Compassion (MSC) // I. Itvzan (ed.). *The handbook of mindfulness-based programs: Every established intervention, from medicine to education*. London: Routledge. P. 357–367.
- Gilbert P. (2010) An introduction to compassion-focused therapy // *Advances in Psychiatric Treatment*. 15(3). P. 199–208.
- Gilbert P. (2009) *The compassionate mind: A new approach to life's challenges*. London: Constable and Robinson.
- Grossman P., Van Dam N. (2011) Mindfulness, by any other name...: trials and tribulations of sati in western psychology and science // *Contemporary Buddhism* 12(1). P. 219–239
- Hassard J., Cox T., Leka S., Jain A. (2017) Healthy organisations: definitions, models, empirical evidence. URL: [https://oshwiki.eu/wiki/Healthy\\_organisations\\_definitions\\_models\\_empirical\\_evidence](https://oshwiki.eu/wiki/Healthy_organisations_definitions_models_empirical_evidence) (access date: 21.01.2019).
- Haskins G., Thomas M., Johri L. (2018) *Kindness in Leadership*. Oxon: Routledge.

- Health and Safety at Work (1974) Published by the health and Safety Executive. URL: <https://www.hse.gov.uk/legislation/hswa.htm> (access date: 21.01.2019).
- Health and Safety Executive Report (2019) Health and safety at work Summary statistics for Great Britain 2019. Published by the Health and Safety Executive. October. Crown copyright. URL: <https://consult-smp.com/wp-content/uploads/2016/06/report-UK-stress-at-work.pdf> (access date: 21.01.2019).
- Health and Safety Regulations. A Short Guide (2015) Published by the Health and Safety Executive HSC13 (rev. 1) 08/03 7. URL: <https://www.hse.gov.uk/pubns/hsc13.pdf> (access date: 21.01.2019).
- Healthy Universities UK (2020) URL: <https://healthyuniversities.ac.uk/healthy-universities/what-is-a-healthy-university/> (access date: 21.01.2019).
- Hougaard R., Carter J., Beck J.* (2018) Are You a Compassionate Leader Assessment. URL: <https://hbr.org/2018/05/assessment-are-you-a-compassionate-leader> (access date: 21.01.2019).
- Illes K.* (2015) Reflections on Peter Pruzan’s “Spiritual-Based Leadership” // Laszlo Z. (ed.). *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management* Springer. P. 187–191.
- Illes K.* (2016) Spiritual-Based Entrepreneurship: Hindu and Christian Examples // Chatterji M., Zsolnai L. (ed.). *Ethical Leadership: Indian and European Spiritual Approaches* Palgrave Macmillan. P. 191–214.
- Illes K.* (2017) Being Well and Leading Well // *Journal of Corporate Citizenship*. 2017 (68). P. 15–30.
- Kabat-Zinn J.* (2004) *Full catastrophe Living: How to cope with stress, pain and illness using mindful meditation*. 15th Anniversary Edition. London: Piatkus.
- Karakas F.* (2010) Spirituality and performance in organizations: a literature review // *Journal of Business Ethics*. 94(1). P. 89–106.
- Kim J., Jarrett M., D. Pulane L.* (1996) Psychological dynamics and organizational learning: From the dysfunctional organization to the healthy organization. The Cranfield School of Management Working Papers Series. URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/1162/swp396.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (access date: 20.01.2019).
- Office for National Statistics (2020) Labour Force Survey. URL: <https://www.ons.gov.uk/surveys/informationforhouseholdsandindividuals/householdandindividualsurveys/labourforcesurvey> (access date: 25.03.2019).
- Lutterbie S., Pryce-Jones J.* (2013) Measuring Happiness at Work // *Assessment and Development Matters*. 5(2). P. 13–16.
- Matthewman L.J., Jodhan-Gall D., Nowlan J., O’Sullivan N., Patel Z.* (2018) Primed, Prepped and Primped: Reflections on enhancing student Well-being in tertiary education // *Psychology Teaching Review*. Vol. 21(1).

- Matthewman L.J., Nowlan J., Hyvönen K.* (2018b) Reciprocal peer coaching: a constructivist methodology for enhancing formative assessment strategy within undergraduate business education // *International Coaching Psychology Review* 1 Vol. 13. No. 1. P. 35–47.
- Morin A.* (2015) Introducing A Little Compassion to your workplace culture has big benefits. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/06/24/introducing-a-littlecompassion-to-your-workplace-culture-has-bigbenefits/#14eff8bf4370> (access date: 25.03.2019).
- Morrish L., Priaux N.* (2020) Pressure Vessels II: An update on mental health among higher education staff in the UK. Higher Education Policy Institute. HEPI number Policy Note 23. URL: <https://www.hepi.ac.uk/2020/04/30/pressure-vessels-ii-an-update-on-mental-health-among-higher-education-staff-in-the-uk/> (access date: 18.03.2021).
- National Forum for Health and Wellbeing at Work Report (2020) Compassionate at Work Toolkit. URL: <https://oscarkilo.org.uk/app/uploads/2017/12/Compassion-at-Work-Toolkit-FINAL-5-December-2017.pdf> (access date: 21.01.2019).
- Neff K.D., Rude S.S., Kirkpatrick K.L.* (2007) An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits // *Journal of research in Personality*. 41(4). P. 908–916.
- Neff K.D.* (2003) Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself // *Self and Identity*. 2(2). P. 85–101. Newell, Susan (2002) *Creating the healthy organization: well-being, diversity and ethics at work*. Psychology at work. Thomson Learning, London.
- Poorkavoos M.* (2017) *Compassionate Leadership: What is it and why do organisations need more of it?* Roffey Park. URL: <https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Compassionate-Leadership-Booklet.pdf> (access date: 21.01.2019).
- Roffey Park Institute Report (2020) *Compassionate Leadership*. URL: <https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Compassionate-Leadership-Booklet.pdf> (access date: 21.01.2019).
- Robertson Cooper (2020) *What is a good day at work*. URL: <https://www.robertsoncooper.com/what-is-a-good-day-at-work/> (access date: 21.01.2019).
- Rowson T.* (2019) *Compassion-focused perceptual positions*. *The Coaching Psychologist* 15(1). June.
- Salzberg S.* (1996) *Lovingkindness: The Revolutionary Art of Happiness*. Boston, MA: Shambhala.
- Seldon A., Martin A.* (2017) *The Positive and Mindful University*. A Higher Education & Policy Institute (HEPI) Report. URL: <https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2017/09/Hepi-The-Positive-and-Mindful-University-Paper-18-Embargoed-until-21st-Sept-1.pdf> (access date: 21.01.2019).



1. Applied holistic business psychology intervention and practice:  
towards the development of compassionate leadership — a case study

---

- Seligman M.* (2011) *Flourish: A new understanding of happiness, well-being- and how to achieve them.* Nicholas Brealey Pub. UK.
- Sheffield K., Smith G.D., Roe C.A., Gordon-Finlayson A.* (2015) Exploring the effects of loving kindness meditation over a 25 day period. Paper presented to: 19th Annual Transpersonal Psychology Section Conference, Cober Hill, Scarborough, 18–20 September (Unpublished).
- Simpson E.* (2019) The Rise of Presenteeism in the Workplace. URL: <https://www.bbc.co.uk/news/business-47911210/> (access date: 21.01.2019).
- Spinelli E.* (2008) Coaching and therapy: Similarities and divergences // *International Coaching Psychology Review*. 3(3). P. 241–249.
- Van der Zam J., Bergum V.* (2000) Hermeneutic-phenomenology: Providing living knowledge for nursing practice // *Journal of Advanced Nursing* 3. No. 1. P. 211–8.
- Waddington K.* (2018) Developing Compassionate Academic Leadership: The Practice of Kindness // *Journal of Perspectives in applied Academic Practice*. Vol. 6. No. 3: Special Issue on Compassionate Pedagogy.
- Waddington K.* (2019) Understanding and creating compassionate institutional cultures and practices. Ch17 in Gibbs et al. *Values of the University in a Time of Uncertainty.* Springer.
- Wasylyshyn K.M., Masterpasqua F.* (2018) Developing Self Compassion in Leadership Development Coaching: A Practice Model and Case Study Analysis. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 13. No. 1. P. 21–35.

## 2

---

# The enigma of leadership

---

*N. Marlow*

The concept of leadership has always intrigued academics and practitioners alike. This is because leadership is associated with outstanding business success; with larger-than-life characters; with heroic deeds. The cult of leadership-worship has reached us from the earliest writings, with Achilles and Ulysses, striding forth across the epic pages of the Iliad or leading the endless struggles against the Gods in the Odyssey. Later, our Eurocentric Histories narrate the outstanding achievements of Cesar and Hannibal, followed by Napoleon and Kutuzov.

Throughout history, monarchs, heads of state, generals and other religious or social leaders were almost always held in high regard. Things happened because of them. They were the ‘movers and shakers’ of their particular eras. History usually treats their life-stories with enormous reverence because much of their talent seems ‘God-given’. This characterization of leaders as ‘Heroes’ found support from writers as diverse as the philosopher Hegel and the Historian Carlyle (1841); however these heroes also contained elements of tragedy within them; geniuses, capable of both good and evil in equal measure.

This aura of heroic leadership’, which attracted the devotion and doting of the masses was gradually eroded with the spread of more secular ideas and the new revisionist view of historical events that attempted to explain their occurrence as a combination of geographic and socio-economic forces [Spencer, 1896], rather than being influenced by a single person (Sir Geoffrey Elton).

However, one of the more enduring debates to be found in the leadership literature concerns the origin of particular leadership traits. The BIG question is: “Are leadership qualities a product of breeding or exper-

rience; are they created by Nature or Nurture? Does leadership emerge as a result of a series of personal adventures; is leadership a quality in the DNA of certain individuals, indeed is there a gene for leadership waiting to be discovered? Or is leadership bestowed by fate; a case of 'Being There' <sup>1</sup>at the right moment of opportunity.

In the 1920's, Edward Bernays<sup>2</sup> applied a combination of knowledge of crowd psychology and psychoanalytical techniques with his experiences of having worked in the Public Information Department of Woodrow Wilson's wartime Government. Bernays had a large part to play in promoting the idea that America's involvement in the conflict was to "bring democracy to all of Europe". Following the war, he began to apply these newly found 'propaganda' techniques to the world of business and commerce. One of his most notable campaigns was in getting women to smoke by associating cigarettes with independence. Cigarettes became "torches for freedom"<sup>3</sup>! In this way, Bernays was responsible for the first advertising that developed from applying depth-psychology and motivational research, where the appeal of the ad is at an emotional rather than a rational level.

Of course Bernays used these new techniques to promote the brands of American manufacturers. It wasn't until the late 1950's that the first warning came that these same manipulative techniques would work equally well to promote individuals to the masses. The development of mass media and the knowledge and skills to exploit its power gave rise to the possibilities of 'anyone' becoming a 'leader'. Radio, television, film, press and now various social media channels are all available for 'leaders' to project a positive image and become the focus of attention, adoration and worship. Those 'chosen' ones become the heroes and heroines of the global media society. They exist only in the minds of the masses as mental constructions, iconic simulacra, idols that are surrounded by ceremony, admiration and devotion. We now call them 'stars' or 'celebrities'.

'Stars' are considered 'leaders' in their film, music, television or whatever 'industries'<sup>3</sup>; celebrities are 'leaders of fashion' and the 'fash-

---

<sup>1</sup> An evocative film from 1979, directed by Hal Ashby and starring Peter Sellers.

<sup>2</sup> See the documentary based upon Bernays work. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=OmUzwRCyTSo> (access date: 21.01.2019).

<sup>3</sup> Has anyone else noticed the annoying tendency of the media qualifying any and every job part of an 'industry'? I can agree with the likes of steel, oil or car

ionable’; they all exist in the general sphere of entertainment, as amusing distractions and diversions. However, in the last decade the cult of celebrity has gradually crept into the world of business. Successful entrepreneurs, highly profitable investors, manipulators of markets, and the CEO’s of major global companies regularly appear in the business sections of the print media, appear as talking heads on matters economic in television programs, are the subjects of biographers and documentary makers. They also make it onto the front pages occasionally and become headline News when it is ‘in the public interest’! The business celebrity is accumulating ‘Star’ quality; “People try to touch and grab me; they think luck will rub off and they’ll make a lot of money.” Donald Trump.

In modern storytelling, the hero often starts-out as an ordinary person, living a normal life. There is then a change in his/her circumstances that is somehow threatening and usually, in a ‘David v. Goliath’ scenario, the hero/heroine eventually prevails, discovering previously hidden extraordinary powers of resilience, perseverance, cunning etc. along the way. Colleagues and acquaintances, who previously were disinterested, now become admirers and followers of this reborn, charismatic figure. This is the twenty-first century ‘leader- archetype’ [Campbell, 1949] that the celebrity-media consistently peddle for a public who are hungry for heroes.

The psychology behind this need for leaders and heroes is too complex to discuss in this article, however, very readable discussions of the different approaches are available (e.g. [de Board, 1978; Gabriel, 1999]). More recently, Allison and Goethals, (2010), have examined our enduring fascination with heroes from a social cognition perspective, and attempt to explain the merging of the perceptions of heroism with leadership in human psychology.

Some business leaders have idealized, heroic and charismatic public images, which are propagated by an unquestioning mass media. Long-running propaganda-like campaigns of flattery and praise keep the celebrity business-leader-hero in the ‘chat-space’ of the public [Fast, 2004]. The celebrity becomes part of the inter-personal currency that we

---

manufacturing etc. attracting the patronymic, but describing Banking, Insurance, Call-Centre and Fast-Food Businesses etc. industries seems to be an exaggerated embellishment of ‘office work’ or ‘retail business’.

exchange to keep in touch with others and maintain our social relations [McCutcheon, 2002]. The lives of celebrities are known to ‘everyone’ and we can readily indulge in gossiping because our co-collaborators have a certain prior knowledge that means we can connect more readily and indulge in whispers and rumours [Waddington, 2012], harmless intrigue, innuendo and scandal without fear of having to take responsibility.

In 2012, Forbes published the “Top 10 List: The Greatest Living Business Leaders Today”<sup>4</sup>: Jeff Bezos, Amazon; Anne Mulcahy, Xerox; Brad Smith, Intuit; Howard Schultz, Starbucks; Larry Page, Google; Tim Cook, Apple (RIP Steve Jobs); Indira Nooyi, PepsiCo; Warren Buffet, Berkshire Hathaway; Sir Richard Branson, Virgin Group; and Rupert Murdoch, News Corporation. These business leaders hold the purse and puppet-strings of very successful organisations and over recent years have *personally* been the centre of media attention at some time or another.

Nowadays, leadership of successful businesses attracts media attention and eventually, through the process of conditioning, the leader becomes associated with the organisation and vice versa. A hybrid simulacrum is conjured- up in the minds of the masses; part product-part personality. The brand and corporate images are merged with the iconic image of the CEO leader-hero. Apple becomes synonymous with Jobs, and Jobs becomes Apple; Branson ‘becomes’ Virgin and Virgin becomes Branson; NewsCorp is Murdoch and Murdoch is NewsCorp etc. The delusion is neatly exposed in brand-research where the ‘personality’ of the brand and business-leader become fused in the mind of the consumer. The market-generated brand and the iconic image of the leader merge and metamorphose into a single subconscious hallucination so that Apple is ‘cool’, ‘classy’, ‘innovative’, ‘young’ and ‘imaginative’; Virgin is ‘bubbly’, ‘vibrant’, ‘unconventional’, ‘optimistic’ and ‘fun’!

But what *exactly* is being described by these collections of words? Are we saying that Apple *products* are ‘young’, ‘imaginative’ and ‘innovative’? Or are we saying that Steve Jobs (posthumously) had these qualities. If the former, we have at a stroke solved the centuries-old Cartesian problem, mind and matter are *one*, the entities in the material-world can

---

<sup>4</sup> URL: <http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2012/07/24/top-10-list-the-greatest-living-business-leaders-today/> (access date: 21.01.2019).

possess psychological characteristics like *personality, intelligence and creativity*. And this phenomenon is not just auto-projection, the iPod (or u-Pod, or me-Pod) are truly anthropomorphic.

If we are saying that Steve Jobs, as an individual, possessed these qualities, which one of us *actually knew* Steve Jobs? Of course we *all knew* his iconic image, manufactured, packaged and delivered by the media, but what was he actually like to know *intimately*, as a friend, colleague or partner? Only his friends, work colleagues and partners know this<sup>5</sup>. The same analysis is true of Sir Richard Branson and the Virgin brand, and countless other hybrid-chimeras of ‘brand-company-leader-hero’ illusions.

This cult of ‘personality-in-business’ directly supports the idea of the ‘born-to-lead’ approach; that leaders are individuals with special and exceptional qualities that set them aside from ‘ordinary’ folk. According to the sociologist Max Weber, such people possess “charismatic authority” [Weber, 1947] and are endowed with superhuman (almost supernatural) powers. Business leaders have thus gradually been remodelled by this mass-media process and are now described as ‘*transformational*’ [Bass, 2006], having the ability to transform organisations with their radical ideas and methods. The success of the business is now strongly associated with a singular leader; a benevolent guide on the hazardous journey through renewal towards a better future.

Many organizations, in terms of its management, employees and shareholders welcome this limelight of publicity. They can bathe vicariously in the praise, adoration and fawning centred on their CEO. Public celebration of the company’s success can only be good for the reputation of the business, with the possibilities of increases in market-share, profit and share price.

However, as David Burkus points out, leadership, because of its associated media hype and razzmatazz, can attract the ‘wrong-sort’ of people<sup>6</sup>. His review of recent research by Malmendier & Tate (2009)

---

<sup>5</sup> From the media, we *know* Steve Jobs as a design guru. Does the knowledge that his personal yacht, costing around £85m, was designed by him to look like the new pier at Weston-Super-Mare, influence that *guru* evaluation in any way? Please see the images posted as an end note to this article.

<sup>6</sup> URL: <http://ldrlb.co/2012/07/celebrity-leaders-may-actually-be-falling-stars/> (access date: 21.01.2019).

supports the widely-held public opinion that some of the high-profile business leaders do not deserve their money! The study found that award-winning CEO's underperformed compared with a matched sample of non-award-winning CEO's. However, at the same time the 'superstars' were extracting larger remuneration packages from their companies. These findings reinforce the conclusion drawn from a series of studies by Jim Collins and associates<sup>7</sup>. Generally, it was found that the leaders that attracted the most media attention were outperformed by their lesser-known colleagues. The inflated egos and compensation packages had negative correlations with medium and long-term performance measures. It seems that 'media-focussed' CEO's are confusing leadership with celebrity. Their ambition becomes self-centred and separated from the static or declining performance of their corporations. The 'rock-star' model of leadership is a success; it attracts short-lived fame and fortune, but ultimately fails the organisation without the backing of hard-work and rehearsal, and true talent.

The 'Great Man' theory of leadership (e.g. [Mann, 1965]) therefore seems to be mainly a product of the media giving its customers what they want; heroes and heroines, in films, in books, in soaps, and now in business.

However, behind the media-hype, there exist some successful leaders who achieve business objectives by *what they do* and by *varying this behaviour to suit different circumstances*. Success is not reliant on genetic endowments!

This *behavioural* and *contingency* thinking, begun by authors such as Mann (1959) and Stogdill (1948), was the popular academic approach to leadership theory pursued in the 1960's and 1970's. The fundamental concept was that managers (leaders) could vary in the *style* of leadership they adopted. This varied along a continuum of behaviours that was anchored at either end; the actual anchor-names varied with the theorists e.g. autocratic-democratic, task centred-person centred, initiating structure-consideration or authoritarian-participative etc. It was also posited that these different styles of leadership would meet with varying degrees of success depending on the work environment, type of task, level of motivation etc. Among the key theories covering this approach are Fiedler's

---

<sup>7</sup> URL: [http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/the-misguided-mix-up.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/the-misguided-mix-up.html) (access date: 21.01.2019).

Contingency approach [Fiedler, 1967], Hersey and Blanchard's Situational Leadership theory (1969), House's Path-Goal Theory [House, 1971] and Vroom & Yetton's Decision-Tree Model (1973).

This approach allowed room for the possibility of training and developing leadership skills. Would-be leaders needed only attend a course of workshops; learn the different leadership-styles and when to apply them; and they were ready for their first assignment (with a crib sheet of "if that, then do this" algorithms and a forest of decision-trees to cover every nuance of every situation they were likely to encounter). Mmmmm!

Small wonder we had a generation of 'leaders' taking decisions based upon policy, regulation and rules; who rarely ventured out from behind the psychological protection of an over-sized desk, hidden in an over-sized office with an 'arms-length' PA keeping the gate!

These managers, who have developed their knowledge and skills from the HR training manuals, focus on 'efficient organisation', monitoring and checking, and supervision based on compliance obtained through rewards and punishments [Seralbo, 2012]. Their 'leadership' involves lots of energy and movement, lots of 'direction', but no progress. It's like running on the spot, looking busy but going nowhere. Concentration is on the *now*, keeping things the same as they have always been, only more neat and tidy this time around. The future is considered solely in terms of targets; hitting the end of year budget or (trumpets sound!), even coming-in *under budget!* Such 'leaders' are unable to think 'outside the box' because they do not realise they are in one! The status quo is maintained by a regime of operant conditioning; good behaviour (i.e. behaviour within the specified parameters) is rewarded, whereas any deviant or untypical behaviour that threatens the office-orthodoxy is punished.

For those of us doomed to work in organisations controlled by such dysfunctional 'transactional-replicants'<sup>8</sup>, Bernard M. Bass (2006), has offered hope! He built on the earlier work of Burns (1978) to identify, and characterise *transformational* leadership. This type of leadership is inspirational. Leaders are able to engage with their followers more fully

---

<sup>8</sup> A transactional-replicant is a bureaucratically-engineered rule-based robot, controlled by reports, spread-Sheets and budgets; They are loosely based on the creations found in the film *Blade Runner* (1982). They are virtually identical to other managers but have variable intelligence and lack any normal human emotional responses or empathy.



and an emotional bond is formed that develops out of a mutual trust, admiration, loyalty and respect. The followers of such leaders are able to consistently perform well above expectations. Transformational leaders offer stimulation and excitement in the work-place; these in turn promote increased levels of creativity and motivation, surrounded by a general surge of enthusiasm. These emotionally-based outcomes bring about significant changes in individual and organisational perceptions, aspirations and values.

Significantly, this metamorphosis is brought about mainly through the psychological influence of the leader's personality. Such leaders possess people-skills, the ability to project a vision and simultaneously articulate consonant team-goals that are achievable 'together'. The leader becomes admired and revered as almost 'heroic' in the way they are working and struggling against all the odds to bring the promised benefits to the followers and the organisation. Running through the Burns and Bass descriptions of the characteristics of the transformational leader is the connecting thread of 'charisma'<sup>9</sup>, which is in turn, treated as personality, trait or an associated ability. The issue now becomes, if these transformational leaders are really so beneficial for businesses, can we develop them? Can charisma be taught?

Oh Dear! In trying to negotiate the thickets of leadership theories I seem to have meandered a little, lost the way, and ended back where we started, with charismatic heroes and heroines, myths of transforming struggles against the odds (Gods?), and star-struck followers! It may be that, as soon as humans get 'organised', it was ever thus.

## References

- Allison S.T., Goethals G.R.* (2010) *Heroes: What They Do and Why We Need Them*. Oxford University Press.
- Bass B.M., Riggio R.E.* (2006) *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns J.M.* (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell J.* (1949) *The Hero with a Thousand Faces*. Pantheon Books (Joseph Campbell's collected works is available in a 2008 edition, published by the New World library).

---

<sup>9</sup> URL: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/learning-charisma-sustainability-leaders> (access date: 21.01.2019).

- Carlyle T.* (1841) *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. London: James Fraser.
- de Board R.* (1978) *The Psychoanalysis of Organisations*. Tavistock Publications.
- Fast N.J., Heath C., Wu G.* (2009) Common Ground and Cultural Prominence: How Conversation Reinforces Culture // *Psychological Science*. July. Vol. 20. No. 7. P. 904–911.
- Fiedler F.E.* (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gabriel Y.* (1999) *Organisations in Depth*. Sage.
- Hersey P., Blanchard K.H.* (1969) Life cycle theory of leadership // *Training and Development Journal*. 23(5). P. 26–34.
- House R.J.* (1971) A path-goal theory of leader effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 16. P. 321–339.
- Malmendier U., Tate G.* (2009) Superstar CEO's // *The Quarterly Journal of Economics*. 124(4). P. 1593–1638.
- Mann F.C.* (1965) Toward an understanding of the leadership role in formal organizations // *Leadership and productivity* / R. Dubin, G.C. Homans, F.C. Mann, D.C. Miller (eds.). P. 68–103. San Francisco, CA: Chandler.
- Mann R.D.* (1959) A review of the relationship between personality and performance in small groups // *Psychological Bulletin*. 56. P. 241–270.
- McCutcheon L.E.* (2002) Are Para-social Relationship Styles Reflected in Love Styles? // *Current Work in Social Psychology*. Vol. 7. No. 6. January.
- Seralbo J.* (2012) The Dog Bowl Theory of Leadership // *The non-Significant Journal of Business and Consumer Psychology*. Autumn. Vol. 1.2. P. 120–135.
- Sir Geoffrey Elton*. URL: <http://www.ucc.ie/chronicon/elton.htm> (access date: 21.01.2019).
- Spencer H.* (1896) *The Study of Sociology*. Appleton. P. 34.
- Stogdill R.M.* (1948) Personal factors associated with leadership: A survey of the literature // *Journal of Psychology*. 25. P. 35–71.
- Vroom V.H., Yetton P.W.* (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waddington K.* (2012) Gossip and Whispers in Organisations // *The non-Significant Journal of Business and Consumer Psychology*. Autumn 2012. Vol. 1.2. P. 72–99.
- Weber M.* (1947) *The Theory of Social and Economic Organization* / ed. by Talcott Parsons (Translated from Volume 1 of *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1925). P. 358–359, 363.

# 3

---

## “The dark side of leadership”: the problem of the negative consequences face subject seeking to be a leader

---

*R.M. Kutuev*

At the end of the second decade of XXI century development of technologies went viral. Increasing speed and amount of received information, general “virtualization” and “digitalization” of society influence on biggest majority of social-psychological processes, including ones that are taking place in big and small groups [Taykova, 2017]. Small group, being a system, functions and reflects under the same laws as other groups on macro- and meso- levels [Shmakov, 2013]. Consequently, many dynamical processes taking place in small groups including leadership phenomenon are changing.

Transfer of many human activities into mediated with internet virtual forms leads us to partial replacement of “real” life with virtual. Modern person lives two lives at once — real and virtual to some extent. Internet is a kind of “abilities platform” that allows people to satisfy different levels of human needs: from basic to social needs (approval). Social motives of social approval and acceptance are going on the fore and find reflection in obtaining popularity and social status “by all means”.

Public approval, number of followers, which observe person’s activities in social networks are becoming a sign of person’s status. It should be eliminated that due to social networks the speed and abilities of obtaining popularity could be extremely high and motivation to obtain this status

transforms into some kind of “arms race”. Demonstrative behavior, vivid performances, risk-seeking activities, deviant behavior are becoming the consequences of these tendencies.

Person’s popularity as a status becomes the criterion of successfulness for modern individual. Reaching popularity is the leitmotif defining behavior and activities of specific person.

Mentioned specific of human functioning in modern realities leads to general “leadership mania”. Being fair, it should be mentioned that leadership theme was popular even before the internet invention, however, with technologies development talkability about this theme increased rapidly. Being a leader becomes popular and the theme of required leadership traits development saves highest places in additional and specific education ratings.

Leader is a subject, carrier of this role, who due to authority and influence coordinates group activities or society in general. R.L. Krichevsky in a model “leadership as values exchange in a group” mentions the fact that other group members endow this role the person who has required traits, valued by this group in current situation [Krichevsky, 2007].

Some leadership functions are connected with group’s representation in external environment, for example communication with other groups. Leader becomes recognizable, gets networks and contacts and gains popularity during this role realization.

Despite unconditional usefulness and status, leadership has a number of limitations, obstacles and negative consequences for psychological and somatic health that person meets during mastering this role. These could be different psychological and somatic diseases, stress, tension, increased responsibility, high pressure etc. Complex of these negative consequences for person we state as “dark side of leadership”.

For better understanding the specific of difficulties that leaders face in their activities, it is important to eliminate some sides of leadership phenomenon.

Leadership is a complex, structural phenomenon, which different components are investigated by scientists in psychology, sociology, management and other adjacent sciences. For clear understanding of leadership phenomenon complexity, it is enough to mention structural elements that scientists connect to leadership: leader’s personality, his/hers followers, leader’s activity, conditions and situation of group’s and follower’s interaction, etc. [Bazarov, 2012, p. 222].

For more detail analysis of "dark side" of leadership, we suggest to lean on the "big group-small group-person" analysis model, where leadership is reflected on three levels of phenomenon demonstration: leadership as a status (big groups); leadership as a situational role (small groups); leadership as person's integral characteristic.

Every mentioned side of analyzed models has its own specific and features of "dark side of leadership".

## Leadership as social status

There are some definitions of social status in literature. The most proper, in our opinion, is the definition "subject's position in interpersonal relationship system, which defines subject's rights, obligations and benefits" [Petrovskiy, Yaroshevskiy, 1998]. Social status by itself is being realized in social role — "appropriate to accepted norms way of human behavior dependent on their status or position in society" and connected to such categories as "prestige" ("measure of society's recognition of person's merits") and "authority" ("individual's influence based on occupied position and status") [Petrovskiy, Yaroshevskiya, 1998]. Society's position plays important role in social status investigation. Position of society grants subjects the position in social structure, also an attitude towards occupied position in social hierarchy.

This type of leadership has a number of distinctions. In contrast to other mentioned types of analysis, leadership as status is relatively stable during the time, fixed to subjects due to recognition by a part of society of their merits, and does not depend on will and position of these subjects. Subjects cannot endow themselves to leaders' status it is decided by society.

One more specificity of investigated leadership type is that subject of leadership can be understood as not only one person, but also a group of individuals, community and organization. The example of a group of individuals with leadership status can be managerial and sport teams (managerial teams of top management, sport team — leader of championship etc.), the example of organizations — top companies, that occupy leading positions in industry ("market leaders"). Heads of the companies also can be classified as status leaders.

In post-soviet area psychology, it is accepted to distinct roles of leader and manager according to differences in subject's nomination to this

role [Andreeva, 2001]. Our position is that manager due to his/her occupied position specificity has distinct position in organizational structure that allows to influence on subordinates. Subordinates in their turn expect from manager certain appropriate behavior. Manager at first can be perceived as a leader with certain status or manager can get recognition from subordinates during the time.

Leader's social status appears in person because of acceptance of his/her merits and results of group's actions. There are interesting situations when group endows subject with leader's status without his personal will and aspiration. There are some risks where discrepancy between fixed on subject leader's status and unwillingness of person to accept this status appears and it can cause a number of psychological problems.

If situational leader of small group meets small number of followers rather than leadership in big groups amazes. It is enough to look on a number of followers that constantly watch their idol's activities in internet. The number of such "followers" in different social networks of such popular sportsmen, musicians, actors, and bloggers vary from few decades to few hundreds of millions of followers. The number of people on whom subject can influence at a time leads to serious "test of strength" for even very tough person. Unexpected fame that unprepared person can meet inevitably leads to negative (and even destructive) psychological consequences for subject.

Besides managed problem, not less stressful are situations of retention and loss of leadership status. In sport of highest achievements sphere, the problem of depressive state of mind that can lead to suicide is acute. In FIFPro research mentioned that nearly one third of football players suffer depression and close psychological states [Mun, 2016]. There is well-known notorious example of Germany team goalkeeper Robert Enke that committed suicide [Stolbowskiy, 2018]. The number of different organizations, which help to fight depressive states and their adaptation after sport career retirement that famous professional sportsmen attend, speaks about seriousness of problem for itself [Mun, 2016].

This problem occurs a lot of famous people and not only in sport sphere. Many leaders in art sphere as actor Robin Williams, musician Chester Bennington and others could not deal with the weight of their status.

To R. Emerson's opinion hard life and fate unites many famous persons. This fate is usually cruel to them and this is the weight of promi-

nence [Ananchenko, 2009]. As M.Yu. Ananchenko fairly noticed: "life of the famous people is hard work because of their acceptance of responsibility. Their nature is passion, and fate at the close is unhappy <...> Person's prominence seems to relate to tragic end of its vivid and saturated with events life" (cite of [Ananchenko, 2009, p. 73]).

With popularity, fame and success comes big pressure and far not everyone can cope with this. Moreover, the number of scientists state that famous leaders are rarely psychologically healthy and more likely to have a number of deviations of pathological characters.

It is interesting to that extend investigation of correlation between psychological diseases and leadership that E.A. Sosnin with colleagues held. Researchers used retrospective diagnostics to investigate 339 biographies of outstanding persons and find out that current leadership styles correspond with high probability to concrete psychological diseases [Sosnin et al., 2013]. Genius-leaders and revolutionary-leaders suffered schizophrenia type of psychological diseases. To authors' opinion, it is connected to way of thinking that such persons have. Instrumental-leaders more often suffered from affective diseases and addictions as alcohol and drug addictions. Hierarchical-leaders and "cunning"-leaders that tried to keep their position in hierarchy often have hysterical type of personality traits [Sosnin et al., 2013, p. 13]. Probability of psychological diseases development among leaders is one more feature of "dark side of leadership" as a status.

The question that is still opened: are psychological diseases formed among outstanding leaders due to specifics of their actions or persons with tendency to pathological psychological diseases become outstanding leaders?

One way or another we could state that subjects with leadership status are the part of risk group that should get psychological help.

## **Situational leadership in small groups**

According to suggested by us typology of analysis, if researcher's focus is on investigation of leaders' functioning in small group than this type could be named "situational leadership". Situational approach to leadership phenomenon understanding is usually means that leadership is a function of group situations and relationships [Bespalov, Nabasova, 2013; Bazarov, 2017].

The existence of small groups in conditions of constant changes, big flow of information, activity context and acceleration of dynamic processes in small groups leads to constant change of leadership role under influence of current situation and requirements to leader's personality from other group members. Tasks that group faces influence on redistribution of positions in status hierarchy that causes processes of changing leadership position giving this phenomenon dynamical character [Bespalov, Nabasova, 2013]. As an example, we can mention activity of project teams in organizations that are gathering only for one project period and disintegrate after its ending. Those teams usually include representatives of different professions (marketers, programmers, designers etc.) everyone from which can accept leadership role or be in a role of knowledge keeper in dependence of stage or concrete task on project.

We suppose that this specifics leads to demonstration in such groups a poly-role structure of leadership. This structure allows having more than one leader. Appearance of structure of that type conditioned by intergroup activity specifics and different sides of functioning that one way or another influence on group's task compliance. Relying on ideas of F. Fiedler, R. Bales, R. Belbin, L.I. Umanskiy and others poly-leadership structure appears due to stylistic traits of subjects' who carry this role behavior and their actions in group [Znankovskiy, 2011; Bazarov, 2017; Stroh, 2003; Belbin, 2003; Umanskiy, 1980]. To our opinion such "polyarchy" structure in group appears when subjects' interests disjoint and every leader in a group occupies own niche in group dynamic. Every leader of this system is valuable, they are paid attention to, they influence on group members and their behavior aimed to complete group's task.

T.Yu. Bazarov's poly-leadership model suits this context of analysis [Bazarov, 2013]. The main idea of the author is that during the process of making group's decision activity of its members proceeds with three parallel processes that occur general group development dynamic. These processes are: 1) Processes connected with maintenance of emotional state of group members required for task compliance; 2) Processes connected to organization and self-organization of group work; 3) Processes connected to group task solving decisions [Bazarov, 2013]. For successful functioning group needs to control all of this three processes. Therefore, we can eliminate three equal and important activity spheres, what facilitates appearance of special group roles.



According to T.Yu. Bazarov subject who was put forward by the group on management of emotional processes role is called Mediator (or emotional-leader). Subject who manages organizational processes is Facilitator (or organizational-leader). Person whose aim is to lead the group to task solving is Moderator (or expert-leader) [Bazarov, 2011; Bazarov, 2013]. It is important to mention that leadership roles can combine in one person; however, usually these functions are distributed among few group participants.

Mechanism of unconscious choice of leader by the group is mentioned in values-exchange model of R.L. Krichevskiy. Author suggests that leader in current situation is the subject (or a number of subjects), which due to some personal leadership traits and behavior reflects values of group members [Krichevskiy, 2007].

Consequences of this thesis is suggestion about specific traits that allow subject to occupy one of three leadership roles. Advantage of this approach is that subject can be prepared to master one of mentioned roles of T.Yu. Bazarov's model through organized training with special technologies and methods of group work [Bazarov, 2011; Bazarov, 2013]. However, the question about ability to test weak and strong sides as a situational leader by a subject oneself is still unsolved. We see the solution of this answer in development of special methods of diagnostics and questionnaires aimed to investigate subject's predisposition to one of the mentioned roles.

"Dark side" of situational leadership can include special leadership role appearing when subject with inner need (due to a number of reasons) to occupy leadership position is rejected by a group. Frustrated need can lead to self-respect loss, low spirit and deprivation — this is passive (regarding to a group) reactions on this situation. Other reactions of these rejected subjects can be so called active. According to E. Fromm "malignant aggression is irrational answer on frustrated existential human needs" (cit. on [Bespalov, 2013, p. 3]). To author's opinion person tries to fight the feeling of inferiority and alienation through destructive behavior. The reasons of destructive behavior according to Fromm are in "narcissism, loss of possibility to self-realization, negative feelings of alienation and purposelessness" (cit. on [Bespalov, 2013, p. 3]).

D.V. Bespalov understands destructive leadership as "leading influence of one person on a group in destructive of present working and (or) interpersonal relationships direction" (cit. on [Bespalov, 2013, p. 7]).

Therefore, actions of destructive leader are aimed to undermining present interactions and can lead to sabotage, that can influence on successfulness of group task compliance.

According to T.V. Bendas the problem of negative (or destructive) leadership is not investigated enough and is one of the most perspective themes for analysis (cit. on [Bespalov, 2013, p. 7]).

For better understanding of what traits do leaders have and what can push them to destructive way of leadership we will analyze leaders' personality traits.

## Leadership as integral characteristics of subject's personality

Final type of leadership that we analyze in this article — leadership in context of concrete subject. Researches on character and personality of leaders is one of the most investigated and popular theme in modern psychology. Distribution of researches dedicated to this problem touches on the biggest range of leader's personality traits. They are: personality traits of successful leaders, traits that grant person leader's role, demonstrated behavior, specific of leader's upbringing, potential of leaders etc.

Minimum two approaches in psychological science explain person's acceptance of leader's role nature. The first approach is psychoanalysis that states that leaders have "life scenario" — some life orientation, plan that focuses all the actions of person and it forms in early childhood under influence of parents and upbringing [Bern, 2015].

According to this theory, subject becomes a leader because cannot live in other way, out of this scenario context. It is possible to talk that leadership as meaning-making category is important for keeping subject's psychological balance. Therefore, due to this theory leaders feel themselves "special" since childhood, that they are created for some highest goal or performance, mission. As a consequence if leader does not realize these intentions (destructive or not) comes period of stagnation that leads to neurosis, depressions, psychosis and deviant behavior like aggressive or addictive behavior (alcohol or drug use). Some authors state that addictive behavior of leaders can play positive role for their activity. A.V. Rossokhin provided an example of IKEA founder Ingvar Kamprad who was alcohol addicted and it stimulated creativity and helped in creation new products [Rossokhin, 2013].

Subject's leadership scenario usually works to group's good even in situations that may be negative for the leader. We see in this fact the paradox of leadership because due to psychoanalytical approach leadership is unproductive activity. In psychoanalytical approach "aim of psychical life of a person is reduction of inner tension level and leadership is an obstacle that contradicts person's interests in approaching homeostasis of personality" (cit. on [Morov, 2014, p. 119]).

In addition, the nature of leadership role and scenario acceptance is interesting to explore. Until current moment subject can be unaware about abilities and potential, he/she holds. U. Bennis stated that in every leader's life happens event that successfully finishes and leads to mastering a new role. Author calls this event "leadership crucible" [Bennis, Tomas, 2006]. Therefore, the subject obtains specific experience and understanding of abilities that after some time let him/her become more confident and accept this role in society.

One more key leader's characteristic is the purpose. Leader lives with "from one goal to new goal" motto. Often satisfaction comes not after getting results but during the process of completing with task. It is very common that result do not gives satisfaction to leaders. Long period of activity absence occur depressive states in leaders until the new purpose is not found. The most representative example of successful solution of this crisis in Steve Job's actions after dismissal from Apple. He after some time created Pixar Company and made it one of the most successful animated cartoon Company in the world [Aizekson, 2011].

From the second, existential psychological approach leadership is understood as "integral characteristic of personality that unites intrapsychological elements as values, motives, purposes, social-psychological factors defining character of person's interaction with social environment and actions within this environment" (cit. on [Morov, 2014, p. 120]). A.V. Morov highlights that leadership is integral characteristic of personality specific which is based on bigger mindfulness and level of existential reflexion, "ability of a person to formulate the meaning of personal existence and guide by motives of this meaning completion" (cit. on [Morov, 2014, p. 121]). Therefore, to author's opinion leadership is a form of social-psychological adaptation of a person.

In this context the researches of leader's coping-strategies are important to explore. For example in V.V. Gulyakina's research were the results that teens-leaders use constructive coping strategies in difficult situa-

tions more often [Logvinow, 2015]. The common results were received in S.A. Khazova's research — teens leaders use problem-oriented coping strategies aimed on self-control, positive reassessment of situation and planning of problem-solving more often [Khazova, 2010]

Analyzing concrete traits that leaders have it is possible to find a big amount of contradicting results on required to leader characteristics. To our opinion the reason of this contradictions lies in difficulty of this phenomenon and in different approaches of scientists.

Due to mentioned earlier acmeological approach to leader's personality investigation. This approach states integration of different spheres of sciences as natural, social and humanity sciences as purpose [Belov, 2017]. To Belov's opinion in acmeological approach leadership can be based on three-component model of personality that includes subsystems of self-management, self-regulation and self-development of a leader; also, it includes a list of traits that these subsystems include (for more detailed information refer to author's article) [Belov, 2017]. Despite relatively small amount of time that this approach developed, we see it as a perspective in discrepancy of leaders' personal traits results and integration them into one system solution.

Applied researches that based on psychological-acmeology approach show that 50% of outstanding sportsmen-winners of biggest competitions have the dominance trait. This means "tendency to dominate, influence, being unyielding and independent" [Juina, 2015, p. 147].

Analyzing leader's traits, it is important to mention a number of researches that we can refer to "dark side". Returning to question about destructive behavior of some leaders we can highlight that some researchers found out that teens-leaders who occupied this position in group had high level of anxiety, high self-esteem and high assessment of self-effectiveness [Drozдов, Longvinova, Longvinova, 2015].

There is a number of researches that show relationship between leadership and personal traits that in psychological science called "Dark triad".

Investigations dedicated to relationship between narcissism and leadership show that this trait can influence on as positive, as negative effect results of leader's functioning. Some researchers mentioned that narcissists at first obtain leadership position but during the time usually loose this status and stop being leaders [Fatfouta, 2018].

In addition, we found researches in a sphere of relationship between psychopathy traits and leadership. These investigations show that these

type of leaders are less tend to transformational leadership behavior. It means that aspiration of followers, creating the environment for self-esteem fortification of followers etc. [Mathieu, Neumann, Babiak, Hare, 2015].

The researches on Machiavellianism and leadership relation shows that this type of leaders are perceived as charismatic. These leaders are flexible in task solution, however, they are usually interested in realization of their personal motives, tend to control their followers and often overuse the power [Judge, Piccolo, Kosalka, 2009].

We also see importance of including results of leaders' borderline states researches. For example in Ya.N. Nikolayenko's investigation showed that senior school students with hyperthymic type of character's accentuation were more tend to aggressive behavior. To author's opinion this can be explained as a need of this subjects of upholding their leadership position [Nikolayenko, 2009].

Leader's actions are connected to the high level of psychoemotional tension and require from person significant resource expenses [Morov, 2014]. Constant functioning in this state affects not only psychological but also somatic health of a person.

There is a list of medical researches that prove that there is positive correlation between arterial pressure and person's high position with many responsibilities [Medvedev, 2013]. M.V. Polyakov and colleagues found out that this illness is spread out among teens who tend to be leaders and among boys more frequent than among girls, what, to our opinion, is connected with specifics of gender coping-strategies preferences among Russian culture [Polyakov, Savchuk, Protopopov, 2007]. During psychosomatic illnesses investigation V.E. Medvedev found out that there is positive correlation between psychosomatic diseases and such traits as purposefulness and high motivation that can be leaders' leading traits [Medvedev, 2013]. M. Friedman and R. Roseman in their research on 3500 participants found out that persons who suffered from ischemic disease, arrhythmia, hypertonic heart diseases, diabetes in 70% of situations have such personal traits as motivation to obtain leader's status, perfectionism, thirst for knowledge, reaching goal orientation, aggravated sense of justice etc. [Medvedev, 2013].

Concluding the analysis, we can state that leaders are such a class of people who are at psychological and somatic health decrease risk. This happens due to specifics of leader's activity, personal characteris-

tics, meanings and values. Despite the fact that leadership as integral characteristic of personality helps subject in life, it suits not everyone. Represented “dark sides of leadership” as characteristics of person can break psychological wellbeing of a subject and become a reason of many problems in life scenario.

Trying to be successful, popular, obtain leader’s status in society it is crucial to remember about huge amount of work and negative consequences that it hides behind the curtains. Therefore, ones who dare to become a leader face actual question — “am I ready to pay this price for being who I want to be?”

## Conclusion

In this article, we analyzed “dark sides” that follow leadership phenomenon. High pressure, high level of responsibility and constant emotional pressure can lead to psychological diseases of reversible (temporary, borderline character) and irreversible (pathological) character. They can lead to depressions, addictive behavior; can be harmful as for current subject, as for society in general. Constant pressure and stress lead to a number of somatic diseases development among leaders.

There is increasing importance of special training and educating leaders, prevention of their psychological and somatic health issues, support during critical and difficult situations. To our opinion, solution of these problems lays in the sphere of not only psychological practice but other sciences too. Special attention to these problems that leaders face should be paid in a key of professional training of future management and leadership cadres.

During the review in this article, we raised additional issues:

- 1) Are psychological diseases of leaders consequences of their activity or we can predict successful elimination of subjects on leadership roles with specific psychological diseases and borderline states?
- 2) Can researches based on psychological-acmeological approach solve the problem of scattered researches of leadership traits integration into one system?
- 3) Question of revision of present self-report diagnostic instrument of subject’s predisposition to situational leadership roles and styles of leadership behavior.

- 4) Research on destructive leadership phenomenon is malstudied and perspective sphere for prediction of behavior and this phenomenon in group dynamic demonstration.

Investigation of these questions to our opinion is perspective area for experimental and empirical researches that may help to deepen the understanding of leadership phenomenon and "dark side of leadership" phenomenon in particular.

## References

- Ayzenkson U.* (2011) *Stiv Dzhobs / per. s angl.* D. Goryanina, YU. Poleshchuk, A. Tsyurul'nikova, A. Cherednichenko. Moscow: AST.
- Ananchenko M.Y.* (2009) *Vliyaniye arkhetyпов na predstavleniya o lidere i liderstve // Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena.* 107. P. 68–75. URL: <https://cyberleninka.ru> (access date: 25.03.2019).
- Andreyeva G.M.* (2001) *Sotsial'naya psikhologiya. Uchebnik dlya vysshego uchebnogo zavedeniya.* Moscow: Aspekt Press.
- Bazarov T.YU.* (2011) *Tekhnologiya tsentrov otsenki personala: protsessy i rezul'taty: prakticheskoye posobiye.* Moscow: KnoRus.
- Bazarov T.YU.* (2013) *Biznes-obrazovaniye: razvitiye organizatsii ili organizatsionnoye razvitiye? Organizatsionnaya psikhologiya.* 3. 4. P. 98–108. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (access date: 25.03.2019)
- Bazarov T.YU.* (2017) *Upravleniye personalom: uchebnik dlya stud. uchrezhdeniy sred. prof. obrazovaniya.* Moscow: Izdatel'skiy tsentr "Akademiya".
- Belbin R.M.* (2003) *Tipy roley v komandakh menedzherov / Per. s angl.* Moscow: HIPPO.
- Belov V.V.* (2017) *Kontseptsiya lichnosti v akmeologii liderstva: sistemno-evo lyutsionnyy podkhod // Vestnik LGU im. AS Pushkina.* P. 43–56.
- Bennis U., Tomas D.* (2006) *Kak stanovyatsya liderami. Menedzhment novogo pokoleniya.* Vil'yams.
- Bern E.* (2015) *Igry, v kotoryye igrayut lyudi. Lyudi, kotoryye igrayut v igry (sbornik) / Per. s angl. A. Gruzberg.* Moscow: Eksmo.
- Bespalov D.V.* (2012) *Psikhologicheskiye osobennosti konstruktivnogo i destruktivnogo liderstva v molodezhnykh gruppakh // Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal "Kontsept".* 9. P. 77–83.
- Bespalov D.V.* (2013) *Analiz nauchnykh podkhodov k ponimaniyu destruktivnosti kak osnova rassmotreniya destruktivnogo liderstva v malykh gruppakh // Uchenyye zapiski: elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta.* 3. 1(27). URL: <http://www.scientific-notes.ru> (access date: 25.03.2019).

- Bespalov D.V., Nabasova N.V.* (2013) Dinamika liderstva v gruppakh razlichnoy organizovannosti // Uchenyye zapiski: elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta. 1(25). URL: <http://www.scientific-notes.ru> (access date: 25.03.2019).
- Drozдов S.V., Logvinova M.I., Logvinova T.I.* (2015) Lichnostnyye kachestva kak determinanta liderstva v podrostkovom vozraste // Uchenyye zapiski: elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta. 2 (34). URL: <http://scientific-notes.ru> (access date: 25.03.2019).
- Zhuina D.V., Zazykin V.G.* (2015) K probleme psikhologii pobeditelya // Ekonomicheskkiye i sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya. 2(6). P. 145–149.
- Zankovskiy A.N.* (2011) Psikhologiya liderstva: ot povedencheskoy modeli k kul'turno-tsennostnoy paradigme. M.: Institut psikhologii RAN.
- Krichevskiy R.L.* (2007) Psikhologiya liderstva: uchebnoye posobiye. M.: Staut.
- Logvinov I.N.* (2015) Psikhologiya effektivnogo liderstva: sovremennyye issledovaniya kurskikh psikhologov // Uchenyye zapiski: elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta. 2(34). URL: <http://scientific-notes.ru> (access date: 25.03.2019).
- Medvedev V.E.* (2013) Psikhosomaticheskiye zabolevaniya: kontseptsii i sovremennoye sostoyaniye problem // Arkhiv vnutrenney meditsiny. 6. P. 37–40.
- Morov A.V.* (2014) Liderstvo i ekzistentsial'naya refleksiya v sisteme sotsial'no-psikhologicheskoy adaptatsii lichnosti // Kazanskiy pedagogicheskiy zhurnal. 5(106). 118–124.
- Mun R.* (2016) “Ne zabudu kriki svoey zheny, kogda ona uznala, chto sluchilos”. Igroki APL i depressiya // Sports.ru. URL: <https://www.sports.ru> (access date: 25.03.2019).
- Nikolayenko YA.N.* (2009) Agressivnoye povedeniye starshikh shkol'nikov s narusheniyem intellekta pri razlichnykh tipakh aktsentuatsiy kharaktera // Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena: Aspirantskiye tetradi: nauchnyy zhurnal. 105. P. 183–188.
- Petrovskiy A.V., Yaroshevskiy M.G.* (red.). (1998) Kratkiy psikhologicheskiy slovar' / Red.-sost. L.A. Karpenko. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Polyakov V.M., Savchuk O.V., Protopopova O.N.* (2007) Psikhodinamicheskiye aspekty formirovaniya arterial'noy gipertenzii u detey i podrostkov // Byull. VSNTS SO RAMN. 3. P. 42–44.
- Rossokhin A.V.* (2013) Vnutrennyaya sila lidera // Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki. 10. 3. P. 136–148.
- Sosnin E.A., Shuvalov A.V., Poyzner B.N.* (2013) Sistematika i patografiya liderov // Gosudarstvennyy sovetnik. 2. P. 5–17.
- Stolbovskiy K.* (2018) “YA khotel by spasti svoyu zhizn”. Sportsmeny, kotorykh sgbula depressiya // Argumenty i fakty. URL: <http://www.aif.ru> (access date: 25.03.2019).



3. "The dark side of leadership": the problem  
of the negative consequences face subject seeking to be a leader

---

- Taykova L.V.* (2017) Liderstvo v virtual'nykh setevykh soobshchestvakh // Vestnik NovGU. 1(99). P. 55–57.
- Umskiy L.I.* (1980) Psikhologiya organizatorskoy deyatelnosti shkol'nikov. Moscow: Prosveshcheniye.
- Khazova S.A.* (2010) Liderstvo kak faktor sovladayushchego povedeniya // Vestnik KGU im. N.A. Nekrasova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsial'naya rabota. Yuvenologiya. Sotsiokinetika. 16. 2. P. 151–155.
- Shmakov B.V.* (2013) Liderstvo v mal'nykh gruppakh // Vestnik YUUrGU. Vol. 7. No. 4. P. 110–117.
- Shtroo V.A.* (2003) Metody sotsial'no-psikhologicheskogo issledovaniya: Uchebno-metodicheskoye posobiye dlya studentov 4 kursa d/o i 5 kursa v/o fakul'teta filosofii i psikhologii (otdeleniye psikhologii). Voronezh.
- Fatfouta R.* (2018) Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde? // Human Resource Management Review.
- Judge T., Piccolo, R., Kosalka T.* (2009) The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm // The Leadership Quarterly. 20(6). P. 855–875.
- Mathieu C., Neumann C., Babiak P., Hare R.D.* (2015) Corporate Psychopathy and the Full-Range Leadership Model // Assessment. 22(3). P. 267–278. URL: <https://doi.org/10.1177/1073191114545490> (access date: 25.03.2019).

# 4

---

## Making leadership decisions in chaos

---

*N. Marlow*

This is a monograph on decision making; but is it a discussion about the process of decision making in a chaotic environment? Or is it an observation and critique of some of the traditional thinking surrounding the theories about decision making? Well, it's a bit of both!

A quick browse through the chapter headings of books on the subject area of Decision Making will reveal an assortment of different approaches, including *Utility*, *Cost-Benefit Analysis*, *Decision Trees*, *Neuroeconomics*, *Probability* and many more esoteric subjects. Some reductionist approaches are even attempting to explain the decision making process in terms of ever-tinier parts of the brain receptor system and its pharmacology.

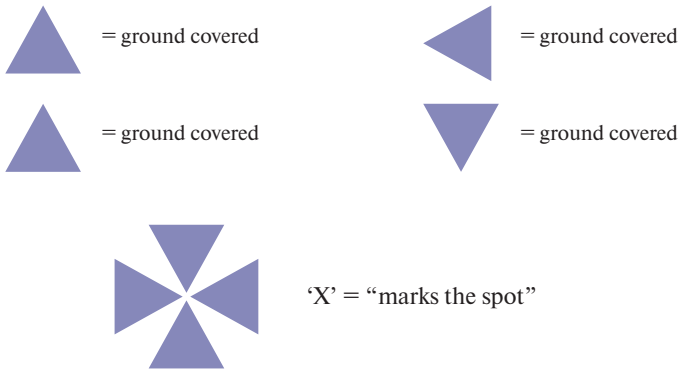
It would be difficult to spot a pattern or common theme amongst all of these different approaches.

However, using an analogous process of *reverse-engineering*, it is possible to identify a pattern. The pattern exists in what isn't there and not mentioned e.g. Fig. 1.

It is the *omissions* from all the logical-rational approaches to decision making that indicate what human decision making is really about. What is left out, unconsidered and disregarded are some of the most fundamental influences on the way in which we humans process information. These influences are unpredictable, subjective, and difficult to measure; however an estimated 95–97% of our entire decision making is 'coloured' by non-rationality, intuition and emotion; all arising from the subconscious part of the brain.

#### 4. Making leadership decisions in chaos

---



**Fig. 1. An example of "reverse engineering"; finding a pattern that isn't there!**

Source: created by the author.

Traditional Decision Making models are based upon two massively erroneous assumptions that encourage a simplistic and linear approach. The first presumes that we are making decisions consciously and in a rational manner; and the second understands that the environment is also, to a great extent, predictable and orderly.

*Neither is true!*

We have to cling to assumptions about our own rationality and the predictability of the environment in order to give our lives some sense of meaning. However, 'rationality' is a label we give to an illusion; a name for the superficial patterns that we are conscious of. This 'consciousness' is like a skin. It is stretched over a chaotic complexity that contains multiple factors interacting in a continuous recursive process.

On the surface of the skin, linear thinking about cause and effect generally works. It is an approximation that is usually good enough. However, the consequences of these assumptions show themselves in situations where there are many interacting factors affecting a range of possible outcomes. Using our analogy, let's call them skin-blemishes.

These are our real-life business problems, which are characterized by chaos and complexity. Under these circumstances, our traditional linear mathematics, business accounting and forecasting e.g. budget

spread-sheets provide solutions that are too simplistic and are doomed to failure.

These areas of complexity and chaos involve large numbers of interacting entities and the causal relationship between them is non-linear. A small change within one element can cause a large effect in another. This is known as the ‘butterfly-effect’.

The whole system of interactions also gives rise to characteristics that are not present in any *one* element. This means that the nature of the problem does not arise from a *single* cause.

Real-world problems constitute a ‘*complex*’ that has *emerged from the interaction* of several causes. Furthermore, this inter-connectivity means that any attempt to solve the problem by addressing *one single cause* will more than likely have unintended knock-on effects elsewhere, causing different problems to arise elsewhere (both in space and time).

This also means it is difficult to predict the future ‘state’ of any system from its present or its past because there is a constant flux of reflexive interactions, which determine the relationship of each element to every other element, and to the whole.

A complex system must also be seen as a whole in terms of its ‘lifecycle’. It has a history, a point when the problem arose and a time-line of developmental stages.

The elements of a problem each have their own individual history and the system as a whole, the interaction of the individual elements, has *its* history. This evolutionary process links the present with the past and has transformed the nature of the problem over time. This process is usually irreversible.

Even this characterization of ‘problem-complexes’ becomes inadequate when we begin to consider the further complications involved in most business issues.

Those further complications are *people* and their *psychology*. Colleagues, competitors and bosses will be making decisions based upon *bounded rationality* and *system 1 thinking*; being based on heuristics, impulse & intuition, biases and habit. In other words, their behaviour is guided by implicit and non-conscious influences, which just ‘happens’ and is only later justified by post hoc conscious rational explanation.

People in organizations also play games. They can have multiple roles that they play with varying degrees of success. They can be support-

ive or destructive; or appear to be the one while being the other as in the deceptive role of Machiavelli.

Having thought about this problem-space for a little while, the reader must accept that the simple mathematical modelling, budgeting and forecasting usually applied in business contexts will have very little validity and even less predictive power.

Modern managers and business leaders will need to think and act differently and more radically than tradition suggests.

The existing scripts of ‘good leadership’ behaviour need to be shredded. A new part in the play has to be written. This will involve different approaches, different methods, different tools and a totally different style of management that we can for the moment call *dramatic leadership*.

Dramatic leadership will have a narrative that is as much visual as audible. It will be based upon the emotive power of imagery and the motivational power of storytelling. Its underpinning framework will be that of stories and myths from the theatrical past of the business informing new scenarios and fresh productions in the future.

When considering the processes being carried out both inside and across the marketing-boundary outside organizations, we are able to begin a kind of sorting process, a categorization of the type of problems that are likely to arise in different functional areas. This categorization is not to be thought of as definitive, but as a stochastic approximation which indicates the probable frequency of the problem-types or dilemmas with certain characteristics; a prototype for a ‘fuzzy-set’ representing the puzzle and perplexity of exemplar situations.

The first thing that a modern manager must accept is that the business environment in which he or she works is more often than not non-rational and almost totally unpredictable.

Does this mean we must give-up trying to manage organisations?

If we mean by ‘manage’, the traditional command and control approach, which disguises a moral weakness and lack of confidence with behaviour designed to reinforce personal power and status. Then the response is a resounding “YES”; give it up!

That approach from managers and leaders is at least suffocating the business and stifling growth, if not actually doing harm to the companies’ potential.

Those leaders prepared to listen and change, should begin by developing their diagnostic skills, in order to identify different problem spaces and adjust their thinking and behaviour accordingly.

We see here three very important characteristics of leadership:

1. The ability to diagnose, analyse and gain insights from the environment.
2. The ability to be flexible and agile; to be able to slip easily from playing one role to another.
3. The ability to hold the big picture in their minds and understand how tiny changes here, will have unforeseen consequences there, and more importantly, affect the sense and narrative of the whole production.

Snowden and Boone (2007) have suggested one way of categorising decision environments.

## 1. Simple Environments: Monitor & Adjust

Simple environments are characterized by stability, routine and usually have a ‘closed system’, which is insulated from outside influences either by physical/process barriers or an all pervasive ‘rules and regulations’ regime. The structure and processes within this kind of environment tend to be mechanistic and bureaucratic with minimum opportunities for creativity or improvisation.

The message is “stick to the script”!

Usually, the sources of perturbation in the well-oiled machine can be diagnosed and identified quickly and reliably, as there is a simple cause → effect relationship.

The management function in this type of environment is almost redundant.

The mundane processes need monitoring for metaphorical ‘friction’ points and the growth of ‘rust’. Problems need to be spotted quickly, causes diagnosed and solutions implemented. The process of diagnosis-to-solution is well established, routine and almost automated. Snowden and Boone [Ibid.] refer to this kind of environment as the “domain of best practice”.

There is general agreement with the definition of the problem and with what is to be done about it.

The main danger in these situations is complacency. Managers become over-reliant on the past.

“If it works, don’t fix it!”

There is a tendency to substitute experience for thinking. It is a lazy response and will lead to catastrophic consequences if not allowed to be enlivened by challenges of new thinking from dissenters within or radical ideas outside the system.

There is a history of many businesses having gone under by remaining smug and conceited within their own ‘complacency-bubbles’. Remember, there is usually more than “One Best Way!”

## 2. Complicated Contexts: Expertise

Complicated problem spaces have identifiable problems but their definition is not always agreed upon and therefore the correct solution is not always as obvious as in the Simple Environment. There is a choice between competing solutions. The selection of ‘the correct solution’ from the menu of possibilities requires both humility and judgement skills on the part of the manager.

Humility, because he or she needs to consult experts for their opinions concerning the diagnosis of the problem(s); the manager has to be able to admit someone else knows more about this particular problem-space than they do. The judgement skills are employed in selecting the most likely problem-diagnostic and then implementing the changes associated with the proposed solution.

Managers have to select from the competing definitions of the problem, always being aware that each expert will tend to diagnose and define the problem in terms of his or her own area of competence. It is therefore important to sample ideas from as wide a field as possible (including non-experts), so that innovative and controversial suggestions can also be evaluated. The leaders’ job is to be able to weigh-up expertise against novelty and arrive at value for the business through a solution.

The evaluation process will also test the leader’s political skills as competing ego’s want their version of the problem-diagnostic accepted.

### 3. Complexity in Problem-spaces

The problem-space containing ‘complexity’ is the more common in the real-life context of organizational life. The problem(s) here are arising in a dynamic system that will probably involve several boundary-crossings, with multiple elements, reflexive relationships, feed-back loops and competing perceptions and definitions of the trouble.

Messy!

And the way forward is for leaders to admit that to themselves. It is ok that there is no obvious ‘quick-fix’, no simple and simplistic solution.

Leaders again must show humility and recognise their limitations. They must resist the pressures and temptations to act ‘decisively’ and take some time to appreciate the nuances of the problem.

The way forward into the unpredictability of the problem-space is careful hypothesis testing and the piloting of mini action-research projects. Imposing a quick single global solution would be ruinous. The leader must act like a skilled surgeon, advancing carefully step-by-step, until the extent and nature of the problem is fully exposed. The solution emerges along with the analysis. After the confirmatory diagnostic, a plan of action can be developed that encompasses the likely contingencies as the action continues.

In this type of environment it is essential that leaders do not regress into either micromanagement or command-and-control styles. They should remain calm and patient, using the experimental reality-testing as outlined above, and allow a solution or solutions to develop through their own creativity and intuition.

### 4. Chaotic Contexts

In a chaotic context, the leader should be in emergency mode. Chaos implies rapid change, uncertain causes, and fluidity in responses and solutions. Leaders need to establish some solid ground; a defensive position from where action can be securely taken.

Initially, using a ‘light-touch’, resources should be used to scope out the extent and nature of the problem. Once a picture emerges, the leader should act immediately to convey this vision to the rest of the organization. This becomes the new reality and all the resources of the organi-



zation can now be directed at the problem as it has been identified and defined by the leader.

The process differs from that of the day-to-day 'complexity' situation. The diagnosis has to be made rapidly, followed immediately by the allocation of resources. However, flexibility has also to be maintained and as the fuller picture develops, tactical resources may have to be switched and redeployed. All this needs to be carried out in a more or less autocratic style, as there is little time for consultation and more participative inputs into the processes of problem identification and definition.

## Summary

From the above discussion, it can be seen that good leadership requires not only the ability to diagnose situations but also the flexibility to be able to switch styles as different circumstances (problem-spaces) present themselves. Here we see two out of the three important characteristics of leadership outlined earlier being re-emphasised.

In the face of the ever-increasing complexity in the business world, leaders will have to face-up to the counter-intuitive facts that people generally act non-rationally under the sway of subconscious triggers, and that the most powerful drivers of behaviour and decisions are emotions. They have to be able to set aside thoughts about 'rationality' and embrace ambiguity, intuition and instinct.

## References

*Snowden D.J., Boone M.E. (2007) A Leader's Framework for decision Making // Harvard Business Review. November.*



Часть IV

**Потребительское  
поведение и внешняя  
среда бизнеса**

Part IV

**Consumer behavior  
and the external business  
environment**



---

# The relationship between civil identity and consumer preferences for goods from different countries

---

*O.I. Patosha, A.D. Volkova, N.L. Ivanova*

Currently the market needs to understand the needs and behavior of customers and stakeholders. Since the consumer's choice of a product is influenced by a large number of factors, it is important for the manufacturer to know as many nuances about the person and behavior that can affect the customer's preference for a particular product. Despite a large number of studies on product preferences, new questions arise about consumer behavior in the context of high economic and political instability in the world.

In modern conditions of market development, many products are purchased by customers based not on their physical characteristics, but because they are symbols of status, role, belonging to a particular social group, etc. In the context of the growing role of the economic environment in the socialization of modern man, it is important to understand how economic realities are reflected in the self-identification of the individual in relation to other people and social structures. On the one hand, the process of globalization is taking place, and the role of the country of origin is erased. Consumer pays attention on brand of the product. But resent research found the effect of country of origin or consumer ethnocentrism to become main factors in consumer decision-making process.

The problem of consumer preferences of domestic and foreign products is well-studied. Researchers documented the impact of ethnocentrism as economic motive of choosing local goods, which refers to the

beliefs of consumers about the appropriateness and morality of purchasing foreign made products (e.g. [Shimp, Sharma, 1995]) on the product judgements and willingness to buy (e.g. [Josiassen, 2011; Strizhakova, Coulter, 2015]). Also, it was highlighted that for deep understanding of the biases of consumer ethnocentrism it is important to consider this problem through the perspective of the social identity theory [Tajfel, Turner 1986]. It is important to study the relationship between the components of social identity that demonstrate the perception of a person's involvement in certain social groups, and the characteristics of his consumer behavior when choosing national products. So the effect of national identity which refers to "the importance of national affiliation as well as the subjective significance of an inner bond with the nation" [Blank, Schmidt, 2003, p. 296] on consumer preferences of domestic products was found in different studies (e.g. [Verlegh, 2007; Zeugner-Roth, Žabkar, Diamantopoulos, 2015]).

Many political and economic events that take place in the world, test the strength of the existing system of human perceptions of their place in social groups, lead to a crisis of social identity (e.g. [Andreeva, 2011; Vyatkin, 2014]). All of this can affect people's behavior not only within individual families, but also within broader communities, even countries.

There is a need to study the role of civil identity in consumer behavior. In our research, we focus on studying the relationship of civil identity with the consumer's preferences of goods from different countries. Objective: analysis of the relationship between indicators of civil identity and consumer preferences for products from different countries (case of Russia). We assume, that there is a relationship between indicators of civic identity and consumer preferences for products from different countries. The higher level of civic identity has got consumer, the higher preference for domestic products he has.

The results obtained in this study can serve as a basis for further study of the formation of consumer preferences, as well as for studying the relationship between the consumer's civil identity and consumer preferences for goods from different countries. In addition, the research results will also be useful for of companies interested in increasing sales of their products, and who, thanks to the results of this research, will be able to correctly build the positioning of their products and competently build communication with the consumer.

Consumer's preference is considered to influence future consumer outcomes, including intentions, willingness to buy, and word-of-mouth (e.g. [Bagozzi, 1992; Dodds et al., 1991]) Consumer preferences are well studied from different perspectives: O.S. Posypanova (2012) considered the dynamics of consumer preferences, T. Smorkalova (2011) studied the relationship between consumer preferences and the I-concept.

Our research was conducted on the methodological basis of business psychology as an interdisciplinary branch of applied psychology aimed at studying psychological factors in solving a wide range of business problems [Ivanova, Benton, Waddington, Makhmutova, 2019]. Business psychology helps to enrich the research base of consumer behavior with socio-psychological and general psychological methods [Antonova, Patosha, 2017].

In the context of the growing role of the economic environment in the socialization of modern man, there is an increasing interest in understanding the role of the individual's self-consciousness in his consumer behavior. Economic realities are reflected in the self-identification of the individual in relation to other people and social structures.

The country of origin is highlighted by researchers as a "attached" characteristic of a product, which plays a significant role in making a decision on the choice of a product, along with such

Characteristics as price, product warranty, and so on [Makienko, 2002]. This effect connects to stereotypes that are caused by the country's image and consumer's perceptions about the goods that are produced in that country.

Civic identity is characterized by the inclusion of a person in the life of the state, a sense of his involvement in it's history and culture [Tishkov, 2008]. Research has shown that patriotic feelings are associated with consumer behavior, and comprehension of the local nature projects a loyal attitude to the products produced on its land [Golubovskaya, 2013]. There was also a positive relationship between the political factor of the reasons for the change in consumer preferences and the level of in-group identification with the "Russians" group (Patosha, Ivanova).

Thus, we can assume that civic identity increases preference for domestically produced products.

## Study design

The study was organized in several stages. Firstly, the attitude of respondents to the countries — producers of goods (Russia, China, Germany, Great Britain) was identified. The author's used the following questions:

*I have a positive attitude towards this country (negative — positive);*

*I buy goods produced in this country (Never — Very often).*

The Likert scale was used to answer these questions for each country. Also we used qualitative techniques to clarify psychological factors of the preference of domestic products. Respondents have to fill in the following:

*Please write down associations on the words “Domestic manufacturer”.*

*Please complete the sentence: “Most people buy Russian products because...”*

*Please complete the sentence: “A consumer who never buys domestic goods, explains this...”*

*Please describe a customer who buys only domestic products.*

Secondly, we measured civic identity. The respondents filled in a modified questionnaire by A.N. Tatarko, modified by O.S. Trefilova (2017). The following indicators of civic identity were identified: strength of civic identity (sense of belonging to the state); b) valence (degree of positivity of civic identity); c) the degree of subjective belonging to Russia.

The last procedure was aimed to study customer preferences for the products, manufactured by different countries. Respondents were offered representation of online-shop pages with 4 samples of white T-shirts (each product was presented on an individual page, so that respondents could not compare their pictures and description). All T-shirts were similar, description of the product was the same, the only difference was in the name of the country, where T-shirt was produced (Russia, Germany, China, UK). The respondents had to rate four product characteristics: quality, popularity, price and willingness to buy using Likert scale.

We chose T-shirts as a stimuli product because is popular and affordable product, which has not strong association with any famous brand.



Data were collected in social networks (VKontakte, Facebook\*, Telegram, Twitter\*\*, Instagram\*), where the research announcement and registration form were posted. If the person was interested in taking part in the research, he filled out the registration form and participated in the research.

Sample. The study sample included 125 residents of Russia, 76 women and 49 men. Age range from 18 to 65 years old. Responses from respondents aged 18 to 65 were taken into account, as respondents in this age group are the most. The sample of respondents includes representatives of young people (from 18 to 25 years), representatives from 25 to 35 years, adults (from 35 to 45), as well as representatives from 45 to 65 years. The most common age of the Respondent in this study was 18–23 years.

## Results

1. Attitude towards the country and the purchase of goods produced in it.

Table 1 shows almost equal results between the attitude towards Russia and the frequency of purchasing its products. The largest gaps were obtained in relation to the countries of Germany and the United Kingdom, where there is a positive attitude towards the country, but a lower frequency of purchases. With regard to the country of China, the opposite pattern is observed — the average values of the attitude towards this country are lower than the frequency of purchases.

2. Psychological factors of the preference of domestic products

Content analysis of qualitative techniques revealed, that domestic product associates with certain product categories, such as food, cars etc. Also the most frequent association was import substitution and GOST quality standard. The respondents believe that consumers buy domestic goods because they are available, have a good value for money. In addition, the respondents noted that an important reason for the preference

---

\* Деятельность социальных сетей Facebook и Instagram признана экстремистской и запрещена на территории РФ, данные используются в исследовательских целях и не направлены на одобрение экстремистской деятельности. — *Примеч. ред.*

\*\* Социальная сеть Twitter заблокирована на территории РФ. — *Примеч. ред.*

**Table 1. Positive Attitudes Towards the Countries  
and Frequency of Buying their Products**

Country		Mean (M)	Std. deviation ( $\sigma$ )
Russia	Positive Attitudes	3,8160	1,07301
	Frequency of buying	3,9760	0,93726
China	Positive Attitudes	3,4480	1,05842
	Frequency of buying	3,7200	1,14018
Germany	Positive Attitudes	3,9520	0,76048
	Frequency of buying	2,4720	0,92959
Great Britain	Positive Attitudes	3,928	0,88149
	Frequency of buying	2,2800	0,99677

for goods of domestic production is a desire to support domestic manufacturer.

There were also negative attitude towards domestic products. The respondents believe that the quality of imported goods is higher, than domestic, and consumers do not trust domestic manufacturer. Consumers looking to buy only domestic goods, the respondents regard as patriots, low-income or retired people.

**3.** The relationship between consumer preferences and civic identity.

As a result of the correlation analysis (r-Spearman), a significant positive relationship was revealed between indicators of civic identity and the purchase of a domestic product ( $r = 0.258$ ;  $P = 0,01$ ). This means that respondents with high indicators of civic identity are more likely to buy domestic goods. Also, the respondents rated the quality of the goods higher, the higher they had a desire to be only citizens of the Russian Federation ( $r = 0.257$ ;  $P = 0,01$ ).

Correlation analysis revealed significant links between attitudes towards a country and preference for goods from that country — the higher the attitude towards a country, the greater the propensity to purchase goods from that country and the higher the quality of goods from that country is assessed.

Attitude to Russia and the price of goods from Russia has a negative significant relationship ( $r = 0.346$ ;  $P = 0,01$ ), which may indicate

that the respondents with more positive attitude to Russia consider and prices for domestically produced goods as lower (in comparison with imported goods).

## Conclusion

According to the results of the study, there is a relation between the preferences of domestically produced goods and civic identity, which suggests that the higher the level of civic identity a respondent has, the more often they will buy goods produced in Russia.

Correlation analysis revealed significant links between attitudes towards a country and preference for goods from that country. This confirms earlier studies (e.g. [Patosha, Volkova, 2015; 2016]) and indicates the fact that the attitude towards a country is interconnected with the preference for goods from that country.

A discrepancy was revealed in the assessment of countries and the willingness to purchase goods from these countries (for example, Great Britain and Germany).

A tendency to support domestic producers was also revealed.

Thus, the hypothesis of the relationship between civic identity and preference for domestic goods was confirmed. This suggests that the consumer, who feels that he belongs to the state, is more likely to prefer domestically produced goods. Such results are extremely interesting, both from a theoretical and practical point of view. In addition, it was found that respondents who express a desire to be a citizen of only the Russian Federation tend to prefer domestic goods more often.

The respondents assessed the goods made in Russia as sufficient quality, and the goods made in Germany and the UK as high-quality goods. But, despite this, the respondents gave preference to domestically produced goods, which indicates a high level of ethnocentrism.

Results of qualitative analysis indicate that these customers perceive the increase of the quality of domestic products, the process of import substitution creates conditions for the development of domestic manufacturers and the formation of competition. According to the results, consumers strive to support domestic producers, which can also indicate the growth of civic identity of the society.

## References

- Andreeva G.M.* (2011) On the question of the identity crisis in the context of social transformations // Psychological research. No 6(20). URL: <http://psystudy.ru> (access date: 25.03.2019).
- Antonova N.V., Patosha O.I.* (2017) Perception of brands by consumers with different shopping styles. Moscow: HSE Publishing House.
- Bagozzi R.P.* (1992) The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior // Social Psychology. 55(2). P. 178–204.
- Dotsenko E.L., Smorkalova T.L.* (2011) Place of Self-concept in consumer preferences: working model. No 9. P. 182–189.
- Golubovskaya O.L.* (2013) Influence of regional brands on consumer behavior population: sociological analysis. Abstract of the thesis for the degree of candidate of sociological sciences. Penza.
- Dodds W.B., Monroe K.B., Grewal D.* (1991) Effects of price, brand and store information on buyers' product evaluations // Journal of Marketing Research. 28 (August). P. 307–319.
- Ivanova N.L., Benton S., Waddington K., Makhmutova E.N.* (2019) Trends and perspectives in business psychology. What are the outcomes of the fifth International scientific-practical conference "Business psychology: theory and practice"? // Organizational psychology. Vol. 9. No 1. P. 116–141. URL: <http://orgpsjournal.hse.ru> (access date: 25.03.2019).
- Josiassen A.* (2011) Consumer Disidentification and Its Effects on Domestic Product Purchases: An Empirical Investigation in the Netherlands // Journal of Marketing. 75 (March). P. 124–140.
- Makienko I.I.* (2002) The influence of the manufacturer's country on the assessment of goods and making a purchase decision in the context of others evaluative factors. Four-level hierarchical model of interaction of valuation factors and the matrix of purchasing intentions // Marketing and marketing research in Russia. No. 3(39). P. 20–30.
- Patosha O.I., Volkova A.D.* (2017) Influence of the country of origin on preference of goods // Scientific forum: Pedagogy and psychology. No. 1(3). P. 67–72.
- Patosha O.I., Ivanova M.K.* (2017) Factors of changing consumer preferences for relation to Russian-made goods // Science yesterday, today, tomorrow. No. 1. P. 65–70.
- Posypanova O.S.* (2012) Economic psychology: psychological aspects of consumer behavior. Kaluga.
- Sharma S., Shimp T.A., Shin J.* (1995) Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators // Journal of the Academy of Marketing Science. 23(1). P. 26–37.

1. The relationship between civil identity  
and consumer preferences for goods from different countries

---

- Strizhakova Y., Coulter R.A.* (2015) Drivers of Local Relative to Global Brand Purchases: A Contingency Approach // *Journal of International Marketing*. 23(1). P. 1–22.
- Tajfel H., Turner J.C.* (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior // *Psychology of Intergroup Relations* / S. Worchel and W. Austin, eds. Chicago: Nelson Hall. 7–24.
- Tishkov V.A.* (2008) Science and National Identity. Argumenty Nedeli (Appendix to weekly). No. 20. November.
- Trefilova O.S.* (2017) The value factor of civic identity of student youth. Graduation thesis.
- Verlegh P.W.J.* (2007) Home Country Bias in Product Evaluation: The Complementary Roles of Economic and Socio-Psychological Motives // *Journal of International Business Studies*. 38(3). P. 361–73.
- Vyatkin A.P.* (2014) The crisis of social identity and personal construction of economic roles // *Psychology in economics and management*. No. 2. P. 5–13.
- Zeugner-Roth K.P., Žabkar V., Diamantopoulos A.* (2015) Consumer Ethnocentrism, National Identity, and Consumer Cosmopolitanism as Drivers of Consumer Behavior: A Social Identity Theory Perspective // *Journal of International Marketing*. June. Vol. 23. No. 2. P. 25–54.

## 2

---

# Brand health tracking for broadband internet access provider

---

*K.A. Lyapunova*

Today it is becoming extremely important to monitor not only the company key indicators to be used for evaluation of the business condition, its success and effectiveness, but also to pay great attention to what consumers say about the company in the market. In the modern age of instant dissemination of information, a great trust given to a variety of sources and situations, where every person is already a media able to obtain a wide coverage due to the availability and prevalence of social networks. It is not just unforgivable, but it is extremely dangerous to underestimate the rumors circulating in the market. Rumors in the market can kill a young brand and pose great reputation risks to a big one. Messages about improper behavior of the owner or employees and provocative advertising instantly affect the company's sales and the market value of the company's shares. A shaped adverse opinion about a particular brand is very hard to change, and it is can be corrected by solely expensive rebranding projects and a new "launch in the market". To avoid these costs and not to lose a business due to rumors, companies conduct regular surveys of the target audience and try to find out and understand what customers really think about them, how they evaluate them, what pros and cons they highlight, what they love and don't love them for.

A deeper understanding of the preferences of the target audience enables companies to build their brand, that is, to shape the image of the company in the minds of consumers. In many industry markets, wherein

a product is functionally identical, emotional comparison of a company with competitors is the only way to stand out and attract attention to the company products or services. In the process of branding, a company reviews emotional and reasonable needs of the client, identifies the most beneficial values and attributes of the brand and communicates its position and the brand nature via all available communication channels. Nevertheless, a message a company is trying to convey to its consumers is not actually perceived by the customers. Therefore, the second reason for conducting a survey of the customer opinions is the request for feedback on the company positioning and its brand perception in the market, on understanding the brand values and nature, their assessment, a willingness to consider the brand and interact with it.

The generic name for this kind of survey is Brand Health Tracking (BHT) or Brand Equity. The survey methods differ from market to market, and even for different companies, but are always based on the survey of consumers of the target segment about the company and its competitors. Tracking the dynamics of changes in indicators over time enables the experts to more correctly evaluate the work with the brand and its development in the market. This data is important in the formation of the company development strategy and is the key ones in marketing service operations.

The survey described in the article is systematically conducted for the Wifire brand and uses the methodology adopted by MegaFon Group. The above data deals with the opinions of customers about the Wifire brand and on other participants of the market of broadband Internet access providers. Based on the aforesaid survey performed the brand advantages and disadvantages noted by the customers and potential threats identified in several reviewed aspects have been highlighted.

For interpretation of the survey data, the specifics of the Wifire brand staged developed should be noted. From 2006 to 2014 the company operated under NETBYNET brand and was developed through mergers and acquisitions of smaller regional broadband providers, such as ChebNet, UgraTel and others. In 2015 the company performed re-branding and entered onto the end-user market under the Wifire brand. Until mid-2017, the advertising communications used the joint branding of the regional company and the Wifire brand, while from mid-2017 only Wifire brand and its corporate logo were used in all communications and service messages.

## Analysis of the brand's customer attitude

The survey was conducted in the cities where the presence of Wifire brand is maintained: Belgorod, Volgodonsk, Kursk, Lipetsk, Moscow, Dmitrov, Dubna, Zheleznodorozhny, Klin, Korolev, Lobnya, Lyubertsy, Serpukhov, Novocheboksarsk, Cheboksary, Novy Urengoy, Orel, St. Petersburg, Stary Oskol, Surgut, Murmansk. For the analysis of the federal status data the weighted data on each city were used. Data on the total population in the city were used as the weighted data. Data on competitive companies were also reviewed by each of the cities listed.

The survey sample amounted to 3 011 people, whereof 44% are women and 56% are men and was randomly taken from the telephone database among men and women aged from 18 to 55 years and being home Internet users. An additional selection criterion was introduced: a respondent should be the decision-maker in choosing a preferred provider and broadband tariff, that is, being able to independently choose a provider, tariff and additional services for home use.

The core of the surveyed segment was represented by respondents aged from 25 to 34 years (41%), 35 to 44 years (35%), 65% of them being married and 27% are single, 45% assess their financial situation as “not sufficient for everything I want”, 32% of the respondents assess it as “not sufficient for expensive things”. 66% of them have higher education and work as qualified specialists (34%), department heads (16%), and are engaged in private entrepreneurship (12%).

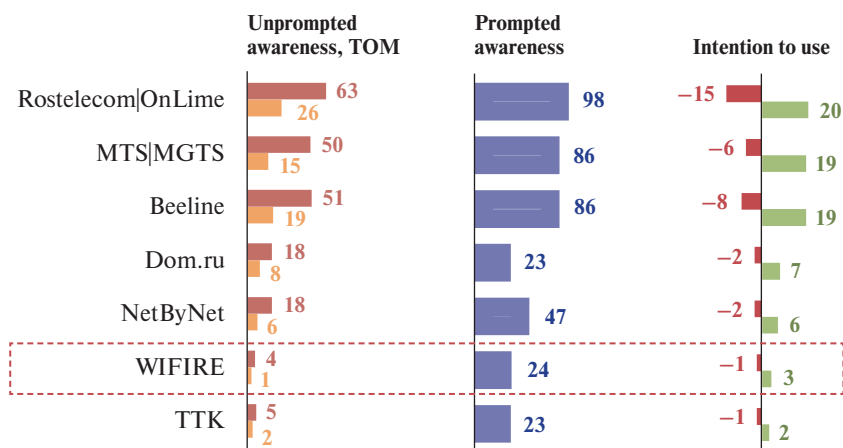
## Knowledge of broadband providers

Brand knowledge is determined by the following indicators:

- unprompted awareness — a percentage of respondents who named the brand they knew when answering the open question “what providers of wired home Internet services do you know?”;
- prompted awareness — the percentage of respondents who confirm they know the brand when brands were listed by the interviewer;



## 2. Brand health tracking for broadband internet access provider



**Fig. 1. Knowledge of brands**

*Source:* created by the author.

- top of mind (TOM) — the first three brands that were named by the respondents when answering the open question.

The intention to use a brand is determined by the percentage of the respondents who said they will consider this brand if they had to change their provider.

The leader among brands in terms of brand awareness in the market is Rostelecom with unprompted awareness making 63%, prompted awareness of 98% and intention making 20%. The next most famous brands are Beeline and MTS with closely approximated unprompted knowledge of 50% and 51%, unprompted knowledge of 86% and intention of 19%. Awareness of Wifire brand is not high: 4% unprompted and 24% prompted awareness. The brand is on the 5th top position. The prompted awareness of the old NETBYNET brand is double higher and amounts to 47%, and 21% of the respondents are aware of least one brand which is incorporated in the company.

In connection with the rebranding performed, the company reduced its awareness in the market and in the future it is required to get concentrated on this aspect in the work of the marketing service in order to increase sales and the client base.

## Brand Health Pyramid and Communication Audience Outreach

A brand health pyramid is built on several indicators that are the key ones in the interaction of the brand and the consumer. These indicators are the top part of the sales funnel and illustrate the stages of customer decisions making in choosing a home Internet service provider. The indicators range from a larger segment to a smaller one and are consistent: brand-aware users (% of brand-aware users by prompt), considering users (% of brand-aware users not denying its future use), users who tried (% of those who used the brand ever), those who are currently using (% of those currently using ones), brand-loyal users (% of the brand promoters). The ratio of the higher indicator value to the lower one is called the conversion index and shows the effectiveness of working with the target segment (brand consideration, testing, retention, loyalty indexes).

None of the brands is “healthy”, since all companies have indices below the market average ones. This can be illustrated by the varying focus in working with the target audience and the focus of the managers’ and the marketing team’s attention. Rostelecom has a low brand loyalty index, which is indicative of the dissatisfaction of the company existing or former customers, who had problems with poor quality of service. This assumption can be supported by the high anti-intention (15%) to use the services of this brand in the future (Fig. 1). The increased brand use and loyalty index of MTS is indicative of the well-built customer service system. MTS and Beeline brands show high brand awareness and brand consideration values, due to the awareness of the brands of the parent companies providing mobile and Internet services, but the low try index may be due to the industry difference in the sales process and segregation of broadband access into additional services.

Wifire is also featured by the urgent problem with the client been transferred from the prospective client to the existing client category, as follows from the lowest testing index in the market. To work in this problem area, it is required to analyze the sales process and identify the barriers encountered by the customers in case of purchase.

The card used to attract and retain customers makes it possible to compare the success of brands in the struggle for attracting the customers and for effectiveness of the retention system. The brands are positioned

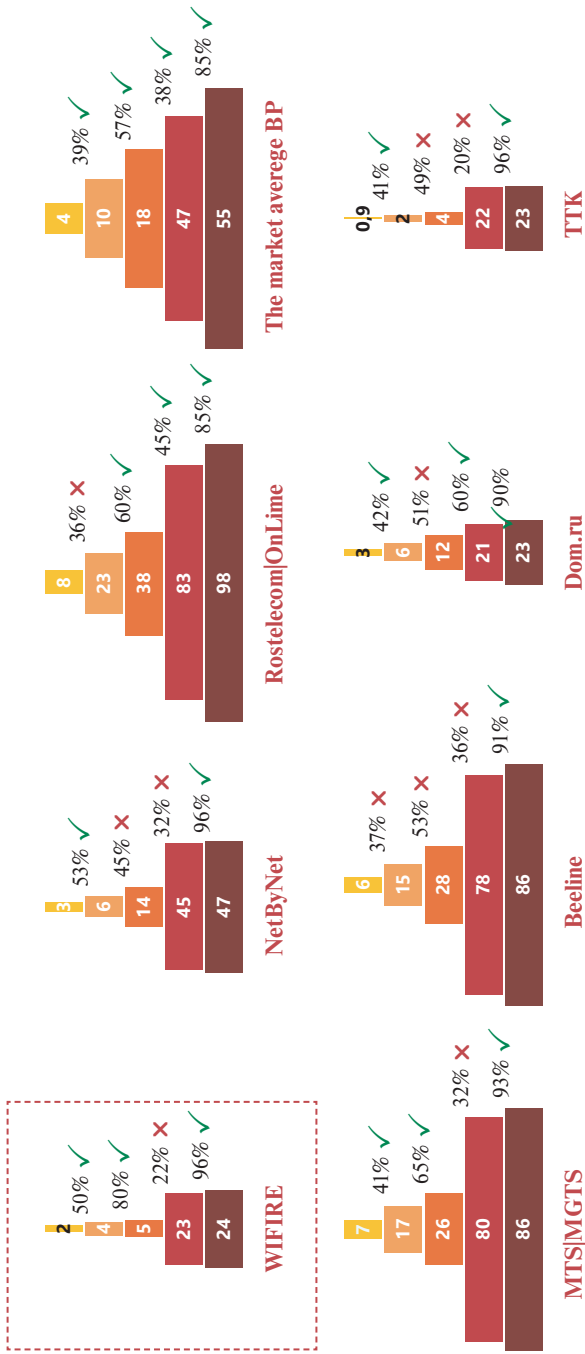
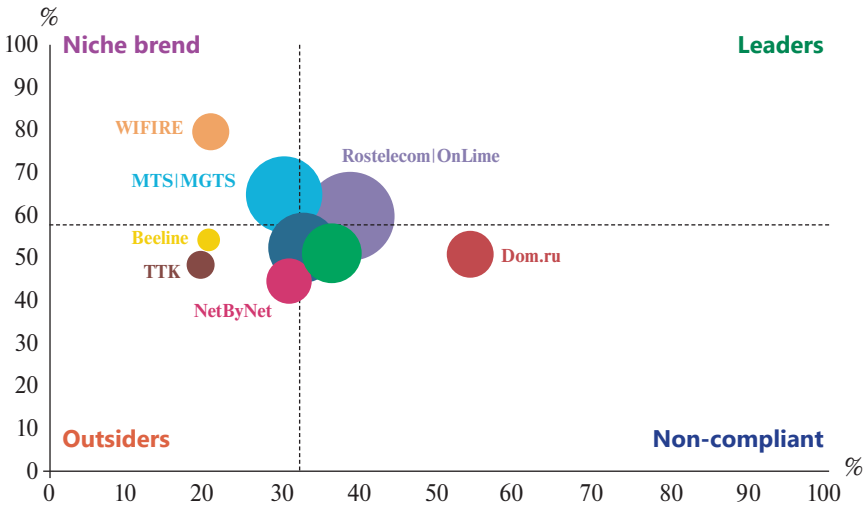


Fig. 2. The brand pyramid comparison

Source: created by the author.



**Fig. 3. The map of attracting and retaining customers**

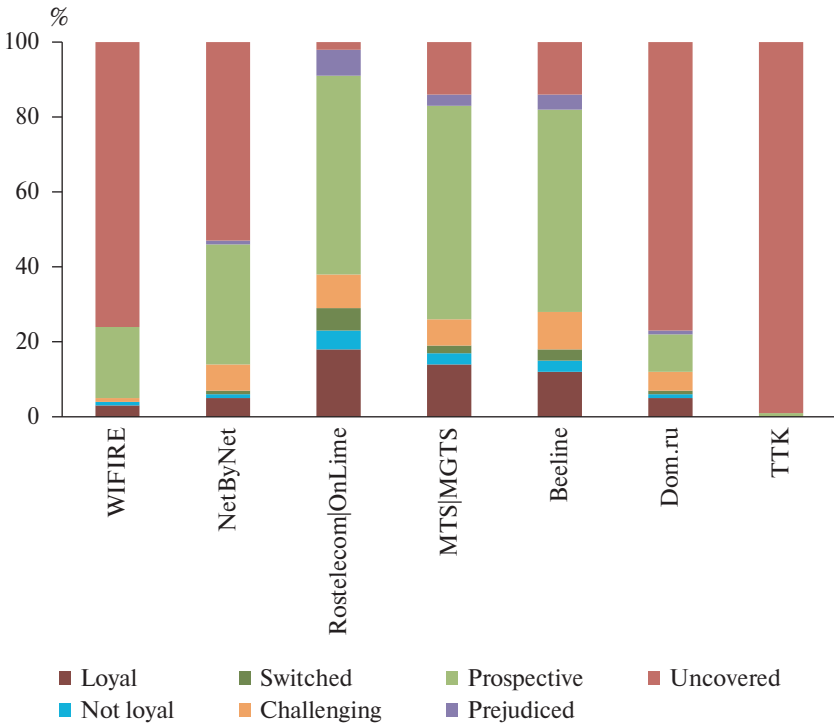
Source: created by the author.

into the following scales: the ability to retain and the ability to attract customers and they are referred to one of the four zones:

- leaders — these brands are popular and attractive in the market, they can retain most of the customers,
- non-compliant — the brands that do not meet expectations of clients, they were able to attract the customers but failed to retain them for a long time,
- niche brands — these brands have a high retention level, with a low attraction level, these are niche brands targeted on a narrow target audience. There are few customers who tried the services of these brands, but most of those who have tried remained their customers for a long time,
- outsiders — poor awareness and poor customers retention, new brands or brands with low-quality service or product are positioned in this quadrant.

Among the presented brands solely Rostelecom claims to be a leader, since it attracts and retains customers quite well, and also has a large share of users in the market. NETBYNET brand is an outsider because it

## 2. Brand health tracking for broadband internet access provider



**Fig. 4. The segmentation by the level of brand awareness**

Source: created by the author.

has no development and exists solely in the memory of customers. Wifire has become a leader in customer retention, but the low attraction rate is potential for the brand development.

The entire target market audience can be reviewed in terms of brand communication coverage and the formation of their awareness and loyalty. The available data enables the expert to compare the marketing and advertising activity in the market, and also clearly demonstrates the potential with which it is possible to work for short-term sales targets and the need to develop strategic communications with the audience.

The audience is distributed into segments by the level of brand awareness:

- uncovered audience — those who are not aware of the brand,
- prejudiced audience — those who are aware of the brand but do not consider it for use,
- prospective (potential) audience — those who are aware of the brand and intend to use it,
- challenging audience — they earlier used the brand and retained a negative experience,
- those who switched — they used the brand and are ready to use it in the future, but now they are using the services of other provider owing to some particular reason,
- those who are not loyal — they are current customers, but are ready to change the provider,
- loyal — they are customers of the brand and do not want to change it.

The share of the potential customers is indicative of sales growth within the period from 1 to 2 years, while the share of unreached customers is a strategic prospect for the company growth, and it is necessary to work with these customers, forming their knowledge about the brand and a positive image of the company. Therefore, Rostelecom, MTS, Beeline have a high potential for sales growth, but also a formed image that will be difficult to change or reorient when an additional business line is introduced, and also the share of the challenging clients.

### **The image of the broadband access provider brands and their impact on the brand health pyramid**

Brand awareness is merely the first step in making a purchase decision. The next step is the review of brands, evaluation thereof under criteria being important to the consumer, and shaping the attitude to them. The determination of these parameters is based on the answers from customers about the correspondence between the stated criteria and the brand. The criteria were formed from previous surveys of the target audience (focus groups and in-depth interviews) and the brand positioning pyramid, wherein the attributes that should shape the company's image in the market are built-in. The following two statistical methods were used for analyzing the brand's image. Correspondence analysis and analysis of standardized balances.

Correspondence analysis is a method of tensor tables analysis. Using the mathematical algorithm — singular addition, correspondences analysis it is possible to present the information contained in a multidimensional table, in the form of a low-dimensional map, and in this case, a two-dimensional map is used. When been transferred into the two-dimensional space, a part of the information is leveled out, but the iterative algorithm of correspondence analysis makes it possible to obtain the optimal solution with a minimal loss of information. The interpretation of the maps is based on the placement of the brand and attributes in one sector.

Since correspondences analysis gives an approximate picture, it is advisable to use a more accurate analysis of standardized balances. It shows, whether there is a statistical relationship between a specific row and a column of the table. The balances are the differences between the observed (measured during the survey) and the expected frequencies (the expected frequencies show what the frequency should be in a given cell if the row and column were independent), that is, standardized balances are balances divided by their own standard deviation. The so calculated numbers are measured from -3 to 3, and a value larger in module than 1.64 is indicative of the statistical relationship existing between the line and the column or the brand and the attribute, respectively, with a probability of 90%, accordingly.

For the analysis the brand attributes were grouped into categories (with a list of attributes):

- well-intentioned, with a convenient personal account (recommendations of relatives and friends, reviews; helps to realize my ideas; convenient personal account; a beneficial bonus program; friendly, well-intentioned)
- a company with favorable rates and active advertising (it offers solutions that improve many aspects of my life; a provider for those who are successful; favorable rates and offers; an obsessive company, a lot of advertising);
- innovative companies with high-quality equipment (high-speed Internet; provides high-quality equipment; offers new, innovative products);
- a company with transparent conditions and good service (they quickly resolve customer's problems; a company I trust; connection breaks rarely occur; with transparent and clear-cut conditions; it provides a wide selection of high-quality content).

A significant difference in the distribution of attributes and brands was shown only by the Beeline brand, which belongs to the category of “company with profitable tariffs and active advertising,” and the MTS brand, which was referred by customers to the attributes in the category of “innovative companies with high-quality equipment”. Other brands did not demonstrate a significant differentiation with attributes in this analysis.

The subsequent assessment of the brand’s correspondence to the image attributes was ranked in order of importance of the attributes for the target audience. The real importance of the attribute was calculated using regression analysis and shows how many times the likelihood that the client will contact the given broadband provider increases, subject to the condition that such attribute, in the client’s opinion, is suitable for the provider. The data is presented in Fig. 5.

The Wifire brand has two positive links with “favorable rates and offers” and “high speed of the Internet” attributes that are important for the target segment. These attributes should be promoted in communications in the market and should be supported by the company in working with clients, they can be used to build thereupon a value and a trading offer, and these evaluations can become points of differentiation from competitors. Two negative links with the “recommendations and reviews” and “signal breaks rarely occur” attributes must be minimized since they show high importance for customers and can prevent the attraction and retention of customers. The “trust” attribute is not expressed in Wifire, unlike the previous NETBYNET brand. Perhaps this is explained by the short existence of the brand in the market. The difference in the perception of the “signal breaks rarely occur” attribute is interesting for the brands, because both brands used the same broadband telecommunications network. This difference shows the subjectivity and isolation of respondents’ assessments and attitudes from the objective situation.

The highlighted attributes cause a different effect on the brand’s health pyramid, its indices, and in the market, on the client’s desire to consider the brand, to make a purchase and to remain loyal to the brand. The model of the effect of severity of the image attributes on the conversions of various stages of the brand health pyramid is built on the regression model. For each conversion index, two separate models are built: for the market as a whole, that is, for all evaluated providers and Wifire. Since the variables are dichotomous, a binary logistic regression is used.



The model coefficients show how many times the probability of switching from the previous conversion stage to the next one increases if the attribute is expressed in a given provider. Figure 6 shows only statistically significant coefficients.

In the data analysis, it is required, first of all, to get concentrated on the most problematic stage of conversions in Wifire pyramid — on the transition from the stage of considering Wifire as a potential provider to making the first purchase, that is, to try its services. Wifire try-Index is 21%, the market normal rate is 38%. At this stage, the presence of the following attributes in the brand is important for clients: trust, well-meaning, friendly, a wide selection of high-quality content, transparent and clear conditions for debiting funds. All of the aforesaid attributes do not correspond to the brand in question and are barriers for customers in deciding on purchase of the company services. Work with the formation of the engagement in these attributes will enable the company to increase the efficiency of attracting customers. It is necessary to concentrate on building trust in the brand and to communicate the image of a friendly company with a wide selection of content and honest and clear conditions for debiting funds.

The next step it is required to consider the most significant attribute — trust, it is important at all stages of the user decision-making process with regard to the purchase and weakly correlates with Wifire. To work with this attribute, it is possible to perform a qualitative survey (focus group, in-depth interview) to reveal the concept of “trust” in the Internet service provider and to implement activities in order to form this attribute.

The below indicated attributes are of secondary importance but working on improvement thereof the company could improve the efficiency of attracting and retaining customers. References from relatives and friends, as well as reviews about the company, will help to improve the review-index and enable the company to get into the zone of customer attention attracted and consideration of the company by the client for making a purchase. The usage-index is affected by such attributes as high speed of resolving customer issues and problems, a favorable bonus program, the provision of high-quality related equipment, a convenient personal account, rare disconnection and clear-cut conditions for debiting funds. These attributes can become points of improvement in the formation of a stable customer base and the foundation for a stable business.

▼ Audience attribute value	Rostelecom					MTS		Дом.ru	Beeline	TTK
	WFiRE	NetByNet	OnLine	MGTS	MGTS	Дом.ru	Beeline			
2,72 A company I trust	-0,06	2,50	2,75	-1,97	-1,97	0,38	-2,40	-0,34		
2,50 Recommendations of relatives and friends, reviews	-1,35	0,88	-0,35	-1,95	-1,95	4,01	-0,54	0,85		
2,47 Favorable rates and offers	1,35	-1,13	-3,11	1,04	1,04	-2,01	3,85	-1,27		
2,22 High-speed Internet	1,40	1,75	0,58	2,37	2,37	-0,13	-4,63	0,53		
1,57 Connection breaks rarely occur	-1,70	2,90	1,12	-0,74	-0,74	2,10	-2,76	0,00		
1,39 They quickly resolve customer's problems	1,27	-0,76	2,34	-2,11	-2,11	2,15	-1,95	0,69		
1,24 Provides high-quality equipment	-1,12	-1,90	0,74	4,07	4,07	-0,29	-2,88	-0,38		
1,24 With transparent and clear-cut conditions	0,77	2,20	0,88	-0,60	-0,60	-0,15	-2,12	1,06		
1,20 Offers new, innovative products	-0,65	-1,66	-0,82	3,39	3,39	-1,89	0,24	-1,02		
1,19 Friendly, well-intentioned	0,77	0,44	-0,29	-1,65	-1,65	0,42	0,79	0,97		
1,13 Convenient personal account	0,91	2,95	0,57	-3,33	-3,33	-0,22	1,11	-1,29		
1,00 Helps to realize my ideas	1,89	-0,04	-0,25	-1,18	-1,18	1,03	-0,45	1,43		
1,00 Offers solutions that improve many aspects of my life	1,53	2,03	-2,22	-0,49	-0,49	-1,27	1,60	0,26		
1,00 A provider for those who are successful	0,93	0,55	-1,57	0,30	0,30	-0,32	0,49	0,92		
1,00 An obsessive company, a lot of advertising	-3,63	-9,34	-3,44	3,82	3,82	-3,77	9,70	-1,74		
1,00 Provides a wide selection of high-quality content	-1,04	-1,24	0,74	0,50	0,50	1,23	-0,89	0,08		
1,00 A beneficial bonus program	-0,91	0,48	2,02	-2,37	-2,37	-1,18	1,29	-0,29		

Fig. 5. Table of image attributes and brand's correspondence

Source: created by the author.

	Average provider						WIFIRE	
	Consideration	Testing	Retention	Loyalty	Consideration	Testing	Retention	Loyalty
A company I trust	3,25	2,55	3,16	2,20	1,00	1,00	1,77	1,00
Favorable rates and offers	2,40	1,00	1,48	1,00	1,00	1,12	1,00	1,00
Recommendations of relatives and friends, reviews	1,64	1,00	1,00	1,64	1,00	1,00	1,00	1,00
High-speed Internet	1,61	1,08	1,19	1,44	1,20	1,00	1,00	1,00
A provider for those who are successful	1,47	1,00	1,00	1,43	1,00	1,00	1,00	1,00
Friendly, well-intentioned	1,00	1,63	1,00	1,00	1,10	1,00	1,00	1,00
Helps to realize my ideas	1,00	1,00	1,37	1,14	1,00	1,00	1,00	1,00
Offers new, innovative products	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,13	1,61	1,00
Offers solutions that improve many aspects of my life	1,00	1,00	1,23	1,00	1,00	1,00	1,00	2,03
Connection breaks rarely occur	1,00	1,00	1,90	1,00	1,00	1,00	1,00	2,21
Provides a wide selection of high-quality content	1,00	1,16	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
A beneficial bonus program	1,00	1,00	1,30	1,00	1,00	1,00	1,00	3,20
Convenient personal account	1,00	1,00	1,52	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
With transparent and clear-cut conditions	1,00	2,49	1,30	1,00	1,00	1,00	1,00	4,52
Provides high-quality equipment	1,00	1,00	1,41	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
They quickly resolve customer's problems	1,00	1,00	2,07	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
An obsessive company, a lot of advertising	0,21	1,00	1,00	0,48	0,86	1,00	1,00	1,00

**Fig. 6.** Table of comparison of the influence of attributes on the stages of the brand health pyramid

Source: created by the author.

## Summary

The performed analysis of the brand perception in the market enables us to get insights into the psychology of consumers behavior, their expectations from the brand and create an opportunity for the company development. The described methodology reviews the brand comprehensively and provides a comparison with competitors and market average values, which enables the experts to evaluate the marketing success versus other players. Evaluation of the assigned attributes makes it possible to reveal the attitude of customers and to understand their principles of differentiation of home Internet providers. The ranking of attributes by importance illustrates the decision-making process and the assessment of customer satisfaction. Identified strengths and weaknesses of the Wifire brand will help the company to form a stable attitude to the brand and to avoid reputation risks for the company. This study makes a significant contribution to understanding the market situation and enables the company to more objectively assess its position and build the communication policy with potential and existing customers. The recommendations obtained from the survey will be used in the formation of the company marketing strategy for 2020 and the communication plan.

## References

- Aaker D.A.* (2011) *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Best R.J.* (2015) *Market-Based Management: Strategies for growing customer value and profitability*. 4th edition. Moscow.
- Franses Ph.H., Vriens M.* (2004) *Advertising Effects on Awareness, Consideration and Brand Choice Using Tracking Data*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Report Series Research in Management. April.
- Kotler P., Shalowitz J., Stevens R.J.* (2008) *Strategic Marketing for Health Care Organization: Building A Customer-Driven Health System*. UK: Jossey-Bass.
- Vallance C.* (1996) *Orange: How Two Years of Advertising Created Twelve Years of Value*. IPA Effectiveness Awards.

# 3

---

## Neuropsychological researches as the basis of marketing campaign

---

*B.A. Shirokikh, E.A. Sokolova*

Evolution of marketing throughout its existence has been subject to significant influence from psychology and neurophysiology. Modern competitive organizations are actively exploring the consumer behavior and make a marketing campaign, based on neuropsychological researches, in order to influence that behavior more efficiently. Approach to marketing becomes more complex and allows to maximize its effectiveness.

The aim of this work is to explore the possibilities of using existing neuropsychological researches, analyze current experience and reveal the trends for potential future development of that sphere.

In its core, neuropsychological researches in marketing aim at better understanding, observing and interpreting human emotions. The rationale behind neuromarketing is that human decision making is not fully conscious process, in fact, there is evidence that understanding to buy products is an emotional process. The brain uses emotions and emotional experience as a shortcut to accelerate the decision-making process. Neuromarketing focuses on the emotions that are relevant in decision-making process, and implements that knowledge in product design, promotion, advertisement and pricing in order to improve customer's experience.

It is necessary to mention that neuropsychology is a rather young science and it has been implemented in marketing since late 90s. However, the technologies that are used in the sphere, had been created significant time ago. Tarkhinsvili designed a device to measure electrodermal activ-

ity in 1880. The first device that measures heart rate activity was created in 1911 by Einthoven. Electroencephalogram was first recorded in 1924 by Berger. The first non-invasive eye-tracker was designed by Buswell in 1930s. The most innovative technology in neuroscience, fMRI, was introduced in 1991. Therefore, it is possible to make the conclusion that the technologies, used in the field of neuromarketing, are not “new” and have been used for decades. Neuromarketing is not inventing the new technologies, however, it creates the new field, in which neuropsychological technologies can be used in a different way and for different purposes from which commercial organizations would benefit.

In current research, different neuropsychological technologies are going to be analyzed, problems of economic requirements, ethical issues, and political regulation of neuromarketing are going to be solved by the method of data collection and analysis. Modern experience in countries of USA, Russian Federation is taken as the basis of the research.

The following neuropsychological methods of research are implemented in neuromarketing:

- Eye-tracking,
- fMRI,
- Polygraph technologies,
- Electroencephalography.

Eye-tracking allows to determine the degree of concentration of a person on a particular object and the change in his/her emotional state while watching advertisement material. Eye motions enable the researcher to understand the respondent’s process of thinking through determining on which elements the eyes of a person are fixed, in what order and with what frequency objects of advertisement attract attention.

Functional magnetic resonance imaging (fMRI) makes it possible to determine the level of the respondent’s concentration. This allows marketers to create the most effective advertising images that will affect consumers, causing them to have certain feelings about both the company and its product.

Polygraph methods, such as galvanic skin response, plethysmography, electrocardiography, allow to estimate the level of excitement and stress of a person. The peculiarity of these technologies is a lower cost in contrast to the expenses, connected with using fMRI.

Electroencephalography provides managers with the data of the electrical activity of the brain. The distinctive feature of this device is the

ability to obtain information about the level of respondent's involvement and interest in the advertisement content.

The first implementation of the listed above technologies was in 1990s. In the period between 1992 and 2004 big corporations, such as Coca Cola, Pepsi Co, Ford were pioneers in implementation of neuropsychology in marketing research conduct. In 2002, the first neuromarketing company was created under the name "SalesBrain". In 2003 neuromarketing was first mentioned in a scientific research and in 2004 it was discussed at the first conference.

During the period between 2005 and 2011 neuroscience was gaining popularity. Huge transnational corporations start to invest in neuromarketing, dozens of scientific papers are published, including best-seller — Lindstrom's "buyology". As well, researches, opposing the prosperity of neuromarketing raised popularity due to the controversial works of James Vicary and Patrick Reinvoise.

An important event in neuromarketing development happened in 2012, when the Neuromarketing Business and Science Association (NMBSA) was founded in order to promote and develop the sphere. Nowadays the organization includes over 1600 members and operates in 93 different countries.

## Present experience and results

The best objects of research in neuromarketing field is experience of firms, operating in the USA and Russian Federation. The difference between the development of neuromarketing in RF and USA is that American firms develop neuromarketing as a closed innovation. Corporations like PepsiCo, MacDonald's, Coca-Cola invest in purchasing the technologies and employing unique workers with education in neurobiology and marketing, and then do not publish the results of the specialists' work. American corporations have significant experience in neuromarketing, however, they are not interested in popularizing it.

Considering Russian experience, it is possible to point out two companies: LLC "Neurotrend" and LLC "Brainlab". These organizations are operating on the market, providing the services of neuropsychological research. They develop neuromarketing as an open innovation and attract companies from different spheres of business. "Neurotrend" has significant experience in the sphere and its most well-known clients are "KFC", "Borjomi" and "Beeline".

First main problem of neuromarketing is economic requirements. Since 1990s only transnational corporations had the ability to invest in neuroresearch. Technologies like fMRI and EEG are very expensive and each research would cost dozens of thousands dollars. Therefore, for significant amount of time till 2007 neuromarketing was not affordable for the vast majority of companies. That problem is solved by the existence of neuromarketing companies that sell the services of neuroresearch. Therefore, companies like “Brain Lab” and “NeuroTrend” make neuromarketing affordable and guarantee further promotion of the sphere.

Second main problem of neuromarketing is ethical issue that raises due to rapid development of that field. Ethical issue is connected with the fact that neuromarketers use their knowledge in commercial goals, leaving ordinary consumers with “no choice, but to buy the product”. That issue was raised in works of A.R. Thomas, A.M. Lorga and others. It is true that neuropsychology allows to influence consumer on sub-conscious level, however, the decision-making process is carried out on both sub-conscious, non-conscious and, most importantly, conscious level. Emotions raise immediately, when the consumer sees or feels the product, designed by neuropsychologist, but neocortex, part of the brain, which is responsible for logic, rational and critical thinking would take place and make the last decision, whether to buy or not to buy the product. The fact is that traditional marketing already approaches the consumer on sub-conscious level, neuropsychology only makes it more efficient, but does not change the core.

Third problem of neuromarketing development is its legal regulation. During neuroresearch implementation several threats occur. Respondents might be harmed due to the fact that their personal data might be used in unjustified ways. Therefore, special code of ethics shall be declared that would regulate neuromarketers’ activity, making it as harmless as possible for people. That code shall guarantee that the result of the research would lead to increase in customer’s satisfaction and each step of making the research and implementing its results is based upon the principle that human’s rights, health and interests are the number one priority. In case that the code is broken, illegal actions of the researcher, along with the organizer of the research, would lead to the court, imposing criminal responsibility on the subjects of the research.



## Summary

Neuromarketing is undoubtedly the most potential innovation that shapes managerial decision-making process, maximizing the effectiveness of companies' marketing campaigns. Comparison of the leading organizations in that field has shown that American companies tend to implement neuro research as a closed innovation, keeping it in a secret. On the contrary, Russian firms have less experience in that field, however, they implement neuromarketing openly and promote its development.

Neuropsychology is a young field of study, its rapid development raises economic, legal and ethical issues. Economic issue is solved by the emerging companies that provide customers with neuroresearch, making it affordable for businesses that are client-oriented. Solution to the legal issue, presented by the authors, can be defined as declaration of special code of ethics that prioritizes both respondents and customers' rights, health and interests, deviation from the code would lead to legal consequences. Solution to the ethical problem can be constructed as creation and official promotion of the educational centers that would graduate professionals in the sphere of neuroresearch and provide the publicity with the necessary information about neuropsychology, its principles and basis for commercial implementation.

The most important direction of neuropsychology, from the point of view of the authors, is creation of educational centers in that field. Companies demand such specialists in order to create effective marketing campaign, moreover, specialists from that centers would accelerate development of neuromarketing, which would positively affect both economic and social spheres of life.

## References

- Thomas A.R., Pop N.A., Iorga A.M., Ducu C.* (2017) Ethics and Neuromarketing. P. 35–37. New-York: Springer.
- History of Neuromarketing. URL: <https://create.piktochart.com/output/10012905-history-of-neuromarketing> (access date: 24.01.2019).
- Neuromarketing Methods. URL: <https://www.nmsba.com/buying-neuromarketing/neuromarketing-techniques> (access date: 20.01.2019).
- Chernova M.A., Klepikov O.E.* (2012) Neuromarketing: question of ethical agenda // National psychological journal. 1(7). P. 139–142.

## 4

---

# Клиентский опыт и восприятие бренда: кейс банковских услуг

---

*П.И. Иванова, О.И. Патоша*

В настоящее время большинство организаций, нацеленных на повышение своей конкурентоспособности на рынке и получение прибыли, стремятся создать успешный бренд, который может стать решающим критерием для потребителя при выборе продукта и производителя. Этот вопрос стоит особенно остро в банковской сфере, так как, с одной стороны, она является достаточно конкурентной, а с другой — в представлениях потребителей связана с финансовыми рисками. Ввиду этого при разработке сильного бренда практики нацеливаются на формирование позитивного клиентского опыта, который связан с привлечением и удержанием клиентов. Современные реалии таковы, что любая организация для сохранения конкурентоспособности на рынке и получения прибыли должна быть клиентоориентированной и работать на привлечение и удержание клиентов — потребителей услуг и продуктов данной организации. Такая необходимость во многом обусловлена повсеместным проникновением в жизнь цифровых технологий, в частности интернета. Так, с его приходом значительно расширяются способы взаимодействия между компанией и клиентами, спектр влияния самих потребителей на имидж компаний, а также возрастают риски, связанные с этим. Согласно Х. Камбра-Фиерро и его коллегам, в настоящее время интернет становится ключевым информационным каналом коммуникации и взаимодействия клиентов и организаций [Sam-

bra-Fierro et al., 2019]. По данным Международного союза электросвязи (МСЭ), с 2005 года количество пользователей интернета возросло в 4 раза и в 2019 году этот показатель составил 4 млрд человек. В Европейском регионе, по данным Европейского отчета об электронной коммерции 2018 года, уровень проникновения интернета превышает 83,1%, 268 млн пользователей интернета являются клиентами онлайн-магазинов [International Telecommunication Union, 2018].

Ныне потребители получают гораздо больше способов воздействия на организацию, чем когда-либо. Они не только обмениваются собственным опытом, с легкостью находят и сравнивают между собой товары или услуги, но и принимают активную роль в процессе создания ценности: компании разрабатывают новые продукты и совершенствуют свои услуги, подстраиваясь под обратную связь клиентов [Cambra-Fierro et al., 2019]. В то же время негативная обратная связь, размещенная, например, в форме комментария или отзыва, способна подорвать репутацию компании [Cambra-Fierro et al., 2019].

Таким образом, в сложившейся ситуации организация одновременно и рискует, и получает новые возможности для развития. Так, грамотное управление клиентским опытом становится актуальной и практически важной темой. Цель данной работы — теоретический анализ клиентского опыта у потребителей банковских услуг.

## Определение клиентского опыта

Клиентский опыт возникает в результате взаимодействия клиента с организацией и предоставляемой услугой [Cambra-Fierro et al., 2019] и оказывает влияние на экономическую результативность организации. Как отмечает Адель Аль-Вугаян, клиентский опыт — это аффективная реакция на услуги, искажающая потребительское восприятие [Al-Wugayan, 2019]. Автор поясняет, что к таким аффективным реакциям относятся субъективные отзывы клиентов (когнитивные, социальные и физические) на любой прямой или косвенный контакт с компанией. Под непосредственным (прямым) контактом Адель Аль-Вугаян понимает контакт, который обычно происходит в процессе покупки или использо-

вания услуги и обычно инициируется клиентом. Косвенный контакт трактуется как незапланированные «встречи» с продукцией, услугами компании, он может принимать форму рекомендаций, рекламы, новостей и проч. [Al-Wugayan, 2019]. Клиентский опыт охватывает все аспекты взаимодействия пользователя с компанией, включая этапы поиска, покупки, потребления и послепродажного обслуживания [Verhoef et al., 2009].

Джо Пайн, автор книги «The Experience Economy» и соучредитель консалтинговой компании Strategic Horizons, обращает внимание на то, что клиентский опыт не обязательно должен подразумевать легкие и приятные взаимоотношения между организацией и клиентом. Самое главное, по мнению автора, — это то, что опыт должен быть запоминающимся и личностным, но не обязательно легким. Особенно важно стремиться к тому, чтобы клиенты хотели проводить с организацией больше времени и оценивали свое взаимодействие как ресурсное, видели в нем пользу для себя [Pine, Gilmore, 2011].

Вызывает интерес представление о клиентском опыте автора бестселлера, включенного в список газеты The New York Times, «The Amazement Revolution» Шепа Хайкена. Он считает, что клиентский опыт нельзя рассматривать только в рамках службы работы с клиентами, полагая, что важно учитывать любой контакт клиента с организацией, включая сервис, способ доставки, качество упаковки и товара/услуги и многое другое [Nyken, 2011]. Автор уверен, что необходимо формировать такой клиентский опыт, который клиенты заходят воспроизводить совместно с организацией многократно. В этом он видит залог успеха организаций. Отметим, что мнение Хайкена схоже с предыдущей трактовкой опыта как желания клиента многократно и длительно переживать совместно с организацией опыт взаимодействия и получать от него удовлетворение многих потребностей.

Исследователи Ф. Клаус и С. Маклан едины в понимании клиентского опыта с предыдущими авторами и связывают его с потребительским поведением, выделяя в нем такие структурные компоненты, как рациональные и эмоциональные оценки ситуации. Так, Ф. Клаус и С. Маклан считают, что клиентский опыт является результатом взаимодействий между клиентом и продуктом или самой организацией. Клиентский опыт подразумевает вовлечение

потребителя на разных уровнях (рациональном, эмоциональном, чувственном, физическом и духовном) и является оценкой со стороны клиента всех атрибутов его прямых и косвенных отношений с поставщиком услуг, объясняющей клиентскую лояльность [Klaus, Maklan, 2012].

В целом мнение указанных выше авторов разделяют Джентиле и его коллеги, которые включают в понятие клиентского опыта духовные, чувственные, физические, рациональные и эмоциональные элементы [Gentile et al., 2007].

Таким образом, нужно отметить, что многие авторы единодушны в понимании клиентского опыта, главный акцент они делают на поддержании личностных и не всегда легких отношений между организацией и клиентами с обязательным получением последними положительного и ресурсного состояния, за которым они захотят обращаться в организацию снова и снова.

Но что же лежит в основе таких взаимоотношений и каковы его механизмы?

Многие исследователи, отвечая на этот вопрос, объясняют «принцип работы» клиентского опыта при помощи теории социального обмена и ее фундаментальной установки — взаимности (или реципрокности). Основная идея состоит в том, что большинство людей склонны отвечать взаимностью на доброжелательное отношение другой стороны. Иными словами, компания, формируя хорошее отношение к клиентам, мотивирует последних отвечать взаимностью. Каждое взаимодействие между клиентом и фирмой порождает социальный обмен, который неизбежно влияет на мнение клиента. Если клиенты оценивают опыт взаимодействия с организацией в положительном ключе, они также могут захотеть ответить взаимностью, участвуя в позитивном нетранзакционном поведении (позитивное сотворчество и «сарфанное радио») [Cambra-Fierro et al., 2019].

Рассмотрим эти утверждения подробнее. Так, Гринроос и Гуммерус характеризовали совместное творчество (сотворчество) как процесс, в котором участвуют как фирма, организация, так и ее клиенты, взаимодействуя и сотрудничая друг с другом [Grönroos, Gummerus, 2014]. Согласно Тайнану и его коллегам, сотворчество относится к процессу развития удовлетворительного опыта между клиентами и фирмой путем взаимного обмена их навыками и при-

обретенными знаниями [Tunap et al., 2010]. Таким образом, для создания продукта или услуги необходимо учитывать полученную от клиента обратную связь и статистику клиентской активности, доступные благодаря современным технологиям. Это позволяет клиентам активно участвовать в принятии решений компании, пусть и косвенным способом [Cambra-Fierro et al., 2019]. Посингтон и его коллеги указывают, что существует три основных способа создания сотворческого процесса: персонализация, когнитивное погружение клиента и физическое взаимодействие с ним [Ponsignon et al., 2015].

Характеристикой конструктивных взаимоотношений между организацией и клиентом и созданием положительного клиентского опыта выступает «сарафанное радио». Под этим термином понимается неформальное общение между клиентами, при котором происходит обмен информацией об организации и опыте взаимодействия с ней, ее продуктами и услугами. Такое общение часто является ключевым критерием для потребителя при принятии решения о покупке и совершении выбора, например, между двумя компаниями-конкурентами. Информация, полученная в результате «сарафанного радио», передается без денежного обмена и, как следствие, пользуется большим доверием среди клиентов. Как отмечают Х. Камбра-Фиерро и его коллеги, «сарафанное радио» обладает способностью превращать обычных клиентов в евангелистов, что, безусловно, является полезной стратегией для поддержки привлечения и удержания клиентов [Cambra-Fierro et al., 2019].

Ввиду этого вполне оправданно, что все больше и больше внимания организации уделяют нетранзакционному (нематериальному, не связанному с платой за товары или услуги) поведению клиентов и отношениям с ними. Согласно ряду исследователей [Al-Wugayan, 2019; Cambra-Fierro et al., 2019], «искренность» и специфика этих отношений усиливают влияние клиентского капитала на качество клиентского опыта. Нематериальные модели поведения клиентов могут повлиять на некоторые нефинансовые аспекты деятельности компании, такие, как, например, репутация. Как уже было отмечено, вследствие улучшения таких аспектов доход компании также может начать возрастать. В связи с этим компаниям крайне важно понимать нетранзакцион-

ные модели поведения клиентов [Cambra-Fierro et al., 2019]. Так, А.С. Зизин отмечает [Зизин, 2013], что качество выстраиваемых нематериальных отношений между клиентом и организацией может определять рыночную стоимость компании. В частности, многие компании рассматривают воспринимаемое клиентом качество услуг и товаров как стратегический инструмент для повышения удовлетворенности клиентов и достижения роста продаж [Agus, 2019].

Для формирования положительных и конструктивных взаимоотношений между организацией и клиентом, а также выстраивания клиентского опыта важно вовлекать клиента в различные уровни взаимодействия (рациональный, эмоциональный, поведенческий) [Cambra-Fierro et al., 2019]. Эта тема является одной из самых актуальных в области управления клиентами. Чен и его коллеги среди вовлеченных клиентов выделяют два вида: «реальные» и «фальшивые» [Chen et al., 2019]. В то время, как первые имеют прочную психологическую привязанность, вторые вовлечены во взаимодействие с компанией (например, дают рекомендации и проч.) из-за стремления к внешним выгодам: денежному вознаграждению или чувству собственной значимости. Иными словами, «реальные» вовлеченные клиенты задействованы эмоционально, а «фальшивые» — рационально. Тем не менее оба вида ценны для компании, поскольку клиент с привязанностью более склонен взаимодействовать с компанией, чем клиент без таковой [Chen et al., 2019]. Таким образом, усилия компании по созданию отличного клиентского опыта должны учитывать создание опыта клиента как с рациональной, так и с эмоциональной точек зрения [Frow, Payne, 2007].

Мотивация взаимодействия с компанией у этих двух видов клиентов тоже различается. Эмоционально вовлеченные клиенты рекомендуют продукцию компании своим друзьям и знакомым с целью помочь любимой компании. Те, кто вовлечен рационально, делают это для того, чтобы утвердить свой статус или создать определенный образ себя среди тех, кто их окружает [Chen et al., 2019].

Чен и его коллеги выделяют четыре уровня вовлеченности клиентов: невмешательство; неглубокая, или поверхностная, вовлеченность; потенциальная и тотальная вовлеченность. Эти

уровни также важно отслеживать для формирования клиентского опыта. Уровень невмешательства характеризуется низкой вовлеченностью и эмоциональной, и поведенческой (то есть неготовностью совершать разнообразные действия, такие, как, например, покупку товара/услуги или написание отзыва на сайте). Клиенты не видят ценности во взаимодействии с организацией. На втором уровне клиенты задействованы поведенчески и рационально, но не эмоционально. Таким образом, этих клиентов можно назвать «фальшивыми». На третьем уровне они вовлечены эмоционально, но не поведенчески. При тотальной вовлеченности — и эмоционально, и поведенчески. Для компании этот уровень является наиболее желательным, а клиенты — наиболее ценными [Chen et al., 2019].

Подводя итог, можно констатировать, что клиентский опыт является механизмом возможности получения долгосрочной прибыли и достижения долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества. Идеальный клиентский опыт — весьма желательная цель для организаций, стремящихся к повышению лояльности клиентов и, как следствие, прибыльности [Frow, Payne, 2007]. В связи с этим развилось направление CXM (customer experience management — «управление клиентским опытом»), выросшее из традиционного маркетинга и маркетинга отношений с клиентом [Sharples, 2019]. Управление клиентским опытом — это стратегия, направленная на то, чтобы спроектировать опыт клиента таким образом, чтобы создать ценность как для клиента, так и для организации [Verhoef et al., 2009].

## Клиентский опыт в банковской сфере

Как отмечают многие исследователи, банковская сфера является очень конкурентной ввиду большого количества субъектов [Баликоев, 2015; Эзрох, 2015]. Ими могут быть не только банки, но и другие представители финансовых услуг [Эзрох, 2015].

Для «выживания» в конкурентной среде банкам приходится постоянно адаптироваться, оптимизируя и совершенствуя свои процессы, внедряя инновационные технологии, повышая эффективность. Банк, неспособный к быстрой адаптации, проигрывает в борьбе, он демонстрирует спад доходности и спроса



[Эзрох, 2015]. Однако речь идет не только о функциональной и технической адаптации.

Исследователь В.З. Баликоев определяет банковскую конкуренцию как «экономическое состязание кредитных организаций и учреждений на рынке банковских услуг за максимизацию своих прибылей» [Баликоев, 2015]. Ю.С. Эзрох дает более полное определение, в котором отмечает, что «...это экономическое явление, возникающее в банковской конкурентной среде, стимулирующее субъекты конкуренции на ведение конкурентной борьбы за привлечение новых клиентов для анализа целесообразности построения с ними взаимовыгодных отношений и сохранение целесообразных экономических отношений с действующими клиентами для выполнения индивидуальных коммерческих задач» [Эзрох, 2015]. В данном определении делается акцент на значимости персоны клиента, на построении с ним отношений, грамотных с точки зрения экономики. Автор также отмечает, что в действительности объектом конкуренции является даже не сам клиент, а взаимопонимание с ним [Эзрох, 2015]. Таким образом, цель банка, настроенного на победу в конкурентной борьбе, — установить постоянные и прочные узы доверия с клиентами. Более того, А.А. Аль-Вугаян считает, что в силу условий «разрушительной» конкуренции современные банки должны концентрировать внимание на создании исключительных отношений с клиентами и их выдающегося клиентского опыта [Al-Wugayan, 2019].

Специфика банковской сферы заключается также в высоком уровне рисков, воспринимаемых клиентом, и как следствие, его тревоги и недоверия. Как отмечает В.З. Баликоев, привлеченные средства, которыми оперирует банк, обычно в 20 раз больше собственных средств, в связи с чем банки часто проводят рискованные операции [Баликоев, 2015]. Банки отвечают за удовлетворение базовых человеческих потребностей, таких как безопасность, обеспечение будущего благополучия, иногда даже выживаемость. Если говорить, в частности, о кредите, — это сложный клиентский выбор, требующий больших когнитивных затрат. Процесс «покупки услуги» и взаимодействия с банком является очень длительным и представляет собой множественные контакты клиента и сотрудника. Здесь ключевой фактор удержания клиента — опыт обслуживания [Klaus, Maklan, 2012]. Мас-

штабы бизнеса (восприятие рисков, надежность и проч.) значительно больше, чем в других сферах, и, следовательно, важнее значимость правильно установленных отношений с клиентом. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе банк должен сформировать доверительные отношения с клиентом. Доверие становится влиятельным фактором конкурентоспособности банка [Баликов, 2015].

Таким образом, банковская среда является довольно специфической, когда речь заходит о клиентском опыте. Согласно Понсигнону и его коллегам, практика управления клиентским опытом зависит от контекста, который в банковской среде отличается от прочих условий. Контекстуальные характеристики финансового сервиса влияют на методы управления клиентским опытом. Так, организации финансового сервиса имеют четыре общие контекстуальные характеристики: высокую информативность, неосязаемость, отношения с клиентами на основе членства и сложность контрактов [Ponsignon et al., 2015]. Рассмотрим каждую из них подробнее.

Первая характеристика — высокая значимость доступной информации — состоит в том, что информация в банковском секторе — ключевой элемент при формировании предложения самим банком и принятии решения о покупке клиентом [Ponsignon et al., 2015]. Интенсивность потока информации позволяет банкам собирать огромные объемы данных о клиентах и операционной эффективности всех взаимодействий. Так, банки могут сосредоточиться на мониторинге, выявлении и улучшении слабых мест, тем самым устраняя источники неудовлетворенности клиента. Для банков важно концентрироваться именно на устранении неудовлетворенности, а не на усилении положительных впечатлений (в отличие от других видов организаций), поскольку воспринимаемые риски для потребителя выше. Таким образом, «большие данные» о потребителе позволяют организации понять и предсказать изменения в отношении и поведении клиента, а также адаптироваться к ним. Процесс превращения данных о транзакциях в модели поведения клиента с помощью прогностического анализа называется персонализацией и играет важную роль в создании положительного клиентского опыта [Ponsignon et al., 2015].

Вторая характеристика организаций банковского сервиса — неосвязаемость [Ponsignon et al., 2015]. Банки осуществляют нематериальные действия, направленные на нематериальные финансовые активы и данные клиента, что в свою очередь порождает нематериальные результаты. Данные процессы также не зависят от непосредственного участия и физического присутствия клиента. Ввиду этого возрастает значимость грамотного использования сенсорного дизайна, то есть осязаемых и видимых интерактивных элементов (от мобильных приложений до дизайна помещений и структуры бумаги). Система обслуживания в банковской среде, однако, ограничена в своих возможностях: методы такого взаимодействия чаще всего задействуют зрение и реже — осязание. Создание сенсорного дизайна является важным, поскольку такой способ взаимодействия стимулирует чувства клиента и создает ощущение актуальности и связанности [Ponsignon et al., 2015].

Третья характеристика организаций финансового сектора, в том числе и банков, — предоставление услуг на основе членства [Ponsignon et al., 2015]. (Вспомним разные виды дебетовых карт и привилегий.) На этом основании банк и его клиенты вступают в долгосрочные и постоянные отношения. Таким образом, клиентский опыт в банковской среде должен восприниматься организацией как непрерывный континуум, а не как единоразовый контакт [Heshmati et al., 2019; Ponsignon et al., 2015]. Такой клиентский опыт должен охватывать все взаимодействия, включая воспринимаемое качество оказания услуг на любом этапе этого непрерывного процесса, поэтому банкам необходимо работать над эффективностью на всех этапах [Ponsignon et al., 2015].

Четвертая характеристика состоит в том, что даже стандартные банковские контракты (например, контракты на сберегательные счета) включают сложные для понимания клиента параметры и спецификации [Ponsignon et al., 2015]. По этой причине практика взаимодействия в банковской среде должна строиться на обучении клиента для снижения риска получения негативного клиентского опыта [Heshmati et al., 2019; Ponsignon et al., 2015]. Как отмечается в исследованиях, обучение клиента — это постепенный процесс, происходящий с течением времени, заключающийся в повыше-

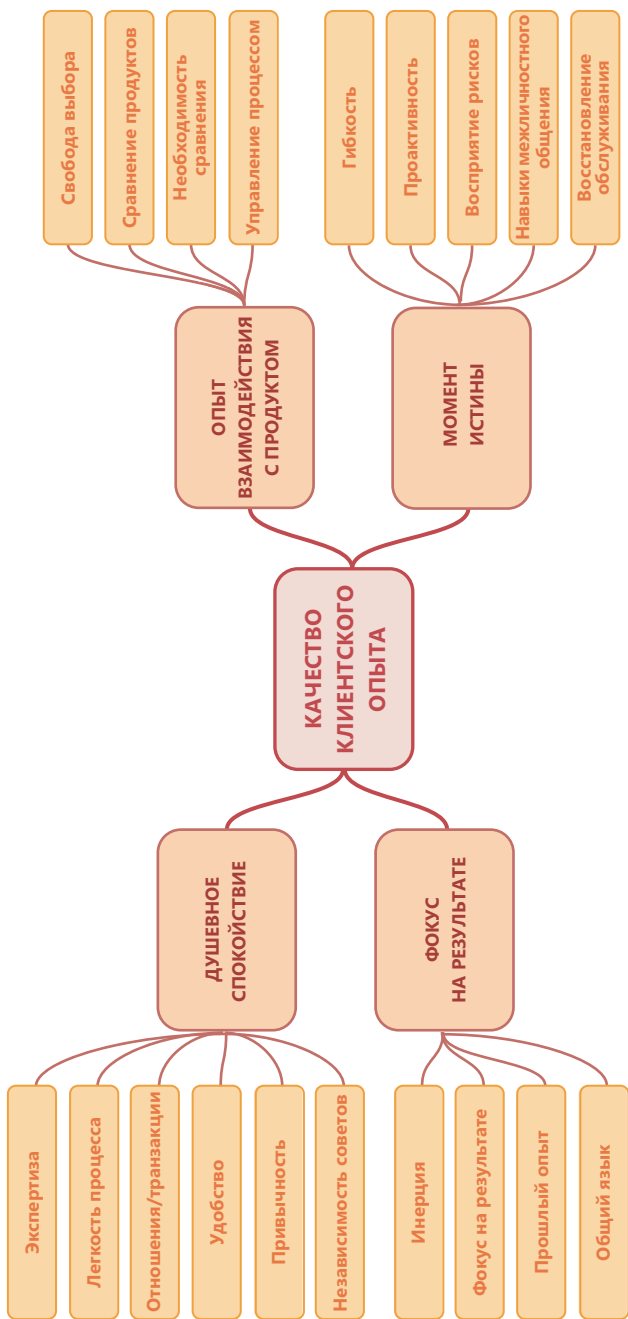
нии компетентности клиентов, качества доступной информации и обеспечения легкого доступа к ней. Информированные и опытные клиенты чаще участвуют в процессах сотворчества [Ponsignon et al., 2015].

В связи со сказанным выше возрастает значимость банковского сотрудника. Сотрудники конкурентоспособного банка должны быть компетентны в сфере клиентского опыта и обладать всем спектром навыков, которые подразумевает под собой клиентоориентированность. Как отмечают Хэшмати и его коллеги [Heshmati et al., 2019], это тонкое искусство.

Таким образом, банковская среда, являясь очень конкурентной, предъявляет множество требований к своим субъектам. Для развития конкурентоспособности банкам необходимо иметь представление о контекстуальной специфике работы с клиентом (высоких объемах информации; услугах, предоставляемых на базе членства; неосязаемости процессов и продуктов; сложности для понимания потребителем; высоком уровне воспринимаемых рисков), об опасностях, которые несет в себе эта специфика, а также о возможных путях решения проблем.

В 2012 году Клаус и Маклан предложили модель измерения клиентского опыта в банковской сфере и метод оценки его качества [Klaus, Maklan, 2012]. Так, исследователи выделили четыре фактора: опыт взаимодействия с продуктом, фокус на результате (работы), момент истины, душевное спокойствие (рис. 1).

Первый фактор (опыт взаимодействия с продуктом) учитывает важность для потребителя наличия выбора и возможности сравнивать предложения. Второй фактор (фокус на результате) связан с уменьшением транзакционных издержек клиентов и, как следствие, с лояльностью клиента. Третий фактор (момент истины) посвящен взаимодействию «банк — клиент» при возникновении каких-либо трудностей и восприятию рисков в общении с банком. Четвертый фактор (душевное спокойствие) демонстрирует позитивную оценку клиентом всех этапов взаимодействия с банком во время получения и выплаты кредита. В частности, речь идет об эмоциональных аспектах этого взаимодействия — легкости в общении и чувстве доверия [Klaus, Maklan, 2012].



**Рис. 1.** Модель измерения клиентского опыта

*Источник:* составлено авторами по данным: Klaus, Maklan, 2012.

В заключение можно сделать следующие выводы: доверие играет немаловажную роль в построении отношений банка с клиентами. В формирование клиентского опыта значительный вклад вносят создание дружественного интерфейса, развитие и обучение персонала и клиентов, мониторинг и анализ «больших данных» с целью предсказания моделей поведения клиентов, обнаружение и исправление неудовлетворительного опыта. В свою очередь качество взаимоотношений организации с клиентами влияет на конкурентоспособность и доходность банка.

## Выводы

Клиентский опыт является оценкой со стороны клиента всех атрибутов его прямых и косвенных отношений с поставщиком услуг, объясняющей клиентскую лояльность, и подразумевает вовлечение клиента на разных уровнях (рациональном, эмоциональном, чувственном, физическом и духовном) [Klaus, Maklan, 2012]. В основе клиентского опыта лежит теория социального обмена и ее фундаментальный принцип взаимности (реципрокности). При создании клиентского опыта важно уделять внимание нетранзакционному (нематериальному) поведению клиентов и отношениям с ними, поскольку эмоционально вовлеченные клиенты обладают внутренней мотивацией к взаимодействию с организацией, в отличие от клиентов, вовлеченных рационально. Необходимо учитывать различную мотивацию клиентов. Клиентский опыт — механизм предоставления возможности получать долгосрочную прибыль и достижения долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества.

Необходимо отметить, что банковская среда имеет особую специфику (высокая информативность, неосязаемость услуг, выстраивание отношений с клиентами на основе членства, высокая степень восприятия рисков). Клаус и Маклан предложили модель измерения клиентского опыта в банковской сфере и метод оценки его качества. Были выделены четыре фактора: опыт взаимодействия с продуктом, фокус на результате (работы), момент истины, душевное спокойствие [Klaus, Maklan, 2012]. Данная модель может практически использоваться в банковской сфере для построения клиентского опыта российских потребителей.

## Литература

- Баликоев В.З.* (2015) Специфика банковского сектора России и степень конкурентности его среды // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 1(29).
- Зизин А.С.* (2013) Эволюция научных взглядов на понятие «клиентский капитал» // Современные проблемы науки и образования. (1). С. 318–318.
- Эзрох Ю.С.* (2015) Современная теория банковской конкуренции и конкурентности банковской среды // Финансы и кредит. 6 (630).
- Agus A.* (2019) Service Quality, Customer Satisfaction, Location and Customer Loyalty: Mediation and Moderation Analyses // International Journal of Recent Technology and Engineering. 8 (2 Special Issue). P. 652–662.
- Al-Wugayan A.A.* (2019) Relationship versus customer experience quality as determinants of relationship quality and relational outcomes for Kuwaiti retail banks // International Journal of Bank Marketing. Vol. 37 No. 5. P. 1234–1252.
- Cambra-Fierro J., Gao L.X., Melero-Polo I., Sese F.J.* (2019) What drives consumers' active participation in the online channel? Customer equity, experience quality, and relationship proneness // Electronic Commerce Research and Applications. 35. 100855.
- Chen X., Dahlgaard-Park S.M., Wen D.* (2019) Emotional and rational customer engagement: exploring the development route and the motivation // Total Quality Management & Business Excellence. 30 (sup1). P. 141–157.
- Frow P., Payne A.* (2007) Towards the 'perfect' customer experience // Journal of Brand Management. 15(2). P. 89–101.
- Gentile C., Spiller N., Noci C.* (2007) How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer // European Management Journal. Vol. 25. No. 5. P. 395–410.
- Grönroos C., Gummerus J.* (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic // Manag. Ser. Qual. 24. P. 206–229.
- Heshmati E., Saeednia, H., Badizadeh A.* (2019) Designing a customer experience-management model for the banking-services sector // Journal of Islamic Marketing.
- Hyken S.* (2011) The amazement revolution: seven customer service strategies to create an amazing customer (and employee) experience. Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press.
- Klaus P., Maklan S.* (2012) EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience // Journal of Service Management.

- Pine B.J., Gilmore J.H.* (2011) *The experience economy*. Harvard Business Press.
- Ponsignon F., Klaus P., Maull R.S.* (2015) Experience co-creation in financial services: an empirical exploration // *Journal of service management*. 26(2). P. 295–320.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A.* (2009) Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies // *Journal of retailing*. 85(1). P. 31–41, 61.



Часть 5

---

**Бизнес-психологические  
технологии**

Part V

---

**Business-psychological  
technologies**



---

## Бизнес-тренинг онлайн

---

*Е.В. Сидоренко*

Цель тренинга — практическое освоение участниками новых методов восприятия, анализа и действия. Это достигается с помощью трех видов активности: а) индивидуальных действий каждого участника; б) взаимодействия участников между собой; в) взаимодействия участников с тренером [Сидоренко, 2018].

При дистанционном проведении бизнес-тренинга в программе Zoom индивидуальную активность и вовлеченность участников можно поддерживать исключительно благодаря энергичному взаимодействию тренера с участниками: с каждым из них он вступает в подобие диалога, реагируя на сообщения участников в чате. Такая работа напоминает деятельность шахматного гроссмейстера, дающего сеанс одновременной игры на многих досках. Если в группе 12 человек, это возможно. Если их 30, а тем более 150, это маловероятно даже при участии ассистента. Таким образом, поддерживать индивидуальную активность участников (пункт а) можно за счет организации постоянного взаимодействия участников с тренером (пункт в).

Главная трудность состоит в организации взаимодействия участников друг с другом (пункт б). В обычном (контактном) офлайн-тренинге участники могут вместе рисовать, строить «самолеты», бегать «змейкой» и т.п. В дистанционном формате они могут контактировать только опосредованно — через экран, в режиме видеоконференции. Даже если объединить участников в группы и распределить эти команды по виртуальным комнатам, характер взаимодействия не изменится. Ролевая игра тоже будет проходить в режиме видеоконференции, что, конечно же, снижает

яркость происходящего события. Тренеру и в этом случае придется активно участвовать в процессе, постоянно режиссируя его.

Рассмотрим несколько конкретных апробированных нами тренинговых приемов, их возможности и подводные камни.

## 1. Сеанс одновременной игры

Тренер предлагает участникам сыграть с ним в игру, например, «Сотрудничаю — обособляюсь», которая является разновидностью игры «Дилемма узника». Цель игры — исследование динамики развития доверия. Область применения широкая: тренинг эмоционального интеллекта, психологического влияния, ведения переговоров, разрешения конфликтов, лидерства, взаимодействия в команде и т.д. [Сидоренко, 2010; Сидоренко, 2017].

Каждому игроку предлагается приготовить три листа бумаги. Тренер берет два листа бумаги и показывает на экране первый лист. На нем крупно написана буква С, что означает «сотрудничаю». Участникам предлагается приготовить лист с такой же буквой. Затем тренер показывает участникам другой лист, на котором написана буква О, что означает «обособляюсь», и предлагает участникам подготовить такой же. Далее, он произносит следующую инструкцию: «Мы сыграем три тура переговоров. Это займет примерно три минуты. Переговоры будут проходить без слов. Никто ни с кем заранее ни о чем не договаривается. По моему сигналу (на счет “раз, два, три!”) каждый из вас должен будет взять один из листков и выложить его на “стол переговоров”. На нем будет либо буква С — “сотрудничаю”, либо буква О — “обособляюсь”. Мы все должны сделать это одновременно». На рисунке 1 представлены возможные выигрыши в игре.

Если оба игрока положат на стол переговоров карточку С («сотрудничаю»), то каждый из них получает по 6 баллов. Если один из игроков положит карточку С («сотрудничаю»), а другой — карточку О («обособляюсь»), то тот, кто обособился, выигрывает 12 баллов, а тот, кто сотрудничал, проигрывает 6. Если оба игрока положили карточку О («обособляюсь»), то никто не выигрывает, но никто и не проигрывает.

Выигрыши в игре «Сотрудничаю — обособляюсь»

Игрок В \ Игрок А	Сотрудничаю	Обособляюсь
Сотрудничаю	6, 6	-6, 12
Обособляюсь	12, -6	0, 0

**Рис. 1.** Распределение выигрышей и проигрышей игроков А и В при разных сочетаниях их стратегий

*Источник:* составлено автором.

— Прошу вас еще раз выслушать правила игры. (Далее, тренер повторяет инструкцию и, если возникают вопросы, отвечает на них.)

— А теперь, прежде чем мы начнем, прошу вас построить прогноз по поводу того, как вам кажется, какую карточку положит ваш партнер в первом раунде — С или О. У каждого из вас партнер — это я. Прошу записать прогноз для первого раунда на третьем листе бумаги... Все ли сделали прогноз на первый раунд? Все готовы? Итак: раз, два, три!

Тренер кладет на стол переговоры, а точнее, показывает прямо в камеру свой выбор — лист с буквой С («сотрудничаю»). Ассистент на основе ответов, данных в общий чат, записывает в заранее подготовленную таблицу выбор каждого участника, если группа небольшая, или подсчитывает общее количество карточек с буквой С и с буквой О, если группа большая (рис. 2).

Количество точных (подтвердившихся) и ошибочных (не подтвердившихся) прогнозов подсчитывается по ответам, данным в общем чате, или путем голосования, если изображения всех участников видны на общем экране. После этого тренер предлагает сделать следующий прогноз (и записать его) и проводит второй раунд. По этой же схеме играется третий раунд.

Как правило, эта методика практически в ста процентах случаев вызывает оживление и интерес. Почти при каждом проведении тренинга кто-либо из участников обязательно задает вопрос:

Результаты игры «Сотрудничаю — обособляюсь»

Раунды	Раунд 1	Раунд 2	Раунд 3
Сотрудничество			
Обособление			
Точный прогноз			
Ошибочный прогноз			

**Рис. 2.** Таблица для регистрации частоты использования разных стратегий и точности прогнозов в трех раундах игры

*Источник:* составлено автором.

«А какова цель игры?» На это ведущий отвечает: «Она совпадает с целями нашего тренинга». Поскольку цели обычно связаны с задачей создания конструктивных отношений, по сути, в этом ответе содержится подсказка.

Несмотря на подсказку, методика дает достаточно широкий разброс результатов. Как правило, в первом раунде большинство участников выбирают карточку «Сотрудничаю», но во втором и особенно в третьем раунде карточка «Обособляюсь» выбирается уже гораздо чаще (рис. 3).

Как видно из рисунка 3, в первом раунде карточку «Сотрудничество» выбирают 16 из 18 участников, во втором раунде таких 15, а в третьем — лишь 10. Соответственно, карточку «Обособление» в первом раунде выбирают 2 участника, во втором — 3, а в третьем — 8.

Параллельно с уменьшением общего объема сотрудничества растет неопределенность, непредсказуемость среды. Точных прогнозов становится все меньше и меньше: в первом раунде — 14 (из 18), в последующих двух раундах 13 и 8 соответственно. Тренер во всех раундах выбирает карточку «Сотрудничаю», поскольку это отвечает его собственным убеждениям: нужно беречь доверие, поэтому нельзя поддаваться искушению получить выигрыш за счет партнера.

По завершении третьего раунда тренер обязательно благодарит тех, кто в трех раундах с ним сотрудничал. Также он благодарит

Пример заполнения таблицы  
по результаты игры «Сотрудничаю — обособляюсь»

Раунды	Раунд 1	Раунд 2	Раунд 3
Сотрудничество	16	15	10
Обособление	2	3	8
<i>Точный прогноз</i>	14	13	8
<i>Ошибочный прогноз</i>	4	5	10

**Рис. 3.** Динамика выборов и прогнозов в группе  
(n = 18, из них 9 мужчин и 9 женщин)

*Источник:* составлено автором.

и тех, кто хотя бы раз положил карточку «Обособляюсь», поскольку это добавляет в игру интриги и «перца».

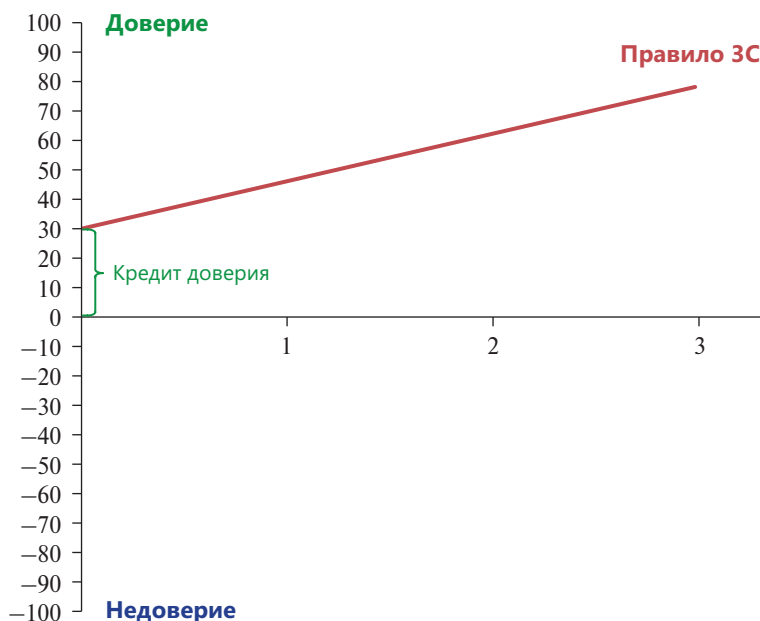
Вывод игры — доверие развивается по правилу 3С — три раза сотрудничай (подробнее см.: [Сидоренко, 2017]).

Если во время первой встречи ни один из партнеров не замечает за другим желанием выиграть за его счет, доверие растет. Если во время второй встречи оба партнера продолжают убеждаться в том, что их не пытаются обмануть или выиграть за их счет, доверие продолжает расти. Наконец, третья встреча, если все по-прежнему благополучно, помогает достичь так называемого рабочего уровня доверия.

Во многих ситуациях жизни формирование доверия начинается не с кредита доверия, а с кредита недоверия.

Если все начинается с кредита недоверия, то для достижения рабочего уровня доверия понадобится уже не три, а гораздо большее количество встреч или совместных действий. В любом случае доверие формируется на основе прошлого опыта, «заслуживается» историей благополучного взаимодействия.

Игру «Сотрудничаю — обособляюсь» можно проиллюстрировать бизнес-кейсами, примерами из собственной практики и яркими образами, в частности сослаться на стратегии формирования доверия в организациях [Гуриева, Борисова, 2017] и результаты исследований о значении доверия и недоверия для успеха переговоров



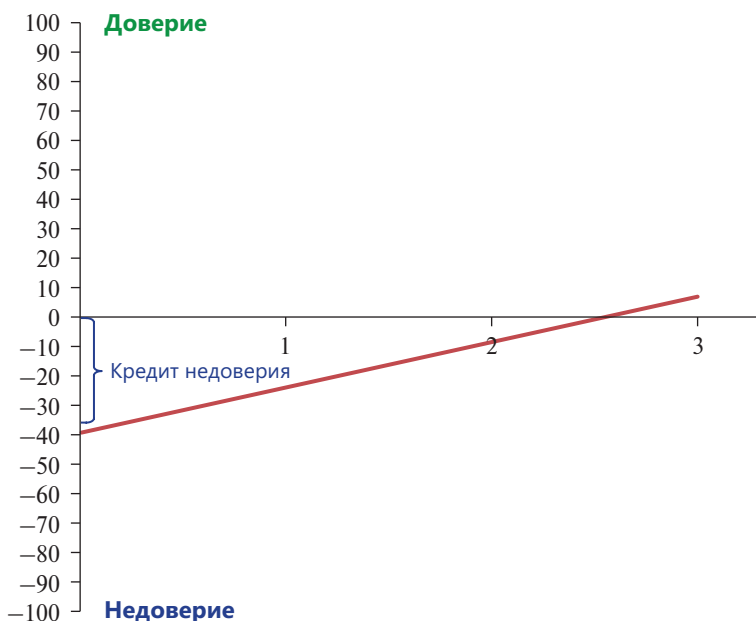
**Рис. 4.** Динамика формирования доверия при кредите доверия

*Источник:* составлено автором.

[Почебут, 2017]. Добавим, что данный вариант игры «Дилемма узника» часто используется как элемент тестирования кандидатов при приеме на работу. Если кандидат старается обыграть партнера, а не сотрудничать с ним и придерживается этой тактики после трех первых раундов, с таким кандидатом вежливо прощаются. Способность обеспечить выигрыш всей команде и создать доверительные отношения у руководителя ценится выше, чем способность выиграть за чужой счет, разрушая доверие. Конечно, искушение выиграть бывает столь велико, что оно побеждает [Сидоренко, 2010; Сидоренко, 2017]. Это означает лишь одно: ты обучен хорошо, но недостаточно, чтобы твердо соблюдать правило 3С в своей практике.

*Преимущества* метода «Сеанс одновременной игры» тренера с участниками — вовлеченность участников в процесс взаимодействия и интерес к выводам игры.





**Рис. 5.** Динамика формирования доверия при кредите недоверия

*Источник:* составлено автором.

*Недостатки* метода «Сеанс одновременной игры»: 1) некоторым участникам становится неловко из-за того, что они положили тренеру карточку «Обособление», и они либо огорчаются, либо начинают защищаться; 2) некоторые участники (по опыту примерно 10%) выпадают из игры по непонятным причинам: возможно, так же от неловкости, а возможно, потому что им известен формат игры «Дилемма узника».

## 2. Совместное исследование

Участникам предлагается ответить на один или два вопроса, а затем сопоставить свои ответы с результатами партнеров по группе. Тем самым они не только осознают что-то важное о себе самих, но и узнают о том, как думают и поступают другие люди.

Чем были обусловлены мое главное достижение и мой главный провал?

События	IQ	EQ	Суммы
Главное достижение			
Главный провал			
<i>Суммы</i>			

**Рис. 6. Таблица для регистрации  
результатов совместного исследования**

*Источник:* составлено автором.

Таким образом они участвуют в своеобразном онлайн-исследовании, примером которого может служить применяемый нами метод изучения роли рационального и эмоционального интеллекта.

Тренер предлагает участникам вспомнить главное достижение и затем ответить на вопрос: «Чем было обусловлено главное достижение в Вашей жизни — рациональным интеллектом или эмоциональным интеллектом?»

Для того чтобы вопрос был понятнее, возможны пояснения, например: «Достигли ли Вы этого успеха благодаря знаниям, логике, стратегическому мышлению, умению считать, просчитывать варианты и анализировать? Это рациональный интеллект, IQ. Или, может быть, вы достигли этого успеха благодаря умению понимать эмоции и чувства, управлять своими эмоциями и вызывать определенные эмоции у других людей, выстраивать отношения с людьми? Это эмоциональный интеллект, EQ. Прошу вас ответить в чат, что было главным причиной вашего достижения — IQ или EQ».

Статистика ответов записывается в таблицу, которая заранее напечатана на отдельном листе (рис. 6).

После того как тренер заполнит первую строку таблицы, он предлагает участникам вспомнить главный провал (неудачу) и ответить на вопрос: «Чем был обусловлен главный провал в Вашей жизни: недостатком рационального или эмоционального интеллекта?»

Для прояснения этого вопроса также можно использовать комментарий: «Случился ли этот провал из-за того, что вам не хва-

Чем были обусловлены мое главное достижение и мой главный провал?

События	IQ	EQ	Суммы
Главное достижение	4	6	10
Главный провал	1	9	10
<i>Суммы</i>	5	15	20

**Рис. 7.** Рациональный интеллект и эмоциональный интеллект как факторы, обусловившие главное достижение и главный провал

*Источник:* составлено автором.

тило знаний, логики, стратегического мышления, умения считать, просчитывать варианты и анализировать? Это рациональный интеллект, IQ. Или, может быть, провал был обусловлен неумением понимать эмоции и чувства, управлять своими эмоциями и вызывать определенные эмоции у других людей, выстраивать отношения с людьми? Это эмоциональный интеллект, EQ. Прошу вас ответить в чат, что было главной причиной вашего провала — недостаток IQ или EQ».

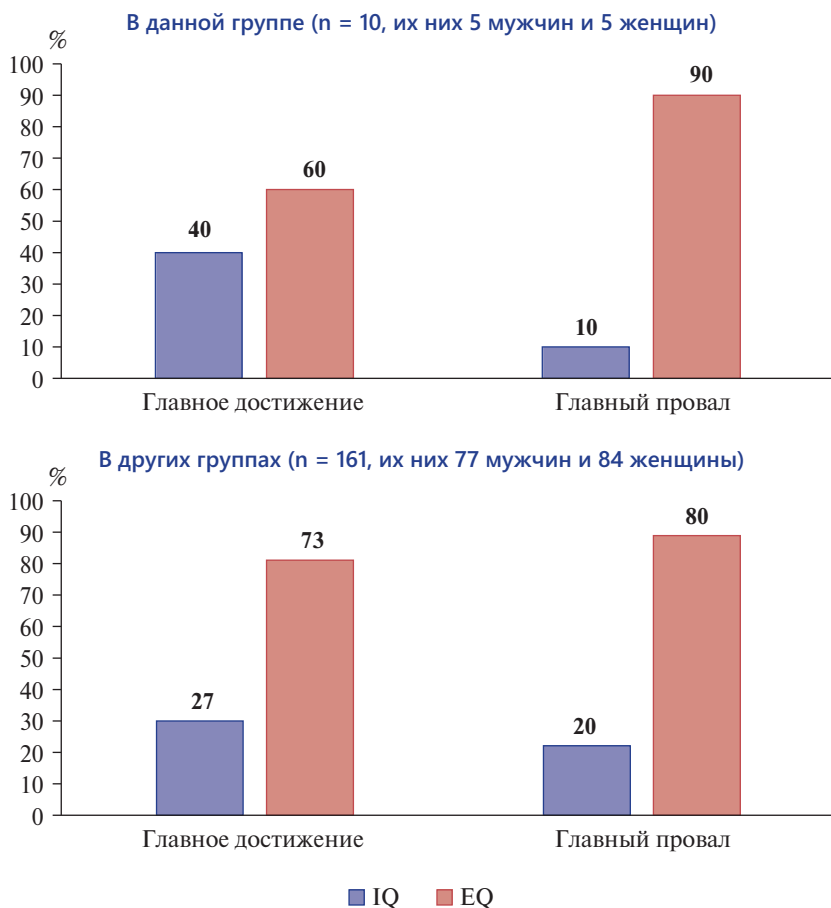
Статистика ответов отмечается во второй строке таблицы. Затем результаты демонстрируются перед экраном (рис. 7).

Записи в таблице можно сделать от руки, так как это придает жизненную достоверность происходящему, точно так же, как использование флипчарта создает иллюзию совместного присутствия тренера и всех участников в одном помещении. Еще более профессионально выглядит таблица, добавленная в слайд, в которую тренер или его ассистент только что внесли полученные данные. Самый высокий уровень представления результатов — мгновенно выполненные диаграммы, гистограммы, графики в форме кривых, особенно это уместно, если результаты одной группы немедленно сопоставляются с показателями других групп (рис. 8).

*Преимущество* метода «Совместное исследование» состоит в том, что он пробуждает любопытство. Участникам интересно обнаружить те «пружины», которые повлияли на важные события их жизни, и узнать ответы других людей.

*Недостатки* метода «Совместное исследование»: 1) некоторые участники заявляют, что в их жизни не было никаких особых до-

## Роль рационального и эмоционального интеллекта



**Рис. 8.** Графическое сопоставление результатов данной группы с показателями других групп

Источник: составлено автором.

стижений (9,9%) или провалов (16,8%); 2) другие считают, что рациональный и эмоциональный интеллект в равной степени влияют на их успех (5,0%) и/или провал (3,1%).

### 3. Ручной труд

Участникам предлагается изготовить подарок группе из листа бумаги. На это дается две минуты. Затем каждого участника (в большой группе это могут быть несколько добровольцев) тренер просит продемонстрировать свой подарок перед экраном и кратко (за 30 с) его описать. Рассказ о нем можно совместить с пожеланиями коллегам. Большинство участников ценят изготовленные ими подарки, они вызывают у них смешанные чувства — удивление, радость, умиление, растерянность и т.п. Также они понимают, что подарок больше говорит о них самих, чем о группе или теме тренинга.

Учитывая это, можно предложить участникам изготовить подарок не партнерам по группе, а самим себе. Например, из листа бумаги создать собственную трехмерную эмблему. Это процедура оказывается увлекательной для всех членов группы. Не было отмечено ни одного случая отказа сделать такую эмблему.

*Преимущества* метода «Ручной труд» — вовлеченность участников в процесс создания подарка или эмблемы, а также интерес, который вызывают произведения и пожелания других участников.

*Недостатки* метода «Ручной труд»: 1) не всем хорошо видны подарки или эмблемы на экране, и они отвлекаются; 2) многим участникам настолько важно подробно описать свое произведение, что им требуется значительно больше времени для презентации, кроме того, каждый хочет говорить и думать о собственном произведении, а не о чужих и получить обратную связь на собственное творение. Такая глубокая встреча с самим собой (по выражению К. Юнга) замедляет динамику тренинга, поскольку сосредоточивает переживания и размышления участников на том, что открывает им самим созданное ими произведение. Таким образом, упражнение «Ручной труд» оказывается даже более вовлекающим, чем это необходимо в онлайн-сессии бизнес-тренинга.

### Выводы

1. Самым эффективным из рассмотренных методов является «Сеанс одновременной игры» ведущего со всеми участниками онлайн-тренинга. Этот формат обеспечивает вовле-

- ченность наибольшего числа участников (90%) и заинтересованность в результатах.
2. Второе место по эффективности занимает метод «Совместное исследование», в котором участникам предлагается обратиться к значимому опыту собственной жизни. Этот формат обеспечивает вовлеченность участников, однако поставленные для размышления вопросы могут вызывать затруднения. Например, не все могут вспомнить главное достижение (в настоящем исследовании 9.9%) или главный провал своей жизни (16.77%).
  3. Упражнение «Ручное труд» позволяет эффективно вовлечь участников, так как каждый человек ценит свое творение, оно ему дорого. В то же время подробный анализ индивидуальных произведений в онлайн-формате затруднен: недостаточно хорошо видны чужие подарки и эмблемы, большинству участников хочется говорить и думать о собственном произведении дольше, чем это позволяет регламент сессии бизнес-тренинга.

## Литература

- Гуриева С.Д., Борисова М.М. (2017) Формирование и управление доверием в организации // Позитивная психология менеджмента: монография / Р.А. Березовская, М.М. Борисова, Л.А. Верещагина и др.; под ред. Г.С. Никифорова. М.: Проспект. С. 89–107.
- Почебут Л.Г. (2017) Доверие как позитивный фактор в практике менеджмента // Позитивная психология менеджмента: монография / Р.А. Березовская, М.М. Борисова, Л.А. Верещагина и др.; под ред. Г.С. Никифорова. М.: Проспект. С. 65–88.
- Сидоренко Е.В. (2010) Доверие как мотивирующий фактор и как стратегия поведения // Материалы Всеукраинской научной конференции «Первые Сиверянские социально-психологические чтения». Чернигов.
- Сидоренко Е.В. (2017) Профессиональное общение / Социальная психология общения: монография / под общ. ред. А.Л. Свенцицкого. М.: ИНФРА-М. С. 123–155.
- Сидоренко Е.В. (2018) Технологии тренерской работы: Книга для бизнес-тренеров. М.: Университет «Синергия».

# 2

---

## Psychometric technologies. End of the Likert scale?

---

*N. Marlow*

Recent advances in neuroscience starting in the previous decade e.g. [Bargh et al., 2002; McLure et al., 2004; Zaltman, 2003] have demonstrated beyond any doubt that the majority of human behaviour is driven by brain processes that operate below conscious awareness.

The processes influencing this involuntary part of thinking, feeling and behaviour, include memory, attention, perception, attribution of meaning, emotional responses and decision making.

All these subconscious influences shape our behaviour and regularly impact on the choices we make.

As professional researchers in the marketing and branding arena, we have accepted the challenge of needing to understand these subconscious processes in order to predict consumer behaviour more accurately. We have realised that the singular reliance on traditional research approaches (e.g. focus groups, surveys etc.) only accesses conscious material. This equates to collecting data from the ‘tip-of-the-iceberg’ when compared to the rich seam of subconscious emotional and motivational processing that ultimately determines our behaviour.

Anyone who has worked in market research will be familiar with the potential ‘cloudiness’ associated with the typical responses from consumers (whether qualitative from interviews or focus groups or quantitative from Likert-style surveys). The uncertainty hidden in the research results potentially arises from any or all of the following:

- participants respond even when they don’t know what they think
- people may not tell the truth (e.g. for fear of what others might think — social desirability)

- people are bad at predicting their own behaviour
- consumers rarely know the true reason why they have behaved in a certain way
- individuals often ‘second-guess’ what the researcher wants to hear

My response to these potential sources of ambivalence has been to invest in searching for new ways in which to elicit more reliable and therefore more valid information from our research participants.

This has involved moving away from an exclusive reliance on ‘explicit data’ and the development of ground-breaking techniques to access the sub-conscious (‘implicit’) drivers of human behaviour and decision-making.

The following paragraphs outline the differences between ‘explicit’ and ‘implicit’ data and demonstrate how the use of imagery and response times can be successfully integrated into research methodologies that are currently over-reliant on Likert scales.

## 1. The Likert

A Likert (pronounced LIK-URT) scale is a psychometric response scale used in traditional questionnaires to obtain participants’ preferences or degree of agreement with a statement or set of statements. These are used extensively in Market Research e.g. for measuring a person’s attitude towards a brand and in Psychology e.g. for measuring personality.

Respondents are asked to indicate their level of agreement with a given statement by way of a numerical scale. This is most commonly seen as a 5-point scale ranging from “Strongly Disagree” at one end to “Strongly Agree” at the other. Usually there is neither “Neither Agree nor Disagree” in the middle 6. The data collected consists of explicit or conscious responses, which have involved some degree of thought and evaluation by the respondent.

Example of a typical Likert Scale

1	2	3	4	5
Strongly	Disagree	Neither	Agree	Strongly
Disagree		Agree nor Disagree		Disagree



At first glance this seems straightforward and by assigning a number to each response the degree of agreement or disagreement can be ‘calculated’ for individuals or groups by simple addition, and the average scores for groups compared statistically. This operation allows for example Marketers to compare the attitude towards a particular brand of different groups of consumers using their average attitude score. An average high score means a positive attitude, and an average low score means a negative attitude, and an average ‘average’ means an average attitude!

In a similar way, Psychologists use Likert scales to measure psychological concepts such as ‘Intelligence’ and ‘Personality’. The procedure is very similar to the one outlined above that Marketers use to measure attitudes towards brands. However, in the example of Personality measurement, a high average score might mean “strong on extraversion” and a low score might mean “strongly introverted” etc.

Additional Likert items in the Personality Questionnaire would aim to measure other personality traits such as Conscientiousness, Openness, Agreeableness and Neuroticism and a comprehensive profile of an individual’s personality is constructed [McCrae, 2005].

However, as pointed out by an increasing number of researchers [Carifio, 2008; Dawes, 2008; Knapp, 1990; Allen, 2007], the characteristics of the Likert scale make its use as an Attitude or Personality measure inappropriate in many instances. The Likert ‘scale’ is not a true scale in the mathematical or statistical sense. The Likert scale also has several other inherent problems which make the use of any aggregated data of questionable reliability and validity.

A 9-point critique of the Likert scale approach is set out in the following paragraphs:

1. You only have to imagine yourself responding to a Likert item such as:

“I like the Fiat 500” (for Brand research) or “I enjoy being on my own” (for Personality research)

How do you judge which number to circle? Is your level of agreement increasing the same amount when you circle the ‘4’ rather than the ‘3’, or the ‘5’ rather than the ‘4’? It is difficult for you (and everyone else) to evaluate this ‘agreement gap’ accurately. Although the response levels do have relative positions, we cannot presume that participants perceive the difference between adjacent levels to be equal.

2. This problem of unequal or indeterminate difference between the response points is further complicated when groups of respondents are considered. For instance the psychological difference between ‘Agree’ and ‘Strongly Agree’ might be greater than ‘Agree’ or ‘Disagree’ for one respondent and the reverse strength of feeling for another.

3. This unequal or ambiguous psychological spacing between the measurement points means that the Likert items on a questionnaire cannot be treated as a true scale, with the attendant mathematical properties. The numbers on the Likert item are just a convenient way of labelling the responses in a hierarchical way; we know ‘5’ is larger than ‘4’, which is larger than ‘3’ etc. but not by how much! If you circled ‘5’ for liking the “Fiat 500” we cannot say that you like the brand 5-times more than someone else circling ‘1’! This is because the Likert is not a true scale with an absolute zero, and therefore ratio comparisons cannot be made. (But Marketers do! And Psychologists do as well; even when the Likert items refer to Personality dimensions).

4. The numbers on the Likert ‘scale’ are equivalent to the numbers used to code other categorical data such gender, which is typically labelled ‘1’ for Male respondents and ‘2’ for Female respondents. Some might argue that the 1:2 ratio is a correct evaluation of relative value of the sexes! However, does it make sense to take the average of the two categories? The resultant 1.5 makes no sense at all! The mean of ‘1.5’ does not exist as a category! In a similar fashion, when averages of Likert scales are confidently quoted with 2-decimal places (for misplaced accuracy) e. g. 2.78; it too is meaningless because the original measurement points do not belong to a true scale and there is no category for that number. And yet Psychologists and Marketers confidently compare the means of different groups of respondents and make predictive inferences on what is statistically questionable data.

5. It has also long been acknowledged in the psychometric research community [Guilford, 1954] that that the extremes of a Likert-type response tend to get less used than the more central choices, e.g. ‘2’, ‘3’, and ‘4’ are selected more often than ‘1’ or ‘5’. This is known as an “anchor effect” or bias towards “central tendency”. This may be because respondents are naturally cautious or it takes less involvement (thinking) to quickly circle the ‘middle’ options. A further possibility is that psychologically, the intervals near the extremes e.g. from ‘2’ to ‘1’ and from ‘4’ to ‘5’, may be greater than those near the center. This bias of central

tendency is alone sufficient to disqualify a Likert-type response as truly interval.

6. The previous five paragraphs demonstrate the technical inadequacies of the Likert scale. Using such an instrument to measure attitudes or personality is akin to an attempt to measure height and width using a ruler made of jelly! The results are simply unreliable and therefore cannot be trusted.

7. An additional, more specific criticism can be levied at the use of Likert scales to measure Personality. Just what are psychometric personality tests measuring? Drawing on an analogy from the world of art, we can imagine being asked to evaluate two paintings, one by Picasso and one by Turner; which is more beautiful?

Could we determine this by measuring the length of brush-stroke, the thickness of paint, strength of refracted light etc. and then somehow compare the two measurements? These would give us some data referring to the physical differences between the two paintings. However, 'beauty' is not a physical entity; it is psychological concept that only exists in the mind and therefore cannot be measured and calibrated by scales and statistics. Can a Turner be 5-times more beautiful than a Picasso (or vice versa)? The question seems ridiculous, and yet psychologists and HR professionals regularly make such comparisons between groups of people using 'personality' and 'intelligence' measures based on traditional Likert scales.

8. 'Beauty', 'Personality' and 'Intelligence' share the same property of 'emergence' [Corning, 2002]. They are latent (psychological) concepts which are difficult to define objectively and cannot be measured on a linear scale; even if that scale purports to be psychometrically robust. The worlds of Art and Psychology are only understandable through these 'emergent' properties, which (up till now) have resisted satisfactory computer simulation [Frijda, 1967].

9. A further argument against the 'scientific' measurement of implicit human qualities such as 'personality' comes from the discipline of phenomenology. This approach was developed by Edmund Husserl in the early-mid 20th Century, and attempted to articulate psychological phenomena as subjective human experiences, rather than explain them in terms of impersonal, objective and mathematical 'facts', available only through our scientific measuring instruments [Husserl, 1970], such as Likert scales.

Following an example in David Abram's visionary book [Abram, 1997], we can employ the examination of a piece of fine crystal as an analogy to compare the 'phenomenological' and 'scientific' approaches:

The phenomenological approach would describe the 'sparkle' of the glass, the feel of the smooth surface, its 'coolness', listen to its resonance when struck, the sense of its beauty and record the emotional response that the piece evoked.

On the other hand, the scientific approach might be to weigh it, measure its height and width and other dimensions, chemically analyze the glass, perhaps break it into pieces to measure tensile strength, or discover the molecular structure etc

Clearly, there is a huge difference between the two approaches. Substitute 'attitude' or 'personality' for the crystal glass and as professionals in the research industry we have to decide which of the two methods is more useful. Which approach is more likely to collect data that will be 'useful' in helping to understand customer experience and/or in the 'science' of predicting consumer behaviour?

### *Likert-summary*

When considering the behaviour of employees or consumers, the 9-points above offer a general questioning of the usefulness and accuracy of the 'mathematical/statistical' approach, and in particular offers a critique of the widespread use of Likert Scales as the backbone of the majority of survey instruments. Taken as a whole, the 9-points outlined must raise considerable doubt about the validity and reliability of the traditional research methodologies.

It was the drive to remove this doubt that was behind the motivation of Innovationbubble to explore different approaches of eliciting psychological data from organisational and marketing environments.

## 2. The image

The human brain processes images 60 000 times faster than it does text. This should not surprise us because the visual is the most powerful of our information senses and ontologically we learn to process imagery far earlier than we learn to process words. In fact image processing is an automatic evolutionary-based operation, whereby processing words in-

volves a culturally-based and learned task. It takes more cognitive power and time to make sense of words whereas images are automatically processed with minimal effort.

Marketers have recognised this huge differential in the speed of processing between text and images, and with the explosion of the use of Smartphones visual marketing (images and video) is now the dominant approach in the digital marketing business.

In addition to this advantage of speed of processing, images also have the potential of being a much more emotional and compelling medium. “Marketing without words enables you to tap into the underlying power of images — emotions. Images cause people to react, and those reactions are emotional ones.”

This practical evidence for the qualitative differences between the processing of images and text from the world of Marketing is supported by academic psychological research. For example, images are recalled more easily than word stimuli [Defetyer, 2009], are easier to associate with other words or images [Hockley, 2008] and are decoded for meaning more quickly than words. Other research has shown that people can remember more than 2500 images with at least 90 percent accuracy for days after initial exposure.

To summarize, it is evident that visual content reaches an individual’s brain in a faster and more understandable way than textual information. The human brain is hardwired to recognize and make sense of visual information more efficiently than text-based data and images evoke emotional responses more powerfully than words.

Given this image-superiority effect, the author undertook the task of developing a set of new research instruments which were based upon the radical approach of replacing the text-descriptors in existing psychometric designs with pictures.

The resultant personality measure, Neopic, has no Likert scales, which are replaced with a unique image- based calibration system. The images used were selected using a construct-rational strategy [Jackson, 1970]. NEOPIC scores have positive correlations with the traditional NEO5 questionnaire [Chamorro-Premuzic et al., 2013]. The results correspond to those found by Paunonen et al. [Paunonen et al., 2001] when developing their nonverbal clinical version of the NEO5.

Other researchers have since developed different versions of image-based questionnaires. These include Visual DNA (2008), having

produced a variant of the NEO5 and Leutner et al. who have developed a new creativity measure [Leutner et al., 2017].

However, both of these measures have retained text-based questions, and the images used, only appear to replace the numbers in the Likert scales. For example, an image-based scale of ‘involvement’ might show pictures depicting “toe-in-the-water”, “paddling” and “diving-in” etc. as the graduated possible responses replacing “1”, “2” and “5” in the original scale.

By contrast, the NEOPIC is entirely image based. The design was developed specifically to elicit spontaneous responses, which are more likely to represent the true underlying thoughts and feelings of individuals. This reduces the biases inherent in Likert scale responses, which are contaminated with the ‘masking’ of social desirability etc.

The NEOPIC images are also more likely to elicit emotional responses, and therefore reflect the complexity of an individual’s personality.

The NEOPIC® process is more engaging and motivating. (It is well-known that traditional mathematical scales quickly become boring and tiring after the first 100 items!) However, the NEOPIC® only takes 2–3 minutes to complete and therefore the data collected is likely to be more reliable without the influences of tediousness and fatigue.

The use of images in the NEOPIC® process also has the advantage of producing a holistic measure of personality, which is more useful in organisational and marketing research. The output is a ‘fuzzy-sketch’ or prototype of the respondent, which mirrors how we perceive and evaluate each other. We perceive ‘personality’ as an emergent property, as a whole and not as a bundle of separate traits or dimensions.

### *Image-summary*

The use of images in all forms of visual communication shows a “superiority-effect” over text in the majority of situations. In particular images reduce the contamination of response-biases inherent in Likert scaling. Imagery also has the potential to convey more complex meanings and emotions allowing researchers to capture a deeper understanding of the respondents’ motivations behind their behaviour and decision-making. This is particularly useful support for asking the “why?” research question (usually left to qualitative methods). Spontaneous responses to image stimuli have the potential to reveal the ‘deep-drivers’ that are typically skimmed-over by traditional text-based surveys.

Finally, visual tests require less effort and concentration than traditional psychometric tests; this encourages greater engagement and higher completion rates.

### 3. The subconscious

Advances in the Neurosciences during the recent decade have clearly demonstrated that the majority of our brain's processing carries on independently, below the control and awareness of our consciousness. Researchers have variously estimated that between 80–95% of our behaviour is decided subconsciously. That means for 80–95% of the time we are either unaware of what we are doing or why we are doing it! These unconscious processes underpin the majority of our memory, our perception, our thinking and our decision making. All of this mental-work is colored by our emotions, which are also generated subconsciously; and they too have a powerful and automatic all-pervading influence on what we think and do.

It follows that in order to predict organizational or marketing behaviour with any degree of confidence; researchers must adopt strategies that can access these subconscious, latent or implicit processes. Continued reliance on existing traditional techniques such as questionnaires and focus groups is for the most part unreliable and of questionable validity. The traditional methods by definition can only access material that the consumer is aware of, the 15% that has been thought about and considered. This means that 85% of the information in the form of motivations, emotions etc. are lost!

The majority of marketing reports still consist of this conscious (explicit) material in the form of responses quantified in percentage terms. The information that 50 or 60 or 90% of respondents reported this or that decision, or indicated a future intention to buy brand A rather than brand B etc., is valueless! The data is partial, contaminated with response biases and it says nothing about the true drivers of past or future behaviour or decision making.

From the mid 2000's, some marketers and researchers in organizational behaviour recognised the problems associated with the traditional survey methodology and responded in a variety of ways to try and access the large amount of untapped subconscious data. The techniques experimented with included the collecting biometric data such as heart

rate, pulse or galvanic skin response; the use of EEG (measuring brain-waves); MRI brain scanning; eye-tracking, and facial decoding.

Each of these methods is able to detect automatic human responses that are controlled by the subconscious. They have been used in marketing research with various degrees of success, but they suffer from two important drawbacks. One is the need for extraneous equipment and the difficulty of employing this unobtrusively outside a controlled laboratory environment. The second disadvantage is the uncertainty about the meaning of the data collected. For example, does an increase in heart rate mean arousal being generated from excitement or fear; is that twitch a sign of an emotional response or just a change in posture to feel more comfortable etc.? There is perhaps a third problem; the average MRI scanner costs more than £1million!

This collection of methodologies have now been somewhat superseded by techniques which have concentrated on measuring reaction times. The theory behind reaction-time testing is summarised in the theory of the two routes by which the human brain processes information.

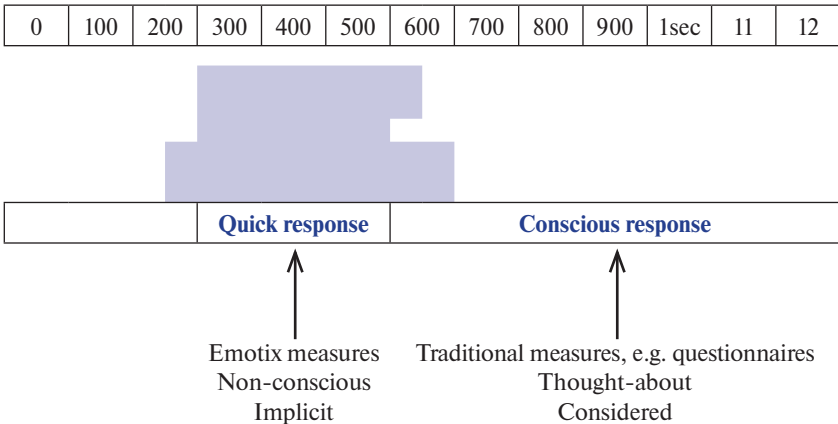
The two routes are now commonly referred to as “System 1” (fast) and “System 2” (slow) after Kahneman published his best-selling book, “Thinking Fast and Slow” [Kahneman, 2011].

System 1 is an automatic process, almost instantaneous, and is responsible for our immediate responses to the environment and behaviour or decisions that need little thought. System 1 is responsible for intuition, ‘gut-feelings’ and snap judgements. It is responsible for the way we immediately evaluate a person that we have never met before, and this pathway is also responsible for our everyday ‘unthinking’ behaviour (habits), such as brushing our teeth, getting dressed or making a cup of tea. For marketers, it is important to realise that the majority of consumer decision-making (based on brand-selection) is System 1.

System 2 is a much slower process. Behaviour and decisions made via this route are made only after some conscious thinking and evaluation. Typically, alternative actions and their probable consequences will be considered using a variant of cost-benefit analysis. The final decision is arrived at after some conscious effort. System 2 represents our deliberate, step-by-step thinking, in an attempt to produce the optimum solution to a problem; it is our attempt at a logical and rational decision making process.



1. Psychometric technologies.  
End of the Likert scale?



**Fig. 1. The Emotix unique process and algorithm identifies implicit responses**

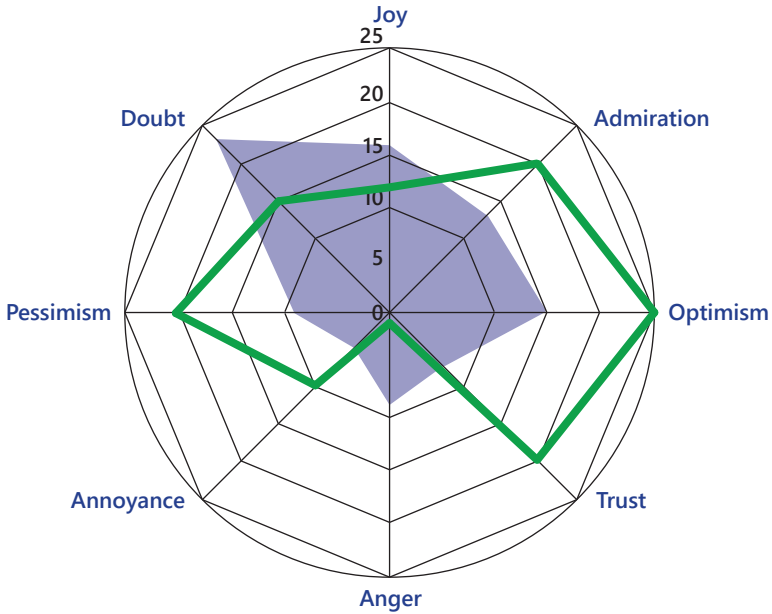
Source: created by the author.

System 1 responses are spontaneous and reveal what we are really thinking and feeling. System 2 responses are those made after we have had time to think and prepare an answer that we think is suitable. Organisations and their marketing departments need to know the reality; they need to access System 1.

The author has developed a unique on-line system (EMOTIX) that is able to capture System 1 data (Fig. 1). This information is a ‘window’ into the respondents’ subconscious. Implicit thoughts and feelings that customers hold about a brand, which usually remain hidden, are made accessible.

Importantly, the reaction times collected can be converted into strengths of association. It is therefore possible to produce brand-maps and examine how different market segments implicitly think and feel about different products or organisations.

The diagram in Fig. 2 is showing the relative strengths of association of different characteristics with two different brands (Blue and Green). This map represents what the respondents have stored in their heads about the two brands and indicates which characteristics are likely to have a greater influence on their future behaviour.



**Fig. 2.** Example of brand map comparing 2-target brands, %

Source: created by the author.

### *Subconscious-summary*

Emotix is a unique on-line system for capturing subconscious responses. It requires no additional equipment apart from an interface, which can be provided through mobile devices. It is very flexible, with a quick turn-around, and is cost-effective.

Although Emotix uses ground-breaking methodology, the theory underpinning the process is sound and there are many research projects showing how implicit measures are more predictive than their traditional counterparts.

The Emotix process is very flexible and has been employed successfully in finding solutions across the following areas:

1. What characteristics are most strongly associated with different brands (e.g. own vs. competitors?).
2. Brand tracking over time to confirm impact of marketing campaign.

3. How do consumers perceive brand packaging?
4. How does changing aspects of brand packaging impact consumers' responses?
5. Prototype testing.
6. Checking the alignment of the internal/external brand image of organisations.

## Conclusion

- Testing for implicit/subconscious responses should now be an essential component of mainstream organisational and market research.
- The Emotix process is digitally based and can be accessed worldwide and via mobile platforms.
- Each Emotix project is bespoke, and designed in close cooperation with the client.
- The process is highly flexible, offering quick turn-around times, and is cost-effective.
- Emotix combines particularly well with qualitative methods when that initial data is used to prime the collection of implicit data.
- Emotix offers any business the opportunities of radical solutions through gaining deeper insights into employee and/or consumer behaviour.

## References

- Abram D.* (1997) *The Spell of the Sensuous*. New York: Vintage Books
- Allen I.E., Seaman C.A.* (2007) Likert Scales and Data Analyses // *Quality Progress*. 40(7). P. 64–65.
- Bargh J.A., Gollwitzer P.M., Lee-Chai A., Barndollar K., Troetschel R.* (2001) The automated will: Non-Conscious activation and pursuit of behavioural goals // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 81 (6). December. P. 1014–1027.
- Carifio J., Perla R.* (2008) Resolving the 50-year Debate Around using and Misusing Likert Scales // *Medical Education*. 42(12). P. 1150–1152.
- Chamorro-Premuzic T., Ahmetoglu G.* (2013) *Personality 101*. NY: Springer.
- Corning P.A.* (2002) The re-Emergence of Emergence: A Venerable Concept in Search of a Theory // *Complexity*. 7 (6). P. 18–30.

- Dawes J.* (2008) Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An experiment Using 5 point, 7 point and 10 Point Scales, Int. // *Journal Market Res.* 51(1).
- Defeteyer M.A., Russo R., McPartlin P.L.* (2009) The picture superiority effect in recognition memory: a developmental study using the response signal procedure // *Cognitive Development.* 24. P. 265–273.
- Dreyfus H.L.* (1972) What computers can't do: A critique of artificial reason. New York: Harper & Row.
- Frijda N.H.* (1967) Problems of computer simulation // *Behavioural Science.* 12. P. 59–67.
- Guilford J.P.* (1954) *Psychometric Methods*; New York: McGraw-Hill.
- Hockley W.E.* (2008) The picture superiority effect in associative recognition // *Memory & Cognition.* 36 (7). P. 1351–1359.
- Husserl E.* (1970) *The Crisis of the European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy.* Translated by David Carr; Evanston, Ill.: North-western University Press.
- Jackson D.N.* (1970) A sequential system for personality scale development // *Current Topics in Clinical and Community Psychology.* Vol. 2. New York: Academic Press.
- Kahneman D.* (2011) *Thinking Fast and Slow.* New York: Farrar, Strauss, and Giroux.
- Knapp T.R.* (1990) Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy // *Nursing Res.* 39(2). P. 121–123.
- Leutner F., Yearsley A., Codreanu S.-C., Borenstein Y., Ahmetoglu G.* (2017) From Likert scales to images: Validating a novel creativity measure with image based response scales // *Personality and Individual differences.* 106. P. 36–40.
- McClure S.M., Li J., Tomlin D., Cypert K.S., Montague L.M., Montague P.R.* (2004) Neural Correlates of Behavioural Preference for Culturally Familiar Drinks // *Neuron.* Vol. 44. No. 2. October. P. 379–387.
- McCrae R.R.; Costa P.T.; Martin T.A.* (2005) The NEO PI-3: A more readable revised NEO personality inventory // *Journal of Personality Assessment.* 84(3). P. 261–270.
- Paunonen S.V., Ashton M.C., Jackson D.N.* (2001) Nonverbal Assessment of the Big Five Personality Factors // *European Journal of Personality.* 15. P. 3–18.
- Zaltman G.* (2003) *How customers think: essential insights into the mind of the market.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

# 3

---

## Переговоры об организационных изменениях и перестройка когнитивных конструктов руководителей

---

*А.А. Киселева*

Как развивать компанию, что делать, чтобы прирастить стабильность и успешность? Эти вопросы чаще всего ассоциируются с темой организационного развития, и на их решение претендуют несколько сторон: сам руководитель (владелец, инициатор компании), персонал компании (менеджмент и рядовые работники) и привлеченные консультанты, цель которых — создать целесообразные изменения. Все участники, каждый со своей позиции, интерпретируют сложившуюся ситуацию, находят причины неудач и предполагают, какие необходимые действия следует совершить.

Почему-то при очевидной необходимости изменений (о ней часто свидетельствуют нестабильность, стагнация, экономические потери), компании так и не решаются на запуск организационных изменений. Порой этого не происходит, даже если существует рациональная, обоснованная программа действий. Как вообще меняются организации? Благодаря чему и по какой причине? Откуда берется динамика?

Изменения организации могут быть вызваны внешней средой, и тогда они реактивны, направлены на адаптацию к изменениям. Иногда, напротив, их может инициировать сама организация (тогда изменения про-активны), тем самым компания направля-

ет усилия на опережающее соответствие внешним требованиям. Представление об организации и о пути ее развития — это одна из ключевых детерминант, определяющих характер, темп, состояние и цели таких изменений. При реактивных изменениях компания действует вынужденно, как бы «догоняя» события. Таким образом, ей приходится где-то брать ресурс: энергия может возникнуть от страха потери, от успокоенности, когда нашли виноватого, когда усилили контроль или заручились авторитетом внешних именитых консультантов, то есть уверениями, что все будет в порядке. А вот при про-активных действиях компания получает энергию от инициативы самих участников организации, то есть использует собственный ресурс для изменений.

Следовательно, про-активные изменения компании выгоднее, поскольку они не заимствуют чужой ресурс или негативный ресурс, а получают его в большем объеме и с большей динамикой, и к тому же этот ресурс по своему качеству творческий. Это, безусловно, важно для самой организации. Поэтому одно из значимых измерений для организационных изменений — это их про-активность. Теперь уточним первоначальный вопрос: почему не происходят про-активные изменения?

Возможно, такое «бездействие» или «осторожность» существенно зависят от интерпретаций ситуации участвующими сторонами. Попробуем в этом разобраться.

Согласно Кеннету Гергену [Герген, 2016], одному из основоположников направления социального конструкционизма, поведение в социальной реальности практически полностью обусловлено нашим представлением о ней (см. подробнее о картине мира [Колшанский, 1990], семантическом пространстве [Петренко, 1988], структуре знаний [Шэнк, 1982]). В основе нашего представления лежит система конструкторов о реальности. Под конструктором понимают некую когнитивную структуру, которая закрепляет значение, смысл объекта для участника взаимодействия. Одна из особенностей конструктора в том, что он создает интерпретации и другие конструкторы, а также сам постоянно воспроизводится благодаря этим интерпретациям. Поэтому конструкторы — это живое, динамичное отражение отношения, позиции и будущего поведения человека в определенном социальном контексте.

Например, один из таких конструктов — замысел организации [Власов, 2003]. По мнению П.К. Власова, организацию как систему направляет, собственно, замысел основателя (инициатора) компании. В статике замысел можно представить как систему осознанных или неосознанных (интуитивных) концептов, которыми пользуется инициатор при описании будущей организации. Мы не будем углубляться в природу замысла, поскольку она довольно сложна и уже подробно изложена автором идеи [Власов, 2003].

В лингвистике хорошо известно понятие *концепт* — языковой эквивалент конструкта, то есть его фиксация в речи, языке. В современных работах по социальным наукам мы встречаемся с такими понятиями, как социальное конструирование, символический интеракционизм [Титц и др., 2008], метафорический подход к пониманию организаций [Мюллер, 2005], реконструкция организационной реальности [Томашек, 2008]. Все эти понятия связаны с идеей о возможности и, главное, продуктивности семантических описаний и конструирования различных значений, определяющих базовый смысл, основные механизмы идентификации участников со своей организацией.

Например, миссия компании — это не что иное, как компактное, метафорическое изложение предназначения компании. Мюллер приводит пример переписывания метафоры зоопарка как «места, где животные содержатся в неволе» на «место изучения, путешествий и познания природы» с целью изменений в состоянии дел в Национальном зоопарке Германии [Мюллер, Кизер, 2005]. Благодаря такой семантической реконструкции удалось возродить зоопарк и превратить его в экономически выгодный проект.

Безусловно, базовые концепты и метафоры — это отражение нашего представления, культуры. Они высвечивают механизмы «социальнойстройки» во внешнюю среду. Представители разных культур вносят различное содержание в базовые концепты, как, например, в исследовании различий в национальном сознании носителей немецкой и русской культуры и языка.

Эмпирические исследования [Власов, 2003] в области организаций показывают, что инициатор и основные руководители компаний имеют хорошо разработанный аппарат таких концептов.

У собственников компании аппарат включает 54 концепта, а у руководителей среднего звена — 26. Это, безусловно, влияет на возможности руководителей разных уровней по-разному описывать и влиять на одну и ту же среду.

О таких конструктах говорил Дж. Келли, используя термин «личностные конструкты» [Келли, 2000], о подразумеваемых знаниях говорил Ф. Боммар [Боммар, 2015], о смыслопроизводстве — способах интерпретации и создания смысла — говорил К. Вейк [Вейк, 2015]. Эти работы объединяет тезис о том, что система знаний, конструктов и способов интерпретации определяют действия в реальности и, более того, люди склонны создавать свои имплицитные теории реальности (скрытые конструкты) как непротиворечивую и объясняющую реальность картину.

Так, например, Э. Кирхлер писал об имплицитных теориях персонала [Кирхлер, Родлер, 2008]. По данным его исследований, руководитель, который считает свой персонал слабым, склонным к лени и нуждающимся в контроле и неспособным на самостоятельные целесообразные действия, усиливает контроль, не ценит инициативу и создает зависимые отношения, построенные на внешней (в отличие от внутренней) мотивации. И, наоборот, руководитель, который рассматривает персонал как ценный и самостоятельный, более «оснащен» для формирования профессиональной, организованной команды, способной к самостоятельным целесообразным действиям.

Таким образом, конструкты или имплицитные теории о персонале, организации, реальности как раз и определяют решение о «запуске» или, напротив, саботаже организационных изменений.

Какие это конструкты, каково их содержание, как именно они влияют на решения предпринимателей?

Эти вопросы нас интересовали в контексте переговорной практики организационных консультантов и владельцев компаний, поскольку решение о заключении контракта чаще всего было опосредовано неким латентным «обдумыванием», порой длительными молчаливыми паузами и скрытым сопротивлением. Причем сами руководители не осознавали своего сопротивления.

Мы провели серию неоднократных этнографических наблюдений за переговорами о стратегии развития предприятия и выяви-



ли следующие концепты, которые эксплицитно или имплицитно содержались в переговорах. Это такие концепты, как: *изменение, социальная справедливость, благополучие, право влиять на людей и обстоятельства, компетентность.*

Отсутствие реконструкции значения или игнорирование этих концептов приводило к отторжению и выходу руководителей из коммуникации. Безусловно, это неполный перечень того, что может интересовать и беспокоить руководителей, однако это наиболее часто встречающиеся конструкты. Они представляют трудность для участников переговоров, так как они фактически скрыты от непосредственного наблюдения и даже «замаскированы», поскольку их обсуждение руководители часто считают нецелесообразной тратой времени.

Так, *изменение* для руководителей и собственников — это *внешнее, насильственное влияние некой чужеродной группы или среды, которая обязательно отрицает и не понимает природу самой организации. При этом сама организация не имеет ресурса к изменениям и вынуждена прибегать к внешним мерам. Основных участников организации, включая самого собственника, придется переделывать и «ломать» их природу. Сами люди не способны произвести знания, которые помогут им решить собственные проблемы.*

На наш взгляд, такое негативное отношение к изменениям связано с опасением потерять контроль над организационной динамикой и, как следствие, свою власть. Можно предположить, что внешнее воздействие окрашено отрицательно не случайно. Безусловно, предприниматели работают скорее в агрессивной, чем в дружественной среде (рынок труда, политика государства, высокая скорость изменений). Однако тем более важно быстро ориентироваться и импортировать (заимствовать) из среды все полезное и применимое. Поэтому вряд ли такое отрицательное отношение есть логичная и рациональная установка, возникшая в результате внешних обстоятельств. Скорее, это субъективная вера в *контроль* как способ успешного поведения и отрицательное отношение к *неопределенным*, хотя и потенциальным, обстоятельствам. В этом случае ценности власти и безопасности доминируют над ценностями достижений и самореализации.

Таким образом, без трансформации конструкта *изменения* как вынужденного и опасного конструктивная коммуникация об ор-

ганизационных изменениях маловероятна. Она реальна только при рефлексии и коррекции позиции собственника. Важно, чтобы руководитель занял про-активную позицию, позицию человека, способного и начать, и прекратить действия и, главное, извлечь пользу из ситуации. Видимо, такая перестройка конструкта потребует терапевтической работы или как минимум семантического преобразования.

Следующий конструкт — *справедливость*. С ним сопряжен конструкт *благополучие*. Как правило, они охватывают всю сферу социального, отражают базовые установки собственника относительно производства и распределения общественных благ.

Чаще всего руководители считают, что *источником благ не являются сами люди, скорее, это техническое оборудование, технологии, уникальная информация и деньги. Участники организации, как правило, имеют к ресурсам ограниченный доступ (например, не имеют возможности взять дешевый кредит или приобрести новое оборудование). Причина этого в несправедливом, коррупционном устройстве самого общества, где сильные побеждают слабых. При этом более сильные обязаны заботиться о менее обеспеченных слоях. Поэтому и сама организация не должна быть критична к малоэффективным сотрудникам. В меру сил и возможностей она должна их поддерживать и выгонять лишь в редких случаях.*

На наш взгляд, в основе конструкта *благополучие* лежит позиция самого человека, его отношение к *дефициту, проблеме* и т.п. Что он предпочитает делать в ситуации, когда испытывает дефицит? Есть ли запрет на активность в «добыче» ресурса? Как были отстроены ресурсные отношения в семье: ресурс рассматривался как доступный, который можно было получить по правилам, или же он был инструментом манипуляции, давления, власти и подчинения? Опять-таки, коррекция этого конструкта носит скорее терапевтический характер, она возможна в консультационной практике или семантическом преобразовании.

И последний важный и интересный концепт-посредник в переговорах — *компетентность*. Об этом концепте как о барьере свидетельствуют такие высказывания, как, например: «У нас достаточно опыта, чтобы самим справиться с ситуацией», «Вы не способны будете вникнуть в нашу специфику, потому что Вы — не специалисты в нашей области», «...чем Вы докажете, что Вы

лучше разбираетесь в нашем бизнесе?» и тому подобные высказывания.

*Как правило, в этом случае руководители считают, что информация должна быть очень предметной и конкретной, полезны только прямые, линейные связи, а извлечь информацию из косвенных источников практически невозможно: она будет абстрактной и непрактичной. Собственные решения должны быть правильными, но как понять их правильность — неясно. Подтверждение могут дать только авторитеты и уважаемые люди (родители, «акулы бизнеса», богатые знакомые). Сделать вывод самому на основе прямой обратной связи «проба — реакция — коррекция» невозможно. Знания нельзя извлечь самому, потому что они принадлежат авторитетному носителю, он может ими поделиться, если захочет. Все другие люди, наоборот, рассматриваются как конкуренты, мнение которых надо опровергать, с ними спорить и требовать доказательств.*

Такая конкурентная, критичная и закрытая позиция, на наш взгляд, связана с представлением о статичности, неизменности знаний и самой ситуации, страхе и отрицании неопределенности, внутренней зависимости от мнения авторитета и страха ошибок. Это приводит к бессилию в ситуации высокой неопределенности, сложности, неоднозначности, как следствие, к негибкости, догматичности и конкурентному поведению.

Как видим, в этом значении концепты *изменение, справедливость, компетентность* имеют, скорее, негативный эмоциональный окрас. Они противоречивы: так, например, изменения необходимы, но при этом болезненны и противны природе участников организации. Поэтому прибегать к ним нужно уже в самых крайних случаях. Обратим внимание, что в обоих концептах люди второстепенны, нересурсны, зависимы. Они являются пассивным следствием, а не причиной обстоятельств. При этом руководители, как правило, не замечают динамической природы самой организации. Например, в их представлении ресурс скорее заимствуется где-то, он вряд ли способен появиться в результате усилий самих людей. Сами люди неизменчивы, статичны и лишь повторяют заранее известное.

Такое изначальное представление о базовых для организации концептах не только не позволяет организации овладеть продук-

тивным поведением, но и отдаляет от него, привносит высокую себестоимость. Практически мы имеем дело с базовыми стереотипами, которые длительное время не пересматривались. Они коренятся в представлении современных руководителей об устройстве общества, которое они произвели ранее, и явно не соответствует современной ситуации. Здесь также можно увидеть связи и с базовыми культуральными принципами, организующими наше сознание, о которых говорила Анна Вежбицка — фатализм, ориентация на «авось», стремление к морализации отношений и поиску виноватых [Вежбицка, 1996].

Таким образом, как неоднократно отмечалось в работах, связанных с организационными изменениями, консервативность модели самого инициатора существенно ограничивает изменения и организационное развитие. «В общем, все сводится к тому, что необходимо эксплицитировать *скрытые субъективные теории*, чтобы в результате получить возможность их дифференцировать, корректировать и перестраивать позицию руководителя» [Геберт, Розенштиль, 2006]. Перестройка конструкторов — один из этапов организационных изменений, который обязательно необходимо учитывать, вникая в суть сопротивления и перестраивая закрытые представления в открытые для естественного принятия и разделения предложений.

На наш взгляд, представленные концепты и их содержание не полны и требуют дополнительного изучения для выявления противоречий и формирования реального содержания программ подготовки руководителей и действий в области изменения современных организаций.

## Литература

- Боммар Ф. (2015) Подразумеваемые знания. Харьков: Гуманитарный центр.
- Вежбицкая А. (1996) Язык. Культура. Познание. М.: Русские словари.
- Вейк К. (2015) Смыслопроизводство в организациях. Харьков: Гуманитарный центр.
- Власов П.К. (2003) Психология замысла организации. Харьков: Гуманитарный центр.
- Геберт Д., фон Розенштиль Л. (2006) Организационная психология. Харьков: Гуманитарный центр.

- Герген К. Дж.* (2016) Социальная конструкция в контексте. Харьков: Гуманитарный центр.
- Келли Дж.* (2000) Теория личности. Психология личных конструкторов. СПб.: Речь.
- Кирхлер Э., Родлер К.* (2008) Мотивация в организациях. Харьков: Гуманитарный центр..
- Колишанский Г. В.* (1990) Объективная картина мира в познании и языке. М.: Наука.
- Мюллер А.П., Кизер А.* (2005) Организационная коммуникация. Харьков: Гуманитарный центр.
- Петренко В.Ф.* (1988) Психосемантика сознания. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Титц С., Коэн Л., Массон Дж.* (2008) Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений. Харьков: Гуманитарный центр.
- Томашек Н.* (2008) Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Харьков: Гуманитарный центр.
- Schank R.* (1982) *Dynamic Memory: A Theory of Learning in Computers and People.* New York: Cambridge University Press.

# 4

---

## The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring

---

*N.V. Antonova, E.A. Razgon*

Coaching Psychology is a very rapidly developing area of applied business psychology. The founders of Coaching Psychology were Anthony Grant [Grant, 2001] in Australia and Stephen Palmer [Grant, Palmer, 2002] from the UK. Psychologists working in the field of coaching research and practice joined the initiative. Prior to define coaching psychology we should define coaching as a practice.

There are several approaches to the definition of coaching.

The first is the instructional approach. It claims that coaching concerns the immediate improvement of performance and development of skills by a form of tutorial instruction [Parsloe, 1995]. According to this approach, coaching is very close to the educational process.

The second approach is facilitating approach. According to this approach, coaching is the art of facilitating the personal performance and development. This approach is the most popular nowadays among coaches [Downey, 1999].

The third approach came mostly from the psychotherapy as a lot of psychotherapists started to practice coaching. It is called “therapeutic approach” to coaching. In fact, psychologists adapted therapeutical approaches to coaching, the most popular of them are: solution focused brief therapy, cognitive behavioural therapy, rational emotive therapy, multimodal therapy. Thus, therapeutical goals, such as correction of ir-

rational or limiting beliefs, were also included into the coaching process [Green, Grant, 2003].

Basing on these definitions of coaching, Grant and Palmer defined coaching psychology as follows: “Coaching psychology is for enhancing well-being and performance in personal life and work domains underpinned by models of coaching grounded in established adult learning or psychological approaches” [Grant, Palmer, 2002]. A. Grant also claims that “Coaching psychology can be understood as being the systematic application of behavioral science to the enhancement of life experience, work performance and wellbeing for individuals, groups and organizations who do not have clinically significant mental health issues or abnormal levels of distress” [Grant, 2001]. It is connected with other psychological disciplines such as sport psychology, counseling psychology, organizational, and health psychology. The creation of coaching psychology stimulated the investigations of the coaching process and results.

The main directions of investigation in the field of coaching psychology are: 1) the distinguishing between different psychological practices such as counseling, coaching and so on [Latham, 2007]; 2) the comparative studies of different theoretical approaches in coaching [Green et al., 2006]; 3) the effectiveness of different coaching techniques and approaches [Cavanagh et al., 2005]; 4) the effectiveness of coaching application in organization [Bozer, Sarros, 2012; De Meuse et al., 2009].

## Coaching effectiveness and its evaluation

The investigation of coaching effectiveness is very important problem as using instrument with unknown effectiveness is non-ethical for psychologists. But as for coaching it is very difficult to organize the valid and ethical investigation because of confidentiality of the process, on the one hand, and the lack of appropriate measuring instruments, on the other hand. Meta-analysis made by Theeboom and others [Theeboom et al., 2013] was aimed to provide the answer to the question if there any beneficial effects of coaching within an organizational context. The relationships between coaching interventions and several individual-level outcomes that are relevant for both individuals and organizations were examined. The results showed that coaching had significant positive ef-

fects on performance and skills, well-being, coping, work attitudes, and goal-directed self-regulation [Theeboom et al., 2013]. In general, these results showed that coaching is an effective tool for improving the functioning of individuals in organizations.

The lack of systematic investigations of coaching effectiveness leads to the scepticism about it [Bozer, Sarros, 2012]. Most of coaching investigations are provided by practitioners who have not qualified in research methods. It's the cause of the prevalence of quantitative research in this field. It can be descriptions of the coaching process and outcome without any theoretical framework [Latham, 2007]. Qualitative researches are strongly necessary to prove the coaching effectiveness. Most qualitative investigations are devoted to usage coaching in organizations and use sociological or economical instruments. For example, some investigators use ROI (return of investment) to show economic effectiveness of coaching in organization [De Meuse, Dai, Lee, 2009]. Grant [Grant, 2012] criticized the financial approach, because: (1) the ROI calculated applies only to the specific engagement, (2) the causal link between coaching and financial outcomes is tenuous, (3) the indirect costs of coaching tend to be ignored and (4) such approaches ignore the non-financial benefits of coaching. To prove the psychological effectiveness of coaching, some researchers use individual and organizational variables such as stress level, well-being, reflection, mindfulness, organizational commitment and others [Spence et al., 2008; Luthans, Peterson, 2004; Green et al., 2006].

Leedham [Leedham, 2005] developed the famous Kirkpatrick model created for the evaluation of training effectiveness. He described a four-level pyramid called "coaching scorecard":

- 1) Foundation factors: the coaching process and coaching environment.
- 2) Inner personal benefits: clarity and focus, confidence and motivation.
- 3) Outer personal benefits: skills and behaviour.
- 4) Business benefits: results.

Grant (2012) suggested that more universal measures of coaching effectiveness than ROI may include: organizational engagement, decreased stress levels, and wellbeing. Obviously these variables refer to the inner personal benefits. Thus, coaching psychology is mostly interested in (2) and (3) groups of variables (inner and outer personal benefits).



4. The problem of coaching effectiveness evaluation:  
creation of instrument for personal efficiency measuring

---

Laurence and Whyte developed the model of executive coaching effectiveness evaluation which they called “Clocktower Model” [Laurence, White, 2014]. It includes 6 levels (“floors of tower”) of evaluation, each level implies the particular evaluation methods.

- 1) Purpose (alignment);
- 2) Motivation (intervention planning);
- 3) Coaching environment (coach management);
- 4) Behavior (feedback);
- 5) Outcomes (metrics);
- 6) Investment return (ROI formulae).

One of the most popular variables which is claimed to be developed using coaching is personal effectiveness. Personal effectiveness is usually understood as possibility to achieve personal goals using less resource [Covey, 2004]. Covey defined the personal effectiveness as a P/PC-balance, where P is desired result and PC — recourses and meanings which are necessary to get this result.

Covey defined seven habits of highly effective people.

The first group of habits is personal habits:

- 1) Proactivity;
- 2) Outcome-oriented mindset — “begin with the end in mind”;
- 3) Effective planning — “rut first things first”.

The second group includes the interpersonal habits:

- 4) “Win-Win thinking” — cooperative attitudes;
- 5) “Seek first to understand, then to be understood”, empathic communication;

**Table 1. Covey’s model of personal effectiveness  
and psychological equivalents of its variables**

Covey’s model variable	Psychological equivalent
1. Proactivity	Locus of control
2. Outcome-oriented mindset	Goal-oriented
3. Effective planning	Self-organization
4. Win-win thinking	Self-confidence
5. Emphatic communication	Empathy level
6. Synergy	Cooperation
7. Constant self-development	Motivation for self-development

---

- 6) Synergize — innovative problem-solving skills;
- 7) The seventh habit Covey calls “Sharpen the Saw”, it means the constant self-developing.

The Covey’s model of personal effectiveness is practical but has a lack of theoretical background and to use it for personal effectiveness evaluation is quite difficult.

We developed the Covey’s model and found psychological equivalents of the Covey’s model variables (Table 1).

We used this model for the elaboration of the personal efficiency evaluation instrument.

## **The development of instrument for coaching effectiveness evaluation using the personal efficiency model**

**Purpose:** creation of simple but valid instrument to measure personal efficiency as the indicator of coaching effectiveness.

### *Methods*

The development of a methodology consists of several stages:

- 1) Development of the questionnaire that measures the level of personal effectiveness based on the data collected;
- 2) Interview of the experts on the relevance of the questions to the main blocks;
- 3) Checking the retest reliability of the questionnaire;
- 4) Checking of the inner consistency of the questionnaire;
- 5) Testing the questionnaire as a tool for assessing the effectiveness of coaching.

### *Stage 1. Development of the questions*

Sample: 18 people aged 18–49.

### **Procedure**

The respondents were presented with a questionnaire, which consisted of 8 main blocks. The first seven blocks in it were devoted to the components of personal efficiency, and the eighth one was a socio-demographic block. In each of the first seven blocks, the respondent was asked to define the main concept, that is, one of the constructs of per-

sonal effectiveness. After that, the respondents were asked to write 4–7 behavioral characteristics that are inherent in a person who has this skill highly developed.

After this, the definitions that were given by the respondents were analyzed using the content analysis method and as a result, a definition of this competency was compiled from them. Results in the form of words that described behavioral characteristics were evaluated by frequency of occurrence, and words with a synonymous meaning were grouped together. Thus, the most common behavioral characteristics were identified, for each block of 7–8 basic characteristics that formed the basis of the questionnaire for experts.

In order to derive a definition of each of the components of personal effectiveness, we analyzed 18 definitions given by respondents. As a result, the following definitions of the main components of personal effectiveness were obtained:

- Responsibility is a person's quality, which implies that in making a choice, responsible people based on their life values, take responsibility for their actions, words and obligations to others.
- Purposefulness is a person's ability to set a clearly formulated goal, to realize the concrete steps to achieve it and to complete these steps.
- Self-organization is the ability to independently organize your time in such a way as to achieve your goal on time. One of the main components of this skill is discipline.
- Self-esteem is an adequate assessment of one's strengths and weaknesses, as well as the coordination of a person's actions to his personal internal principles and values.
- Empathy is the ability to understand the feelings of other people and the ability to empathize with them.
- A penchant for cooperation — openness to productive work with other people, during which they strive to come to a mutually beneficial solution.
- The desire for development — the desire and ability of a person to develop their professional and personal qualities/skills.

In addition to the definitions of basic concepts, the result of the analysis of this data is a list of behavioral markers for each of the core competencies, which indicate that this competency is developed at a high level. This list is presented in the Table 2.

**Table 2. List of basic behavioral markers for each competency**

<b>Competency</b>	<b>Behavioral markers</b>
1. <i>Responsibility</i>	Take responsibility for your actions Initiative Focus on results Energy Prudence
2. <i>Determination</i>	Discipline Clear goal setting Perseverance Self motivation Ability to prioritize Determination
3. <i>Self-organization</i>	Composure Ability to prioritize Punctuality Responsibility Keeping a diary (time management) Ability to break a plan into goals Discipline
4. <i>Self-respect</i>	Adequate self-esteem Availability of principles and values Ability to say no Independence from the opinions of others Sociability Respect for others Having a goal and a plan for achieving it
5. <i>Empathy</i>	Sensitivity Willingness to help the interlocutor Attention to a change in the emotional background of the interlocutor Emotionality Sympathy Kindness, gentleness, calm Understanding of Non-Verbalic signals Avoiding Egocentrism
6. <i>Cooperation</i>	Compromise Openness Ability to hear others

Competency	Behavioral markers
	Understanding the motives of the interlocutor Skill to work in team Ability to find a common language Acceptance of team interests Ability to communicate actively
7. <i>Self-development</i>	The desire to learn something new Openness of new information Search for a new Reading self-development books The ability to allocate time for training Activity Curiosity Self-analysis of actions Positive attitude towards change Willingness to engage in self-development to the detriment of free time, personal interests

Thus, we got the operationalization of seven basic concepts to the level of concrete examples of behavior.

After we get the operationalization of the basic concepts, we can begin to construct statements that will reflect each of these behavioral markers. Based on this, we developed the statements for the questionnaire. In order for the methodology to evenly include all components at this stage of its development, we compiled 7–8 statements for measuring each component of personal effectiveness. Thus, we got 49 statements that are suitable for measuring personal effectiveness in accordance with the theory of S. Covey and the data obtained by questioning.

### *Stage 2. Expert survey*

Four experts participated in the second stage. Respondents were provided with a questionnaire consisting of seven blocks. At the beginning of each block, a description of the component of personal effectiveness was given, to which it is dedicated and then 7–8 statements, which, based on an analysis of the previous ones, were behavioral markers, characteristic of those people who have this skill is highly devel-

oped. In addition to the direct statements, the reverse statements were also used. The main task of the experts was to evaluate on a scale from 1 to 5 how well the statement is suitable for assessing the component of personal effectiveness.

### *Stage 3. Cheking of the retest reliability*

To check the retest reliability of the methodology, testing was conducted with a difference of 1 week on the same audience of students — 1 course of students studying in various areas. In total, 41 people took part in this study and 61 questionnaires were completed. Among all respondents, 20 people completed this questionnaire twice. Accordingly, we selected them for further use.

This stage of the study was conducted with the involvement of master students who studied a course in psychology as part of a compulsory elective course. Students were asked to fill out a questionnaire and in order to be able to identify them, they filled out a form based on their personal phone number, which looked like this:

+7 — (\*\*\*) — \*\*\* — \_\_ — \_\_.

Accordingly, the identifier of each respondent was the last 4 digits of his number.

To assess the retest, as mentioned above, we used the results of a survey of 20 people whom we interviewed again with an interval of one week. For data analysis, the IBM SPSS 23.00 statistical data analysis package was used. Before analysis, preliminary work was carried out with the data. For the analysis of retest reliability, the Spearman-Brown coefficient was used, which demonstrates the closeness of the answers of two tests.

H1: The new test version is parallel to the original.

In other words, the new test version shows the same values as the old one. In our case, the coefficient data will demonstrate that the second measurement data reproduces the first measurement data. When calculating this coefficient, it is important to control that the number of questions in the test is the same, which in our case is fulfilled, since we collect data using the same methodology. An acceptable Spearman-Brown ratio starts at 0.7. Spearman-Brown index for our data is 0.868, which indicates that our technique has a very high retest reliability.

### ***Stage 4. Checking of the internal consistency and factor structure of the instrument***

Sample: 408 people (256 women and 153 men). The two largest groups of respondents by educational level are those who have completed their specialty (134 people) or those who have completed their undergraduate (79 people). Next in terms of the number of respondents is a group of people who have completed 11 classes (79 people) and those who have a master's degree (91 people). The group of respondents who graduated from a secondary specialized institution (34 people) came out a bit smaller, followed by a group of candidates of sciences (10 people), a group of those who graduated from grade 9 (6 people) and the smallest — doctors of science (1 person). By age, most of the respondents fell into the group of 21–40 years old. If you describe the sample as a whole, then it is dominated by women, aged 21–40 years, who have from 4 to 6 years of university education.

For our sample, the standardized index of alpha — Cronbach's is 0.720, which suggests that all statements are aimed at evaluating the same indicator, in our case, personal effectiveness. Since the alpha — Cronbach coefficient shows that our scale is homogeneous, but may not have a homogeneous structure within itself, we conducted a factor analysis in order to check whether it really contains seven components that were originally laid in it. We carried out factor analysis using the principal component method. If we collect factors by groups of statements, then it turns out that in each of the 7 groups, statements prevail that were laid down to test one of the components of personal effectiveness. Thus, after factor analysis, we get seven factors that are similar in meaning to the original seven components that we used to develop the methodology. These data confirm the original theoretical model. However, some statements, initially included in one component of personal effectiveness, ended up in a different factor. As the result we got the final text of questionnaire to measure the personal efficiency.

### ***Stage 5. Approbation of the instrument in coaching.***

Sample: 5 people. These people took a coaching course lasting about 3 months. We combined two measurements with the obtained instrument: one at the beginning of the coaching course and the second at the end of the course.

We could not get the statistical data because of small sample, but quantitative analysis showed that all the variables increased after the coaching course.

## Conclusions

1. The instrument of personal efficiency measurement is reliable and can be used in further investigations.
2. The instrument of personal efficiency measurement can be used for personal coaching efficiency evaluation.

## Limitations

Limitations are due to the characteristics of the sample. It is necessary to check the effect of the tool on other samples, and also use it to assess the effectiveness of coaching on a larger number of respondents.

## References

- Bozer G., Sarros J.C.* (2012) Examining the effectiveness of executive coaching on coaches' performance in the Israeli context // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 10. P. 14–32.
- Covey S.R.* (2004) *The 7 habits of highly effective people. Restoring the Character Ethic*. NY, London, Toronto, Sydney: Free Press.
- De Meuse K.P., Dai G., Lee R.J.* (2009) *Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?* // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2. P. 117–134.
- Cavanagh M., Gran, A., Kemp T.* (2005) *Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*. Bowen Hills QLD: Australian Academic Press.
- Downey M.* (1999) *Effective coaching*. London: Orion Business Books.
- Grant A.M.* (2001) *Towards a psychology of coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.
- Grant A.* (2012) ROI is a poor measure of coaching success: Towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 5(2). P. 74–85.
- Grant A.M., Palmer S.* (2002) *Coaching Psychology* // Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay. 18 May.
- Greene J., Grant A.M.* (2003) *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. Harlow: Pearson Education.



4. The problem of coaching effectiveness evaluation:  
creation of instrument for personal efficiency measuring

---

- Green L.S., Oades L.G., Grant A.M.* (2006) Cognitive-behavioural, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope // *Journal of Positive Psychology*. 1. P. 142–149.
- Kirkpatrick D.L.* (1983) Four steps to measuring training effectiveness // *Personnel Administrator*. 28 (11). P. 9–25.
- Latham G.P.* (2007) Theory and research on coaching practices // *Australian Psychologist*. 42. P. 268–270.
- Laurence P., White A.* (2014) Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organizations // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 7 (1). P. 4–17.
- Leedham* (2005) The coaching scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3 (2). P. 30–44.
- Luthans F., Peterson S.J.* (2004) 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination // *Human Resource Management*. 42. P. 243–256.
- Pareek U.* (1978) *Personal effectiveness*. The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators. P. 170–178. La Jolla, CA: University Associates.
- Parsloe E.* (1995) *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide to developing competence*. New York: Kogan Page.
- Spence G.B., Cavanagh M.J., Grant A.M.* (2008) The integration of mindfulness training and health coaching: An exploratory study // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 1. P. 145–163.
- Theeboom T., Beersma B., van Vianen A.E.M.* (2013) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context // *The Journal of Positive Psychology*. Vol. 9. No. 1. P. 1–18. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2013.837499> (access date: 25.03.2019).

# 5

---

## Meta-technologies of business consulting

---

*M.R. Arpentieva, A.V. Kosov,  
Yu.V. Klepach, T.L. Khudyakova*

The purpose of the study is to analyze the basic principles or meta-technologies of business consulting. The training of modern business consultants is a process that relies not only and not so much on the translation of professional knowledge and skills (technologies), psychological education, but also the transfer of values and associated meta-technologies — education. In addition to universal values and professional spiritual, moral and ethical imperatives, principles or meta-technologies of business consulting play an important role in this process. Unfortunately, this issue remains one of the least studied and developed, despite the many approaches, business consulting school models. Business consulting, in our opinion, is a helping socio-psychological practice of optimizing business relations. Socio-psychological business consulting is a complex, polymorphic phenomenon associated with the help of different groups of clients in solving problems of their relationships with themselves and the world: intrapersonal, interpersonal, intragroup and intergroup, intraorganizational and interorganizational functioning, development and restoration (habilitation and rehabilitation). It includes diagnostic issues, identified problem areas of the organization, managers and employees, and support / coaching, marketing consulting, advertising and marketing improvement, PR management, recruitment and retraining / advanced training / training and business games for personnel development, that is, HR management. It also includes issues of management consulting / consulting or personnel management,

conflict resolution and the organization of cooperation, team building in the workforce / team. The scope of business co-counseling includes the functions and research of the functions of managing human relations and corporate culture and the scientific organization of labor, including time management, management of the structure of the labor activity. Business consulting includes the same work with personal, group and organizational crises and work with organizational development, innovations, futuropractors and foresight of the organization and business / industry / market, etc. A separate area of business consulting includes negotiation technologies and mediation. Recently in business consulting a lot of attention has been paid to the problems of self-learning / self-developing organizations and organizational missions. The tasks of this practice include decision-making management and igrotechnika, situation management / problem management or problem management. An important direction of business management is the development of strategies and opposition to aggression, “business sharks”, etc. Typology of types of business consulting, as described by I.A. Prigogine and Yu.N. Lapygin, shows a huge variety of his tasks, technologies and forms [Lapygin, 2004; Prigozhin, 2003]. Socio-psychological business counseling as an edological (helping) practice, a sphere of professional activity, is formed at the “junction” of managerial and organizational psychology, psychology of large and small groups, clinical psychology and psychotherapy, psychosocial counseling and social work [Arpentieva, 2015; Durkheim, 1992]. Clients in the context of socio-psychological, including business counseling, as opposed to clinical psychological counseling and psychotherapy focused on the problems of the personality as such, are not considered as patients suffering from dysfunctions of mental processes (activities) or, moreover, organic the causes of their violations, needing the help of a psychotherapist, but as clients seeking to correct more or less pronounced, conscious, extensive and profound, problems of social functioning and development tions which are shown for individual and group subjects to imagine themselves and / or others of their subjects, the world as a whole (in the internal or external to the individual or group level) to optimize its being and relationships as businesses. Thus, clients can strive to reduce dissonance or deformation, restore harmony and develop themselves and relationships with the world in the context of business objectives, realizing themselves and enabling others to realize themselves. In carrying out its own tasks, so-

cio-psychological business counseling allows overcoming the truncation of diagnostics and assistance (treatment) in medical psychotherapy and psychiatry, in classical socio-psychological counseling and social work, in pedagogy and pedagogical counseling. For all of these approaches and practices, practical and theoretical reductionism is somehow typical as ignoring the social and psychological factors of impairment and reducing the counseling and psychotherapy to art related to specific people and situations. Business consulting is addressed to the system (multi-level, multi-component and dynamic) understanding of more or less universal and unique problems of business relations and problematic business situations. It is very important to take into account the socio-psychological aspects of helping people who demonstrate certain signs of violations or difficulties (general or partial socio-psychological incompetence) in their relations with society, business organizations, individuals, themselves. Modern concepts of socio-psychological business counseling oppose the “object” and fragmented, successful and static approach to a person, organization, problems of everyday and crisis reality, limitations and errors, which transforms the dialogue. This significantly expands the range of problems and clients that can be helped, changes the context itself, semantic accents, consideration of clients’ problems as a process of enhancing and supporting the processes of self-realization and mutual realization of members of communities and organizations. Also very important is the search for meta-technologies and general principles of socio-psychological business consulting as a practice of applying scientific knowledge and methods of research and modeling of the reality being studied. Many clients who have received “situationally effective”, results-oriented immediate assistance, after some time encounter delayed results of such assistance, some of which, as practice of urgent approaches shows, are destructive towards the individual and their social connections, organization and management, to business.

### **Main bullets**

The problems that customers encounter in business relationships can be described as problems related mainly to violations and difficulties in understanding business situations, themselves or others around them — not only in professional-business, but also in intimate-personal relationships. These difficulties are localized on value-role, conceptual-

semantic and directly interactive levels of business activity: in the sphere of relations of business entities to themselves, people and the world, in the sphere of ideas about themselves, people and the world, their understanding of actors, as well as in the sphere of influence people at each other, power-transformative relations. From the point of view of social psychology as a science, business consulting is a specially organized dialogue aimed at improving the quality of life of a business organization and its members, as well as increasing the haste of business and harmonization of business relations, psychological support for the development of the individual, organization and business, and also to the correction of errors and problems of functioning and development, disharmony intrapersonal, interpersonal, intragroup and intergroup (interorganizational) plans. At the same time, in modern, integrative business consulting models (systemic and strategic approaches, paradoxical and provocative counseling, procedural and participatory / evergetic approaches), research and development of people's attitudes to themselves and the world and activation of internal resources of clients' self-development, as opposed to the preceding, becomes the focus traditional models of technology assistance and expert correction of personal and organizational "deficiencies": the answers to the question "why" and "who" is more important than the answer to answer the questions "how" and "under what circumstances". Assistance in understanding and transforming problems, central to traditional, scientific models, plays an auxiliary function within this model. In the most modern models and approaches, two trends are combined: a metatechnological and spiritual-moral analysis of helping relationships. In a concrete situation, in real practice of helping relationships, these two tendencies merge into a single whole. Such a merger does not take place simply and painlessly: practitioners associated with the medical tradition continue to try to keep the priority of technologies and the never-ending quest for a "substrate" of psychological and mental disorders; and practitioners turned to the sociological tradition, try to interpret what is happening with the client in terms of the impact of the "social environment", circumstances, and also to limit the development of specific technologies of assistance. The study and formation of business-metatho-technologies is consulted and its spiritual and moral comprehension, as well as attempts at spiritual and moral comprehension of human life, remain sporadic and, with the exception of a few independent trends, such as religious-oriented, paradoxical-provoc-

ative, system-strategic, procedural democratic and participatory — often remain outside the purview of the majority of clients and specialists. The science and practice of advisory psychology “forgives” experiments to the most famous representatives of these trends, admiring the charisma and individuality of the latter, however, traditional models continue to dominate in everyday practice, “moderated” by elements of existential-humanistic models. Helping relationships themselves continue to be an area related more to art: as outlined in the studies of the followers of K.R. Rogers and many other schools base principles are not closely related to technologies of different approaches [Rogers, 1961]. That is why the goal of our research is to correlate the principles of counseling in different areas and schools, to form ideas about consulting meta-technologies that are common to different approaches, paradigms and traditions. The idea of meta-technologies allows to combine reflecting primarily the moral and ethical aspects and principles of counseling and its technologies and technological methods.

Theoretical analysis of the concept of meta-technology shows that meta-technology can be viewed as arbitrary, carried out by the subject within the framework of his current desire for development, self-realization, the process of influencing the technology that transforms it in order to increase the productivity and efficiency of life. Being a meta-technology, this group of technologies should contain a mechanism by which the subject inductively acts on the external and internal environment, transforming it in accordance with the goals of development. Meta-technology is an instrument of inductive influence on the space of psychological technologies, including those that provide its (life) activity and development. Metatechnology increases the efficiency (accelerating, enhancing the effect) of a person’s impact on the external and internal environment. Technologies are developing slowly, and, due to the multiplicity of the different resources and limitations available to each of them, produce slower and less pronounced results. As for psychological counselling and psychotherapy, helping a person as a soul to another person, a soul, the integrating concept with which almost all technologies and schools of help are explicitly or implicitly associated is the concept of love, specified in the practice of helping relationships, as mutual understanding or understanding of a person by a person / group, organization, etc. The process and the result of understanding what is happening by the subjects of business consulting themselves, each other and the

world around them. The notion of mutual understanding is revealed by various theorists and practitioners in a system of more or less generalized meta-technological principles (meta-technologies), allowing to achieve a state of harmony as a dialogue with the world. Meta-technological perspective of understanding business consulting allows you to combine disparate ideas and models into a single complex, to introduce in business consulting not just value-semantic, but spiritual and moral aspects of being a person, organization, community. Man and organization begin to be seen as cosmic realities, whose life includes love and suffering, rise and crash, order and chaos, development and involution, violations in the development and being of which are mistakes and lessons, correcting and learning which they educate and educate themselves and others., improving business — improving the world. A person is able and needs to reflect on himself and the world, to improve, to achieve the opportunities that he possesses as a cosmic being, to achieve cosmic identity — the life of the soul, and to overcome the limitations that everyday circumstances impose, to overcome the existing identity, the limitations of life his “rational body”. On this path, socio-psychological business counseling is already emerging as a practice of spiritual and moral development; it is trying to go beyond the “mental” nature of traditional and humanistic models into a “supermental”, in a love relationship. That is why such models are difficult to implement. Being models that transcend the boundaries of the traditional rational and even rational, they show to man, humanity, real, but not less fantastic artefacts of “healings” and development that are inaccessible to those who walk “under the law” of reason and reason. “But if you are driven by the spirit, then you are not under the law” [The Bible 2010, Galatians 5:18]. Meta-technological comprehension opens the way to universal approaches and the “golden rules” of correction and development of business and its subjects, which is impossible at the previous levels and the previous understanding of helping relationships.

### Second-order bullets

From the point of view of a modern business consulting model, there are several sources that exacerbate the breakdown of relations between a business organization and its members with themselves and the world, leading to organizational, managerial, mental and psychosomatic disor-

ders, collapses, crises, diseases, accidents and “broken destinies”, other forms of suffering and dysfunctions:

1) egocentrism, manifested as selfishness and concentration on desires (“continuous growth”, “leadership in the field”, etc.), ignoring one’s own needs and states, as well as the states and needs of surrounding organizations and people, communities, overdeveloped feeling self-importance and significance, “mission”, leading to states of “insensitivity” and the behavior of people and organizations by the type of cyclic autostimulation, in which attempts at self-maintenance are overlapped by self-destructive behavior, destructive and auto-destructive behavior ie, including substance abuse and suicides;

2) alienation and psychological (inter) dependence of people and organizations against the background of undeveloped empathy, giving rise to a tendency to aggressive and alienated behavior, multiple and deep conflicts with others, sociopathic disturbances and feelings of isolation, perversions in the area related to the excessive emphasis of the “power” relationship “Subordination”, for example, sado-masochism, etc.;

3) insincerity of relations between people and organizations, associated with the phenomenon of “double connection” and targeted manipulation (Maccabiallism), distortion of communication and relationships, resulting in acute, traumatic crises, “accidents” and “breaks” of relations in the lives of people and organizations, as well as chronic mental and psychosomatic disorders, the fixation of hamarticheskie life scenarios among members of the community (organization);

4) life denial as dissatisfaction among people and organizations with themselves, around people and the world, rejection and intolerance towards others, prevalence of competitive-consumer, modifying relations of interaction strategies, aggressively dictatorial or depressive and ashenic forms of response to the world that “cannot be improved” and does not seek to be “improved” [Viilma, 2004; Viilma, 2007].

The states of acceptance and love, empathy and reflection, as well as congruence, authenticity largely arise “automatically”: a person comprehends the essence of love and the fact that love is not constant comfort, on the contrary, it implies more or less significant tests, and “Gifts of fate” [Viilma, 2004], she is not the end, but all being, she is not permissiveness, but freedom and responsibility, she is the integrity of life, not the division into good and bad, etc. A person and an organization also comprehends that it is easier not to wait for help, but to render it your-



self: to the same or even more needy people and groups [Lapygin 2004; Prigozhin 2003]. The purpose of a business is not the maximum profit for the sake of profit, power, etc., but the service of societies, a joint, if possible harmonious, development.

However, a person and an organization often try to preserve “glasses” of ignorance, adjusting themselves to conformity with perceptions and patterns of behavior that have nothing to do with the reality of his world and the reality of spiritual, moral, socio-economic, personal-psychological and psychosomatic health. Passively expecting help and support from the world, they limit their own resources and responsibilities, hindering the improvement of business relations, overcoming a difficult situation, based on the ideas of success and failure, normal and abnormal, effective and inefficient, productive and unproductive, about power, love, experience, about acquiring consumption and about serving donation, about dictatorship and hard imposing and about participatory and consensus, about conciliation and compromise and upholding “their line” uncompromising stubbornness on health and disease, of happiness and suffering, etc. The actively changing such business organization and its representatives understand that the responsibility for disruption of functioning and obstacles to development and activity in resolving problems related to the resolution and prevention of organizational crises and gardens in business lies with itself: the world’s help is necessary, but only because does not block internal resources, and does not mask the inaction of the individual and the organization itself, and does not even contribute to weighting the existing limitations and problems. As K. Durkheim writes: “Essence’s carrying capacity is well-manifested when we can part with what it holds and holds. Only if we always leave what makes us rich in the world, the Essence will give us again and again” [Durkheim, 1992, p. 16]. What are the paths or “meta-technologies” of this process? Answering this question, the holy elders of Optina call for “doing deeds of love”: even if the soul of a person seems to him and those around him “barren”, doing “deeds of love”, a person gives her a place in his life, inside himself: “If you find that there is no love in you, but you wish to have it, then do works of love, although at first without love. The God will see your desire and diligence and will put your love in your heart” [Optinskiy, 2012, p. 324]. In the psychological language, the expression “do the work of love” means: to care for, share with each other and caring for each other, donating time and energy to each other,

to help the world around us; endure each other and the burden of life as such (to maintain “tolerance for uncertainty”, to exercise “coping”, to show “resilience”, going through crises, to develop “the ability to let go” difficulties, other people and themselves, giving events and people “explain themselves”); respect yourself and others (to maintain dignity and honor in relationships, correct your own mistakes, and not only and not so much the mistakes of others; everyone has the will and freedom to change and stay sick or healthy, happy or unhappy, lucky and unlucky, a pariah or a star — at the same time it goes along with others: without others, help and help from them, development will not take place. This is the “meta-technology” of the modern, post-humanistic model of business consulting: they do not give a guarantee read-only immediate result, but they always give birth to more than what a person can “count on”. It is also important to note that relations of mutual aid should be the leading mode of help. In modern counseling, the most famous is the tetrad of client relationship principles, highlighted in the school of C. Rogers [Rogers, 1961]. If we consider the peculiarities of their manifestation in different areas — the dimensions of business advisory relations, we can formulate a number of business consulting meta-technologies. The basic (ethical) principles of psychological counseling were related to C. Rogers and his students with the main characteristics of everyday interactions (relationships) [Rogers, 1961]. Daily business relationships — their most common patterns — were viewed by researchers as disharmonious, desacralized (anomic) and disruptive and hindering the development of a person’s relationship, organization with itself and the world. This is an illusory relationship, highlighting the external “ostentatious”, “seeming”, distorted reality, and not internal. Differences between relationships and interactions is everyday life and in counseling are reflected in Table 1.

Consider now the “relational” dimension or intention of business consulting (Table 2). It is important to note that self-help and mutual assistance, voluntary, disinterested, including non-professional, service to others is an important resource for overcoming crises of business, organization, and person. “Deeds of love” allow you to experience your own importance and necessity, competence and wisdom, surprise and vital interest, a sense of belonging and independence.

Thus, helping relationships are not as asymmetrical as it is commonly believed: all its participants are developing, although in different ways and in different ways. This is the brief essence of business consulting.

**Table 1. Relationships and interactions  
in everyday life and counseling**

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling</b>
<p>Conditional acceptance as rejection, hate or alienation, intolerance, intolerance, the other and I act as a means of achieving the goal, disrespect, personal contact as a contact of social masks and roles (“Image”)</p>	<p>Unconditional acceptance, love and tolerance (tolerance), I and the other — act as goals, respect, the vision of God in oneself, friend and world, transpersonal contact as a contact of inner entities (“Essence”) — soul — people</p>
<p>Evaluative understanding, non-reflective, unconscious, barriers and blockades of understanding — unaware understanding of what is happening, hypothetical understanding, connection of understanding with the causes and underlying ideas and experiences underlying experience (experience reproduction)</p>	<p>Non-judgmental understanding, empathy, the gift of sympathy and reflection, awareness overcoming and studying blockades and barriers of understanding, emergence of understanding, finitism of understanding (connection with results, including goals of understanding) (accumulation of experience)</p>
<p>Insincerity, deceit, inconsistency with oneself and the world, permanent conflict, self-efficacy and social inefficiency, incongruence and inauthenticity</p>	<p>Sincerity, honesty, integrity, conformity to oneself and to the world, the ability and desire to resolve conflicts, self-efficacy and social efficiency, congruence and authenticity</p>
<p>Concreteness as depersonalization and lack of orientation, communication with phantoms of one’s own experience, irrelevance as fatality, discontinuity and fragmentation of interaction, depersonification as alienation and personal non-representation</p>	<p>Concreteness as personalization — turning to a specific interlocutor, the subject matter of the discussion, its non-factor, continuity and integrity, personification as personal representation, involvement in dialogue with the interlocutor</p>

The next intention is transformative (Table 3). Transformative intention characterizes the peculiarities of the relations of power, acceptance and influence on the world and from the world. For business in the modern world, this is one of the most problematic intentions of interaction: humanity has practically no established “culture of violence”, like the

**Table 2. Love (“relational intention”)**

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling (developing)</b>
Inadequate functioning and refusal of self-realization, egocentrism and envy, existential emptiness.	Self-realization, full functioning, freedom from envy and egocentrism, other personal problems like
Lack of implementation, lack of internal and external borders, the accumulation and correction of errors, “blind spots”, “sins” and other personal and interpersonal problems	realization, existential fulfillment, service as a realization of destiny, unity of personal and social interest and interest of the soul
Betrayal, excessive trust or distrust, lack of verification and change — unwillingness to change and correct, indulging the sins of others, desires (individual and collective), conspiracies, etc., dependence of life on the surrounding social world.	Confidence, verifiable and verifiable, readiness to correct and change, refusal to indulge in the sins and mistakes of others, “sympathize” with those who destroy themselves and others, refusal from collusion
Hierarchy and rivalry, relationships as overcoming obstacles and creating obstacles for oneself and each other (passive and active aggression — anger, frustration and revenge, a desire to win at any cost, even after losing), retaining anger and impossibility of concentration	“Second democracy” as a change of the world through itself and low law as a change from the bottom up
Helping “poor”, downgrading “upstarts”, compensation, preferences and other means of “equalizing rights”, “democracy”, “legitimacy” and “justice”, dividing people into “big” and “small”, Iona or Icarus complexes, complexes inferiority and bloated self-importance, codependency, value-destroying relationships — desacralization and corruption, fictions and anti-fictions of relationships, principle of desires	Confrontation and cooperation, and cooperation as an aid in the implementation of others (joint development), mutual gain, absence of anger, releasing anger, tension without aggression, productive aggressiveness as a concentrated effort
	True relationships (non-positive), resacralization, self-worth and value of others, the ability to distinguish between the “worm” and “God” in oneself and others, facilitation, activation, mediation and mediation, changes in attitude (values), relations are necessary, meaningful, developing, supporting values, purity of relations, fasting, moral culture, ignoring fictitious differences and attention to the essential, reality principle

**Table 3. Power (“transformative intention”)**

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling</b>
<p>Incompetent use of incentives and punishments, the use of power “for the sake of power itself” or the fear of power and the avoidance of punishment and rewards, the desire to “keep the pendulum” of events and properties, highlighting only one part of reality and ignoring the other, avoiding thoughts about the consequences and causes, dedication by desires, “administrative delight” as enjoying power, “field behavior”, reeling between the positions of the master and the slave</p>	<p>Competence in the use of punishments and rewards, the use of confrontation (“do not care about the client’s soup”) in the form of paradoxical and silent frustration-support, strengthening and extinction (taking into account and using the integrity of life and its “pendulum” and reflexive transformation mechanisms), use of synergistic and finitist phenomena (paralleling and hysteresis, mutual amplification, self-unfolding of events)</p>
<p>Coercion and fear of power, forced helplessness or delirium of omnipotence, asymmetry and manipulation, non-confirmation and refusal to confirm others, active and passive aggression like bullying / stalking and gas gliding, enjoying and alleviating your fears — life and death from the sufferings of others, unwillingness to ask for forgiveness from yourself and peace</p>	<p>Constructive — goal-oriented and value-given (protecting) aggression, awareness of life and recognition of aggression, readiness to ask forgiveness from oneself and the world, awareness of the fears of life and death, as well as choice, forced spontaneity and confirmation of the awareness of power by the client, confirmation as self-assertion and approval of the world — maintaining the merits of others and yourself</p>
<p>Ownership and possessiveness, fear of scarcity, division into victims and conquerors. slaves and masters, pariahs and stars, relationship relations, everyday betrayal as accusations of use, deception, etc., the breaking of others’ secrets, gossip — persecution, excessive affection, jealousy and co-dependence and exploitation, fear and attempts of invasion and fear — attempts</p>	<p>Professional relationships and mutual disclosure, respect for someone else’s space and time, concealing client’s secrets and protecting one’s own secrets, lacking fear of scarcity (“love and time are opposites”, etc.), rejecting accusations against others and myself, from betrayals and the preservation of the love and support of the other regardless of the circumstances and the “benefit”;</p>

*The end of Table 3*

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling</b>
<p>of intrusive presence (persecution), lack of self-worth</p> <p>Wines and revenge, appropriation of power and responsibility, its usurpation or denial of responsibility, “legal discussions” about the sins and mistakes of others, pride and the asymmetry of responsibility, blaming others and myself, condemnation and self-condemnation as destruction and self-destruction</p> <p>The absence of a culture of violence and a culture of freedom, deformation of the relations of power and the inability to let go of control over oneself and the world</p>	<p>Translation of responsibility, freedom as responsibility, covering of “sins” and voluntary sacrifices as means of “getting out of the circle of revenge” (ignoring or accepting “stopping”), absence of conviction and covering of sins, clearing them from acceptance and asking of the past (“I washed away I am your sin ”)</p> <p>A culture of violence and a culture of freedom, the ability to omit and the ability to be free</p>

“culture of freedom”. Influencing the world, business often doesn’t count with anything but its own benefits. Business consultants of various ranks in pursuit of haste also often cease to reckon with something other than their own interests. The desire for power to change the world and change, for comfort and unhindered multiplication of resources and development spheres, is paramount, counseling is modified and loses its psychological content, desacralized and primitive. An example is numerous studies, “monitoring”, courses, “coaching”, focus groups, trainings that imitate serious work and offer calming and “anesthetizing” ersatz changes to campaigns and their members.

The next intention is dialogic or understanding (Table 4). In the framework of this intention, meta-technologies are being implemented, answering the question of how it is possible (development) to understand oneself and the world, what are the ways of this understanding and mutual understanding. Similarly, A. Längle, C. Durkheim notes that development and healing are possible only when the subject learns to understand himself and his failures “as blockages of self-realization, in

**Table 4. Competence (“understanding intention”)**

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling (developing)</b>
<p>Dreams of ignorance, illusion of omniscience and narcissism, illusions of justice, etc., imitation of ignorance, defocusing and stereotypy (“heuristic” and moral anomy) reduction of information, closeness of openness to education and training in relation to oneself and others, narrowing the limits of competence “disintegration”, burnout and professional deformations, fear of understanding as loss of support, “poking the nose in their affairs”, forcing self-disclosure, striving to “catch” a client and remain inaccessible to oneself, fear of destruction of one’s own experience</p>	<p>Openness to education and training in relation to oneself and others, insight and “scientific ignorance”, openness, focus, value or spiritual knowledge (“spiritualized mind”), including insight, awareness and expansion of competence, acceptance of new knowledge with love without fear of losing forever vital pillars, “request for access to information” and “waiting for self-disclosure”, “mutual disclosure”, initiative for self-disclosure and accessibility of the consultant, value and confidence in their own experience</p>
<p>Refusal of innovations or pseudo-innovations</p>	<p>Openness to innovations, essential changes (development)</p>
<p>Sacrifice and creation of a scapegoat, collective reprisal of a scapegoat (“identified patient”) in order to feel the sense of power and “pay” for one’s own sins, unconsciousness and its imitation for impunity, triumph of ignorance and hatred for “too clever” and others different from the “gray mass”, non-acceptance or complete dependence on the opinions of others, the desire for immediate understanding, interrogation and disintegrating analytics (“interpretation from the ceiling”), fragmentary understanding</p>	<p>The skill of non-doing, inaction, silence — silence, trusting the client as an expert and following him, meta-understanding, stopping the cycle of violence with an effort to understand what is happening (“effort to understand”), responsibility for understanding, rejecting unconsciousness in favor of vegetation, wisdom, clarity within and outside of a person, development without rhinestone and constant consideration for the fears of others, “taking into account” the opinions of others, the absence of coercion and commitment of understanding, slowness, integrating impressions, their return to the client, systematic comprehension</p>

*The end of Table 4*

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling (developing)</b>
<p>Ecstatic distance and ethical impassability, life of desires and norms are the basis for understanding life — past and future, waiting for a miracle, searching for magical means, abandoning one’s own efforts to understand, not being ready to understand and avoiding understanding, fear of uncertainty and frustration from uncertainty, narrowing the context of foreign understanding, obsessive indoctrination and flight into health, experiments of the consultant over the client and the world, alienated knowledge and skills</p> <p>Inability to speak directly and sincerely, inability to speak politely and observe ethical norms of dialogue, demonstration of “spirituality”, “freedom from prejudice,” etc., stalking as an attempt to control someone else’s “image”, psychopathization and sociopatization</p>	<p>Aesthetic distance, tolerance for uncertainty, joint creative search and routine work of reflection and awareness, aesthetic appearance, determine the understanding of the value and needs of the present, broadening the context of comprehension, refusal of indoctrination and work in the field of concepts and ideas of the client or paradoxical indoctrination as initiation of the recheck of doctrines client by the client, the client’s and consultant’s experimental knowledge is hidden knowledge that is relevant in the dialogue</p> <p>The ability to speak directly and call a spade a spade, honesty, politeness and tact, — adherence to the ethics of dialogue, help in finding comprehension, increment of information, dialogue, the ability to recognize mistakes and “defeats” in dialogues with psychopaths and other amateur “phantoms” (“Sit quietly on the threshold of your home, and sooner or later the corpse of your enemy will be carried by”).</p>

which his own transcendental Essence should manifest”. While a person, a group, an organization is looking for ways of self-realization only in self-affirmation in the outside world, the experience of unity with other people and groups, cooperation, unity with being remains only a prerequisite and condition for the Essence of all things, reality, being-in-world. Uniting with the world and achieving understanding of how transparency is the beginning of integration with being [Durkheim, 1992].



**Table 5. Life orientations**

<b>Relationships and interactions in everyday life (pathogenic)</b>	<b>Relationships and interactions in counseling (developing)</b>
<p>Dissatisfaction with life, life negation, limitation, lack, a lack of reverence for life and ingratitude, the prevalence of competitive-consumer, modifying relations of interaction strategies, aggressive dictatorial or depressive and asthenic forms of reaction to the world, lack of confidence is fussing</p> <p>Organizational, professional and personal deformations, corruption, deprofessionalization, transgression, psychosomatic and mental disorders, burnout and disharmony of world outlook and life activity</p> <p>Misfortune, intermittent and broken identity, uselessness and rejection, insignificance,</p> <p>“Hunger games” — social cannibalism, self-centeredness and marginalization, “Patchwork” of consciousness and values (faith)</p> <p>Alienation from the world, weakness and dependence, the desire to dictate to the world, the primacy of legal arbitrariness, the separation and asymmetry of the professional and non-professional world, the world of “our own” and “others”, etc.</p>	<p>Pleasure to live, life affirmation, excess, gratitude, reverence for life and the universe, its parts, the prevalence of cooperating relations, social service relations, commercialization does not turn into commodification, equal friendly and optimistic-quiet forms of responding to the world, confidence, no fuss</p> <p>Development, overcoming difficulties, resistance to corruption, growth of professionalism, transcendence, internal peace and confidence in the harmony of the world, the harmony of life</p> <p>Happiness, harmony, integrity and continuity of life and being, participation as participatory, social service and mutual assistance, experience and awareness — the experience of necessity, value and love</p> <p>Unity with the world, dialogue with the “world soul”, nature and society, family, family, others, self, the primacy of the ethical foundations of life, harmony and interconnection of professional and non-professional world</p>

---

## Summary

Traditionally, there are three leading dimensions of business advisory relationships: power, competence, love. Each of these dimensions is associated with one or another intention of business advisory relations: transformative, dialogical and relational. Within each of these intentions, the basic principles of business consulting manifest themselves, as has been shown, as certain meta-technologies or groups of meta-technologies. In addition, these principles can be considered in relation to the life activity of a business consultant and the client as a whole, as “life metatechnologies” (Table 5). Thus, the previously identified meta-technologies are possible in the general system of specialist’s life orientations.

## References

- Aleshnikova V.I.* (1999) Module 12 // Using the services of professional consultants: 17-modular program for managers “Managing the development of the organization. Moscow: INFRA-M Publishing.
- Arpentieva M.R.* (2015) Mutual understanding as a phenomenon of interpersonal relations (on the material of psychological counseling). Diss... grand PhD in psychology. Moscow: M.V. Lomonosov Moscow State University.
- Durkheim K.* (1992) On the dual origin of man. St. Petersburg: Impaks Publishing.
- Lapygin Yu.N.* (2004) Basics of management consulting. Moscow: KnoRus Publishing.
- McHam K.* (2009) Management Consulting. Moscow: Business and Service Publishing.
- Optinskiy* (2012) Optina elders: instructions, letters, diaries. Moscow: Lepta Kniga.
- Prigogine A.I.* (2003) Methods of development of organizations. Moscow: MCFER Publishing.
- Rogers C.* (1961) On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin Company Publishing.
- The Bible* (2010) Books of the Holy Scriptures of the Old and New Testaments. Moscow: Publishing House of the Moscow Patriarchate.
- Vilma L.* (2004) Forgive myself. In 2 vol. Vol. 1. Yekaterinburg: U-Factory Publishing.
- Vilma L.* (2007) Forgive myself. In 2 vol. Vol. 2. Yekaterinburg: U-Factory Publishing.

# 6

---

## Coaching as a technology of conflict resolution in the organization

---

*R.V. Ivanov, O.V. Mavrin*

Currently, coaching is one of the most developing areas of activity due to its innovativeness and prospects. However, despite numerous studies in this field, its scientific affiliation has not yet been fully determined, that is, what scientific field is more relevant for coaching [Timothy, 2000]. Coaching is most often used and researched within the context of an organization, what creates an illusion of its greater importance for management, however, there are other types of coaching, for example, life coaching, which indicates its great importance for psychological science. Nevertheless, regardless of their scientific affiliation, coaching has repeatedly proved its effectiveness in various scientific fields, what indicates the relevance of its research, and the repeatedly proven success of its application in the organization determines the choice of the topic of this study. To date, huge results have been achieved in the field of coaching: there have been described its essence, types, main directions of implementation; coaching is well studied as a technology of developing personnel training, as a method of training management personnel, etc. [Parsloe, 1992; Downey, 2003]. For example, J. Whitmore sees coaching in Russia as a new approach to management in the organization as a whole [Whitmore, 2005]. S.A. Bardakov positions coaching as the most effective and modern tool for professional and personal development, that increases efficiency and activates potential within an individual [Bardakov, 2012].

Within the framework of this study, we tried to draw attention to the following problem: at most Russian enterprises, coaching is used as a

universal method for increasing the success and effectiveness of their employees. We believe that coaching is effective in all spheres of personnel management in an organization, and especially in the field of conflict resolution.

## Materials and methods

The following methods were used in the study:

1. General methods — analysis and synthesis, comparison of sources from special literature devoted to the study of coaching as a way of resolving conflicts in an organization;
2. Special-scientific methods — the situational analysis method, and game methods.

This study refers to the primary research type, that is, during its conduct the authors independently collected and interpreted the data.

Methodological approaches to the study of coaching were the following:

1. Innovative coaching, or the development of system thinking in the course of analysis of conflicts in an organization;
2. Dialectical analysis, or the recognition and resolution of contradictions, the overcoming of delusions, the integration of an individual's personality, which sometimes is torn apart by the so-called “dual nature” of man: natural and social, natural and artificial, that is, attempts to understand, accept and work out the true determinants of conflicts in the organization under consideration.

## Results and their discussion

To conduct an analysis of the conflict management system in the interaction between the staff of the “Grand Hotel Kazan” and the clients, it is necessary to identify the reasons for their occurrence. These include: failure to perform or improper performance of hotel services; untimely informing guests about changes in terms of service; inadequate or inaccurate information about the hotel product; drafting and signing of a contract infringing on the rights of a consumer.

Thus, it is more expedient to carry out the necessary analysis relying on the identified reasons. An interrogation of the Grand Hotel Kazan

clients was conducted for the analysis of the system on management of conflicts in interaction between the hotel staff and clients [Antsupov, 2005]. The following results were obtained in the course of the interrogation. The number of clients satisfied with the service at the Grand Hotel Kazan was 74%, what can be considered a very serious indicator, that is, clients are satisfied with the level of service. At the same time, the number of respondents who were indifferent to the quality of service was 19%. In turn, there were found 7% of those clients who had been unsatisfied with the service of Grand Hotel Kazan. This category of clients is the most dangerous in terms of organizing conflicts when interacting with hotel staff. Here, the most significant is highlighting of negative service sides by them, as they will indicate the most frequent causes of conflicts with the hotel staff.

Analyzing the obtained results, it can be specified that the greatest dissatisfaction of clients (65%) is caused by the tedious design of rooms in the Grand Hotel Kazan.

The dullness of the decor elements, which is identified as a shortcoming by 13% of the subjects, was due to the designers' orientation to unobtrusiveness of design, minimalism and functionality, that is, orientation in the design to representatives of the business environment. In addition, the abundance of decorative elements in the rooms can cause a backlash, and also cause clients' dissatisfaction and subsequent conflict in the interaction between hotel staff and clients.

Concerning the 10% of the respondents dissatisfied which were identified as a shortcoming, the reason for the conflict with them is clear and frequent cleaning of the rooms, which is also a controversial issue. According to the internal regulations of the "Grand Hotel Kazan", room cleaning process should be virtually imperceptible by its nature to clients and the use of specialized tools for cleaning can significantly reduce the time spent on it.

Next, the managing directors of the Grand Hotel Kazan (5 people) were interrogated. Analysis of results of that interrogation showed that the most frequent causes of conflicts in the interaction between the Grand Hotel Kazan staff and their clients are biased claims of clients (80% of respondents) and lack of service due to staff errors (20%).

After reviewing the results of the interview with the hotel staff, an analysis was made of the identified reasons for conflict situations, de-

pending on the stage and service of the hotel, with which clients interact [Leonard, 1998].

We believe that it is necessary not to create a universal algorithm for the behavior of hotel employees in a conflict situation for this organization, but to develop a system for disclosing their internal potential for settling conflicts. In this regard, we propose, first of all, to hold a conversation with each employee about which part of the hotel they feel themselves, to find out from them whether they believe that their actions affect the effectiveness of the activity of the entire organization; ask them to mark their place on the sheet of paper with the organizational structure of the hotel drawn up there and to display connections from themselves to other units and clients. It is necessary to form a clear understanding at the Grand Hotel Kazan employees of their place in the staff structure of the organization and understand the importance of their actions for the whole hotel [Koval, 2009].

After that, a general meeting of employees should be held. It must be done at a convenient time for each of them, so that they would be relaxed and calm. It is also necessary to ask them to identify the most problematic areas in interaction with clients and the probable types of conflicts associated with them. Next, it is necessary that every employee of the hotel to identify their role in preventing each of the types of conflicts that they had identified, and what they could do within their competence to prevent a conflict; what did they do and what they missed; and how the situation could develop if they followed the established job description [Bazhanov, 2011; Gallwey, 1974; Simonova, 2011a; Simonova, 2011b].

We propose to hold the organizational dispositions, and it is necessary to make these dispositions in two forms [Brod, 2005]. According to the first variant, a disposition is held in the context of a specific situation, where a particular employee, a participant in the conflict, occupies a place appropriate to them in a real situation and behaves identically to the way they behaved in reality. As a result, there is a high chance that the employees themselves will be able to detect errors in their behavior. This will allow the employees to develop their potential for finding a compromise in the conflict situation and differentiating their own emotions and experiences from working moments [Gostev et al., 1996].

The next variant of the disposition is that at which the employee who was a participant in the conflict in the actual situation occupies the position of an outside observer who objectively assesses the behavior of each

participant in the disposition, while other employees play through the conflict situation that has happened to that employee, improvising with expressions and behavior, but preserving essence of the conflict. This will allow that employee to see the situation “from the outside” and assess whether he/she fully used his/her knowledge, skills and know-how to prevent the conflict that had occurred [Gallwey, 2000; Garipova, 2007]. Carrying out this variant of the disposition raises the attention of the staff to trifles and the desire to keep the “cold mind” in the conflict, and act rationally.

Since according to the questioning results for the clients of the Grand Hotel Kazan, the tedious design of the hotel rooms was noticed as a shortcoming by 65% of the respondents, therefore, this problem needs to be thoroughly studied. To solve it, it is necessary: firstly, to monitor the most frequently chosen numbers; secondly, to conduct their subdivision into several groups: the rooms to be decorated in a classical style — calm noble tones, a combination of light pastel — cream, pale yellow, slightly greenish — walls with warm brown tones of noble parquet wood and furniture. Thirdly, make up a catalog with pictures of room design and reflect it on the Grand Hotel Kazan website.

The latest measure proposed to improve the conflict management system concerning the interaction between the Grand Hotel Kazan staff and clients is the elimination of conflicts related to property damage. In this area, it is necessary to toughen the checking of hotel room condition after clients leaving them and when they reside in the hotel for the presence of damage to property. Upon that, the check should be carried out by two persons — the shift manager and the maid who maintains the room. If the staff is not enough to better check the numbers, it is necessary to increase its number due to new employees.

The implementation of these improvement measures should not be carried out in the form of prescriptions that are mandatory for implementation, but in the form of ideas of the employees themselves, proposed and adopted at the general meeting. In other words, when discussing these issues, the coach should thus raise the issue and guide the reasoning of the employees so that they can come to this decision themselves, perhaps it will even be more perfect than the one suggested above. We also hold the opinion that, besides all the above, the coaching program for the employees of this organization should contain elements of formation and development of corporate identity for employees. This

is necessary in order to encourage the employees to perceive themselves as part of the company so that when choosing a strategy of behavior in a conflict situation they would be guided not only by preserving their own honor and dignity, but also the prestige and reputation of the hotel in the eyes of a client.

Also, when using coaching as a way of resolving conflicts at the Grand Hotel Kazan, we propose to take into account the fact that both hotel guests and employees in a conflict situation may use different types of psychological defense, especially the use of substitution and projection. In order to minimize the negative consequences of their use, it is necessary to conduct a special training session for employees. The theoretical part of the lessons includes acquaintance with the essence of psychological defenses, the variants of their mechanisms and their distinctive features. As a practical part, the employees of the Grand Hotel Kazan first learn the mechanisms of psychological defense used by the characters of the plot and learn to work with those mechanisms, that is, they offer different options for resolving the conflict situation, taking into account the mechanism of psychological defense used by a guest.

Further, there must be a visualization, where the employees play a certain conflict situation took place in their practice, and independently conduct the analysis under the guidance of a coach. The participants in the conflict, the reason, and the anticipated expectations of its outcome on each side, the ways to resolve the conflict used by each of its participants, their psychological defense mechanisms, and strategies for behavior in the conflict should be thus identified.

During this analysis, the coach uses leading questions for constant sending employees from the Grand Hotel Kazan staff to search for the most effective and less expensive ways to solve the conflict, for example: "How do you assess the effectiveness of your actions in the conflict on a scale of one to ten?", "What prevented you from working at 100%?", "What difficulties did you have in the psychological or professional character when choosing the mode of behavior in the conflict?", "What guided you in choosing the strategy of behavior in the conflict?"

As a result of using coaching as a way to resolve conflicts in the Grand Hotel Kazan, we predict a rapid reduction in the frequency of their occurrence, not only in interaction with clients, but also in vertical and horizontal interpersonal relations between employees of this organization.



## Conclusion

Summing up results of the research, we would like to emphasize that coaching, as a method of resolving conflicts in an organization, is not a one-time measure to improve the performance of its employees. Coaching is a consciously implemented model of the organization management that will allow not only to achieve mutual understanding between the employees and clients of the hotel but will help to better reveal the personal and professional potential of its employees, and this will not be the result of following the prescribed rules, but the result of self-motivation and self-determination, focusing on professional and personal self-improvement [Bardakov, 2012; Garipova, 2007].

Within the framework of the analytical part, the most frequent conflicts in the Grand Hotel Kazan organization were considered. The conducted survey of the Grand Hotel Kazan clients and interrogation of its managing staff showed that the service to guests at the Grand Hotel Kazan is at a high level. The company's management takes a wide range of actions to prevent the emergence of conflict situations in interaction with clients. However, there are several shortcomings that complicate the management of conflicts, including the absence of a clear regulation of the personnel in the event of a conflict with a client and a number of preconditions for the emergence of conflicts, namely the uniform design of the rooms in the "Grand Hotel Kazan"; sameness in the ornamental furnishing of rooms; cleaning of rooms which is a bit obvious for clients; 12-hour time for settlements; damage to property.

The proposed coaching program for implementation of some recommendations in the analyzed organization assumes both a group and an individual form of work. In addition, this program assumes both the theoretical education of personnel in the field of the nature and types of conflicts, the methods for their resolution, the mechanisms of psychological defense and the specifics of their manifestation within the conflict, but also practical training in the form of exercises. The Grand Hotel Kazan employees learn to analyze the potential conflict situations that have occurred with them in order not to determine the originator of their occurrence, but to find the best way to solve them and the likelihood of their prevention.

## References

- Antsupov A. Ya.* (2005) System concept of conflicts // The world of psychology. No. 2(42). P. 24–34.
- Bazhanov E.P.* (2011) Media competence of enterprise employees as an integrative personal property // Bulletin of the Chelyabinsk State Pedagogical University. No. 11. P. 15–23.
- Bardakov S.A.* (2012) Coaching as a tool for improving the system of personnel management at enterprises in the current conditions of economic development. [Digital source]. URL: <http://conf.sfukras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005139.pdf> (access date: 25.03.2019).
- Brod R.* (2005) Coaching and mentoring in professional development: problems and opportunities // University management: practice and analysis. No. 7. P. 57–64. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/041/685/1216/5764.pdf> (access date: 25.03.2019).
- Garipova V.V.* (2007) Corporate conflicts and ways to resolve them. // Journal of Russian Entrepreneurship. No. 11. P. 47–50.
- Gostev A.A., Sosnin V.A., Stepanov E.I.* (1996) On the ways of becoming domestic conflictology // Psychological Journal. No 2. Vol. 17. P. 110–128.
- Gallwey T.* (1974) The Inner Game of Tennis. New York: Random House.
- Gallwey T.* (2000) The Inner Game of Work. Orion Business Books. P. 38–42.
- Downey M.* (2003) Effective Coaching: lessons from the coach's coach. Second edition // Texere. No. 3. P. 14–18.
- Koval A.A.* (2009) Coaching in the management of personnel of a modern Russian business organization: Abstract of the thesis for a Candidate Degree in sociological sciences. Rostov on Don: Southern Federal University. 19 p.
- Leonard T.J.* (1998) The Portable Coach // Scribner. No. 2. P. 67–84.
- Parsloe E.* (1992) Coaching, Mentoring and Assessing. London: Kogan Page. P. 56–64.
- Simonova L.N.* (2011a) Adaptation of coaching to the Russian business environment // Actual problems of the humanitarian and natural sciences. No. 3. P. 395–397.
- Simonova L.N.* (2011b) Theoretical and methodological problems on research of coaching social management technology // Almanac of modern science and education. No. 1(44). P. 125–129.
- Whitmore J.* (2005) High efficiency coaching. Translated from English. Moscow: International Academy of Corporate Governance and Business. 168 p.

# 7

---

## Building trust vs manipulation in business negotiations

---

*T. Yu. Bazarov, M.S. Karpov*

We decided to start this article from surprisingly afar and touch upon issues more native to the subject of Philosophy rather than works relating to Psychology of business negotiations. However, it is the complex implementation of knowledge from various fields of scientific research and empirical facts arising from real-life experience of business negotiations that, from our point of view, should lay a foundation for a new middle-range theory [Merton, 1968] describing negotiation process in every aspect of its key interactions and demonstrating, at the same time, high practical applicability.

And we start with a fairly obvious statement indicating that our world is fractal: a small number of elementary particles and a few fundamental laws governing their interaction create an infinitely complex universe. Crowns of trees, riverbeds and coastlines are just a few examples of fractal structure of complex systems where each successive level in the hierarchy is, in fact, a scale replica of the previous one. But these are all phenomena of the tangible world.

And what about fractality of conceptions? Take, for example, Pythagorean concept of Harmonies of the World: a few millennia later it was embodied on a totally different dogmatic level in string theory that claims to be a universal theory comprising quantum mechanics and theory of relativity, which, in turn, draws its mathematical inspiration from acoustics and mathematical equations discovered several centuries prior to its appearance. Or take famous scientist Maxwell who, having discovered the fundamental unity of electric and magnetic interaction forces,

unified them with a new, the then new and totally artificial variable into a single equation that described electromagnetic field and who by means of these purely theoretical constructs discovered electromagnetic waves, the existence of which was experimentally proved by Hertz almost twenty-five years later. And the list could go on.

But what if we assume that fractality of our world extends to the Humanities? What if fundamental scientifically grounded and time-honoured principles of negotiation have already been known to science? The only hitch is that such knowledge is scattered across a variety of multiple theoretical concepts and is now used to solve totally different issues. Meanwhile, having transferred this knowledge to the world of negotiations we can find a key to a deeper insight into this complex process.

What can modern science offer us in this regard? No doubt Psychology and Neuroscience have made a major breakthrough in the last half a century. Well, but what about implementation of mathematical achievements for the purpose of optimal game strategy research or looking for anything useful stemming from other scientific disciplines that comprise thousands years of human experience in transactions conclusion or, for example, in civil law that originated from a distant epoch of ancient Rome where private law managed to survive through centuries and various formations and is still studied by all lawyers on a mandatory basis? What do these phenomena have in common and why do they, despite being used to describe different manifestations of human activity, complement each other, while representing specific examples of the fundamental laws of human civilization evolution and, perhaps, at the same time turn out to be a key helping us to solve mystery of successful negotiations and building long-term partnerships?

We are unlikely to be able to present a comprehensive answer to all these questions in this article. However, we will definitely try to justify a simple thesis: development of a trust-based partnership is a Pareto-optimal strategy for business negotiations enabling us to maximize benefits of all the participants to such negotiations as compared to deployment of manipulative strategies aimed at immediate profit gaining at the expense of one of the negotiating parties.

Let us recall one of the cases from author's personal experience.

The story took place in the early 2000s. The Russian economy was still growing at a fantastic pace, and the M&A market was an evident beneficiary of this growth as even prices for third-tier stocks could in-

crease by tens and hundreds of percent annually. Participants of this market demonstrated vital interest in new deals and kept on looking for more opportunities to buy undervalued shares. Corporate wars turned out to be the best supplier of such assets: these wars initiated by companies infamous for corporate takeovers forced their victims to sell their shares for alms due to the legal and financial risks borne in the event of a loss in such a conflict.

And so, one day, several owners of an engineering institute which was under a threat of a hostile take-over asked one of the managing partners of a company known for making investments in distressed assets for help. However, they were not businessmen, rather quite mature and deeply honored scientists, infinitely far from the business world and seeing their Institute not only as a place of work and a source of income, but the meaning of their lives for many decades. Meanwhile, there was only one thing the raiders were interested in: the buildings occupied by the Institute could easily be converted into offices. Needless to say, that in those days scientific research was deemed to be totally unprofitable and was nothing of interest for the raiders. Having realized this, the group of scientists concluded that selling shares to these people would put an end to their scientific research and de facto ruin the most important part of their lives. And they would spare no efforts to protect their rights and values. However, they had no experience in standing their ground in such a stressful environment: they were scared and disoriented by strident rhetoric, manipulations and continuous psychological pressure exerted by the raiders who threatened them with bankruptcy and prosecution or who would send their people claiming that the game was up and the only way to secure at least a tiny chance to continue scientific research at the Institute was to sell the shares at rock-bottom prices.

The above-mentioned partner of the investment company, having instructed his lawyers to carefully examine the situation, concluded that at that moment the shareholders of the Institute were not really in danger. However, seeing the deteriorating financial performance of the Institute, he realized that in a year and a half the situation would turn into a critical one, and then as a result of bankruptcy, they would face a risk of losing not only the Institute itself, but all their money.

And he faced a dilemma: 1) he could either tell the scientists the truth thus calming them down and losing even a remote chance of taking advantage of their plight and buying their assets massively discounted,

or 2) he could resort to manipulative strategies and by doing so increase their stress levels in an attempt to beat them to their knees hoping that they will offer him to buy their shares because selling their shares to the raiders would seem to be even a greater evil. But the latter option didn't stand much of a chance, because numerous months of the corporate wars made scientists accustomed to the idea that all consultants and investors they turned to did nothing but threw a scare into them for the sake of getting evident material benefits. Therefore, if our protagonist had tilted toward the second option, he would have been one of many, queueing in the long line of those willing to fatten up on the scientists.

And he made a very unexpected decision for a very common situation of those days: he told the truth and reassured the scientists, saying that their way of life was under a threat not because of the raiders, but because of poor financial performance of their institute and that that was something up to them to fix and offered them free assistance to be provided by his lawyers to resolve possible legal issues with the aggressors. The scientists left elated. 30 days later, owing to the above-mentioned legal assistance, the corporate war was over, and the scientists lost touch with the protagonist.

One would think that the decision he made was devoid of sense from the point of view of business logic for he missed a remote chance to get quite a solid income. However, as it emerged later, he merely bartered an opportunity of getting opportunistic earnings for such an invaluable asset as trust. And the objective laws of human society evolution reimbursed him for such behavior not only in terms of giving him a sense of moral ascendancy, but also in terms of quite tangible material profits.

Ten months later, these scientists came back to him with an offer to purchase institute's shares on condition that he would make a commitment to modernize scientific laboratories and allocate money for their operation in the long term. As a result, an extremely profitable deal for both sides was concluded. And having done so, our protagonist asked his new partners about the events that had taken place in those ten months.

It turned out, that following the advice received, they really worked hard to make business work, but after months of struggle in a foreign field, they realized that they had much more propensity for solving scientific issues. Their lame endeavours to save the sinking ship of their business boosted their awareness level so that without any external intervention it became obvious to them that they could no longer keep the

situation under control and had to sacrifice most of their assets in order to preserve the most important thing for them — the opportunity to pursue their scientific research. And in that case they would need not only a competent and resource-rich counterparty, rather a partner they could trust. And the only person among their acquaintances meeting these criteria was the protagonist of our short narrative.

But let us have a look at this case from another angle: can we say that there are formal distinctions present in influence techniques implemented to develop partnership and trust, and trivial manipulations aimed at gaining immediate profits at the expense of one of the parties?

After all, the protagonist of the story told above was well aware that such sincerity demonstrated to potential counterparties could contribute to their affinity towards him, and the mutual exchange rule would trigger a feeling that there was an unsettled debt as they paid nothing for the services provided by the lawyers.

And here we get back to existence fractality which, from our point of view, manifests itself in negotiation processes in deployment of similar influence for totally different purposes.

All manipulative techniques are basically designed to exploit the area of the unconscious in our brains so that the manipulator could consciously benefit at the expense of the other party. There is one thing all manipulators have in common: they fear conscious and critical attitude applied to their actions. They aspire to keep their negotiating partner under control through his spontaneous responses and therefore tend to take aggressively any attempts aimed to rationalize their actions. They need to be on the ball all the time.

Conversely, deployment of influence techniques aimed at trust development implies absolute openness and awareness of the fact that such techniques are being used and of the purpose of their use. Long-term partnership cannot be maintained if there is no trust, and trust cannot be maintained if there is no understanding regarding principles and values of another person, and most importantly if there is no practical evidence arising from partner's behavior and proving that his values and principles indeed reflect his inner guidelines, not only affecting but rather defining his behavior especially in case of conflict concerning his personal self-interests.

In fact, trust means letting your partner be on the ball by measuring up to such principles. In this respect, awareness is a marvelous ally of

trust enabling us to validate compliance of counterparty's actions with the declared principles. In that case, partnership is not reduced to altruistic response in terms of business relations. Our experience indicates that business relations based on shared values put into practice and partners' awareness of their benefits arising from such cooperation are the most stable ones.

But what if our speculation regarding primacy of trust over manipulation in terms of negotiations is nothing but abstract moralizing and these are those opportunistic manipulators who rule the day in real life?

And once again we turn to fractality of this world and Roman law, which has survived through the millennia of human history and successions of various social formations, each relying on its own basic principles of equality, good faith, free will, rationality and justice. Just like fundamental laws of physics, deeply rooted into neural networks of our brains, these abstract concepts predetermined evolutionary trend of Homo Sapiens. And Roman law was the first to put them into writing in the course of human history. And then natural selection came into play, allowing societies and states adhering to these principles to win the evolutionary race of supporters of other legal systems based on different values and principles, ranging from antique laws of Ancient Egypt and Mesopotamia to early-medieval laws of the barbarian states etc. It is due to Roman law that all modern legal systems protect parties behaving in good faith and punishing those abusing rights of their partners by means of withholding or providing with misleading information or taking advantage of their plight.

Humanity has gained an undeniable competitive advantage over all other animal species due to its intelligence and ability to develop complex social structures aimed at long-term cooperation for the good of collective benefit. In the course of natural selection all other types of behavior were eliminated for the reason of being less effective. Our empirical observations suggest that the more successful a businessman is, the more concerned he is about his reputation and maintaining trust with his social circle. In such an environment, implementation of manipulative techniques among individuals with well-developed empathy and a high awareness level will only result in waste of their social capital.

Now it's high time we referred to fractals again: back in 1937, Ronald Coase in his article "the Nature of the Firm" [Coase, 1937] gave an economic rationale explaining why people established partnerships,



companies and other organizations but not just limited themselves to repeated conclusion of bilateral transactions with unknown contractors. In fact, it is all about transaction expenses emerging from transactions concluded with strangers who believe that apart from the actual price, we incur informal expenses such as collecting and processing information, negotiating and decision-making, keeping control and expenses arising from legal protection of contract execution.

These costs can be reduced through establishment of various kinds of partnerships. And once again the rational advantage of a trust-building strategy over manipulative opportunism is obvious. This being said, I recall our conversation with an extremely successful investor from Silicon Valley. When asked whether from his point of view startups would often deceive investors, he answered: "Rarely would they do it if ever. Cheating is extremely unprofitable — it's a small world and information spreads quickly, having done that they will be unlikely carry on business like nothing is wrong."

And finally, our evidence would be incomplete if we did not bring mathematics to our side as the most exact science, and never recalled the iterated prisoner's dilemma (IPD), first introduced by Robert Axelrod in his book "The Evolution of Cooperation" [Axelrod, 1984] in 1984. In this book, he describes a tournament, participants to which have to make a choice between cooperation and betrayal over and over again, bearing the previous results in mind. However, the participants to it are not real people, rather computer strategies developed by scientists that had been invited by Axelrod. These strategies are different from each other in terms of algorithmic complexity, initial hostility, ability to forgive and so on.

Axelrod discovered that playing the game for a long time among multiple players implementing various strategies, greedy strategies in the long run would result in nothing good, whereas their more altruistic counterparts did much better in terms of their own interest. This is an illustrative example demonstrating a possible mechanism of evolution, where selfish behavior is turned into altruistic behavior through the mechanisms of natural selection.

Moreover, the most fruitful strategies helped Axelrod identify the crucial interaction principles within the framework of this dilemma and such principles can now be implemented in the negotiation process [Axelrod, 1984, p. 122]:

1. Don't be envious. People tend to resort to the standard of comparison that they have available — and this standard is often the success of the other player relative to their own success. This standard leads to envy. And envy leads to attempts to rectify any advantage the other player has attained. In this form of prisoner's Dilemma, rectification of the other's advantage can only be done by defection. But defection leads to more defection and to mutual punishment. So envy is self-destructive.
2. Don't be the first to defect. The single best predictor of how well a rule performed was whether or not it was nice, which is to say, whether or not it would ever be the first to defect.
3. Reciprocate both cooperation and defection. The extraordinary success of TIT FOR TAT leads to some simple but powerful advice: practice reciprocity. After co-operating on the first move, TIT FOR TAT simply reciprocates whatever the other player did on the previous move. This simple rule is amazingly robust. TIT FOR TAT not only won the tournament itself, but did better than any other rule in hypothetical future rounds.
4. Don't be too clever. too much complexity can appear to be total chaos. If you are using a strategy which appears random, then you also appear unresponsive to the other player. If you are unresponsive, then the other player has no incentive to co-operate with you. So being so complex as to be incomprehensible is very dangerous.

This means that mathematical analysis also proves that negotiation strategies based on simple and transparent principles, aimed at trust and partnership development in the long term prevail over their selfish and opportunistic alternatives. Only under one condition though: altruists should be able to give recompense for unfair behavior. This is what distinguishes successful partnership strategies from their enthusiastic alternatives, seeking universal harmony and enthusiastic acceptance of any behavior of their interlocutor guided by the “win-win” logic. On the contrary, we believe that aspiration to spur counterparty to adoption of a partnership-based communication model encourages us to reinforce his behavior aimed at cooperation, and punish him for destructive and selfish actions, including punishing through the conscious use of manipulative techniques. And of course, we cannot but accept the fact that in a particular transaction your partner's benefit might exceed your own

benefit for, as fractality of this world teaches us, this circumstance boosts our chances of getting even more benefits next time.

But where is that fine line between a manipulator and a subtle negotiator willing to build trust? It seems that, as we have already mentioned, it is drawn in fundamental human values. A successful negotiator shall have his own unshakeable principles, first of all, regarding integrity, *Bonae Fidei* (lat.), proved on a regular basis by means of objective actions and influence techniques synchronized with them and aimed at building a long-term trust relationship.

## Reference

- Merton R.K.* (1968) *Social Theory and Social Structure* (1968 enlarged ed.). New York: Free Press.
- Coase R.* (1937) *The Nature of the Firm // Economica*. Blackwell Publishing. 4 (16). P. 386–405.
- Axelrod R.* (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.

# 8

---

## Generative games in the aviation business

---

*A.V. Zakharov*

Leading international airlines make acceptable level of flight safety the main priority and constantly introduce innovative experience, borrowing it sometimes from other industries. The international civil aviation community (ICAO, IATA) recommends to focus on the competencies development in flight crew training.

One of the competencies development methods recommended by the international aviation community is generative games [Zakharov 2017, p. 135]. As practice has shown, game-based training has a positive effect in several situations: during flight crew transition training on the A-320/B-737 etc., specifically in the process of mastering theoretical knowledge before training on the simulator (FFS); as part of human factor / CRM training and in joint pilot and flight crew training.

### Generative Games for Safety

According to current international recommendations the system of continuous flight crews training is aimed at maintaining 8 core competencies (Airbus uses 9):

1. Application of Procedures.
2. Communication.
3. Aircraft Flight Path Management, automation.
4. Aircraft Flight Path Management, manual control.
5. Leadership and Teamwork.

6. Problem Solving and Decision Making.
7. Situation Awareness.
8. Workload Management.
9. Knowledge (Airbus).

Thus, five competencies are related to non-technical (CRM Skills), which are difficult to develop through automated training. Therefore, we propose using generative games that form understanding through the knowledge consolidation and interaction. An important element of the crew generative scenario is the addition of their own experience and its practical implementation that leads to consolidation of knowledge. At the same time, group expertise is also developed, taking into account the individual characteristics of the participants. Different crews will play different scenarios and this leads to absolutely different results from the point of view of flight safety.

In the aviation business, generative games are used to increase preparedness to handle extreme situations by accelerating the formation and further maintenance of the PROFESSIONAL flight expertise, which increases reliability. Being professional aviator is inextricably linked with the spiritual principle. Pilot has to develop special personal qualities that will be crucial in the sky: humanity, responsibility, conscientiousness, self-criticism... everything that breeds truth, good, love, peace [Ponomarenko et al., 2017a, p. 5].

- The project “Using game techniques in the training of aviation personnel” has showed that the use of generative games has a good learning effect.
- The game “SAFA Inspection” was used during the special ground (joint) training of pilots and flight attendants.
- The “Limitations” & the “Pilot Career” card games were used during/before the conversion for Airbus 320 or Boeing-737.
- The game “Flight” was held as part of the Recurrent CRM Training.
- A version of board game has currently developed — the “Commander of the Aviation Squadron”, which will serve as an introduction to the specifics of pilots career.
- In the future, we plan that it will form the basis of a professional game for flight crews.

## Ground & Simulator Training: using Generative Games/Scenario

We identified the following stages for the use of generative games during the flight crew ground and simulator training:

- 1) Transition from theoretical knowledge to the cognitive skills formation in the course of the CBT training program before simulator training (FFS).
- 2) Forming the PROFESSIONAL IMAGE during aviation career while undergoing retraining or recurrent training.
- 3) Modeling of the actual situations that took place in the Airline (for example, the inspection situation), in order to understand the reasons for the ineffective interaction during the joint training (pilots and flight attendants).
- 4) Providing preparedness for non-standard and emergency situations during additional ground and simulator training in the framework of corrective measures.

When conducting ground training participants sit around the table playing board game. The facilitator conducts a short briefing, explaining the main purpose and rules of the game. Before the game starts, the participants choose from the proposed roles of the crew members, inspectors and passengers, depending on the scenario. The facilitator distributes cards assigning roles (black card for negative attitude and red card for positive attitude). The game begins with the first instruction given by the facilitator.

During the game session pilots participate in the interaction process and observe it at the same time.

Everyone plays his/her role and sees the consequences of his/her actions at the end of the game.

In the process of discussion participants see how interaction takes place, when and for what reasons it becomes successful or unsuccessful. A collective experience is formed through the observation, which depends on the quantitative and qualitative composition of the group.

During the game, the participants' emotional state gradually changes towards positive. Usually very skeptical at the beginning experienced instructor-pilots are very pleased with results at the end of the game and evaluate the game as a useful training method.

The game generates a chain of situations that require decision-making either by the Captain or the flight attendants. For example, the Captain may decide to land below the minimum altitude due to a passenger having a heart attack on board or a scandalous situation in the cabin that caused the flight attendants to tie the passenger to the seat. Thus, the decision-making skill is also developed in the game reality.

Conducting joint exercises helps to see the generating interaction when the Inspector appears on board the aircraft. Considering that both pilots and flight attendants work in their areas of responsibility, the game allows you to see errors made due to insufficient English knowledge and the shortcomings of the interaction between the flight and cabin crew.

In general, we can confirm about the recommended competencies development in the course of the game. The basis is the participants' interaction in the game situation, taking into account their own scenario. Setup cards (bad/good) usage can be associated with linking person's behavior with a pure/impure Spirit. On the one hand, everyone can play bad card in order to understand if this attitude is comfortable (emotionally acceptable) for them, and on the other hand- to realize how this behavior looks from the outside and develop its own strategy of interaction.

Simulator training also includes generative scenarios. The instructor takes the situation to the plane of success by reinforcing the pilots "safe behavior" skill.

During the simulator training session (Line Oriented Flight Training — LOFT), both the instructor and the trained crew work were observed. The instructor "plays" for all the personnel with whom the crew works: a technician, a dispatcher, a senior flight attendant, etc.

More than 30 simulator sessions were conducted and it was revealed that the A-320 instructors use the approved scenario of simulator training and rigidly stick to it during the training.

The scenario is as follows: traditional flight from Tel-Aviv to St. Petersburg (TLV — LED). There is a storm front at the departure airport that does not allow return and landing, so the crew after failure and inability to continue the flight in the RVSM zone, has a choice to either fly to the reserve airport (Larnaca) or return, provided the weather improves. Landing is with weight excess, conducted manually. If the crew decides to fly to the Russian border (Rostov), the instructor usually gives a new instruction "the passenger is feeling sick" and the plane continues to fly to the reserve airport.

**Table 1. Flight crew assessment during Line Oriented Flight Training**

№	Competences	A-320		B-737		B-747		B-777	
		Captain	First Officer	Captain	First Officer	Captain	First Officer	Captain	First Officer
1.	Application of Procedure	4,23	4,14	4,2	3,94	4,0	3,9	<b>4,05</b> (min)	3,75
2.	Communication	4,39	4,29	4,2	<b>3,97</b> (max)	4,03	3,8	4,11	3,56
3.	Aircraft Flight Path Management, automation	<b>4,46</b> (max)	4,14	4,16	<b>3,69</b> (min)	4,09	3,9	<b>4,29</b> (max)	3,75
4.	Aircraft Flight Path Management, manualcontrol	4,39	4,29	4,2	3,71	<b>4,27</b> (max)	3,87	4,26	3,75
5.	Leadership and Teamwork	4,31	<b>4,0</b> (min)	<b>4,32</b> (max)	3,89	3,97	3,77	4,13	3,56
6.	Problem Solving and Decision Making	<b>4,0</b> (min)	4,14	4,0	3,94	<b>3,94</b> (min)	<b>3,5</b> (min)	<b>4,05</b> (min)	3,56
7.	Situation Awareness	4,23	4,29	4,0	3,8	<b>3,94</b> (min)	3,7	4,16	3,75
8.	Workload Management	<b>4,46</b> (max)	<b>4,57</b> (max)	4,28	3,83	4,12	<b>3,97</b> (max)	4,16	3,94



The instructors of the B-737, B-747 and B-777, operated by the Airline, are more creative in organizing flight simulation and provide pilots with a route, including radio communication in Russian or English. For example, the instructor offers the crew at the preflight briefing to choose the flight route: Tel Aviv — Vnukovo (TLV — VKO) or Vnukovo — Mineralnye Vody (VKO — MRV). The first option involves the radio communication in English, the second — in Russian. In the example below the crew chooses radio communication in Russian, i.e. second route.

After conducting simulator training according to LOFT scenarios, the instructor's staff evaluates the flight crew members for 8 competencies (Table 1).

## Summary

Taking into account the domestic experience and international practice of conducting ground and simulator training for the flight crew, the existing flight training standards in the Airline, and also understanding the importance of professional pilots development in the flight environment, we can draw the following conclusions:

1. Generative games are a method of forming understanding based on the knowledge consolidation. They can be used by Instructors during both ground and simulator training.
2. The flight reliability increase through generative games is achieved due to the preparedness of crew members to act in extreme conditions and to accelerate the formation, as well as to further maintenance of the PROFESSIONALS IMAGE in aviation.
3. The participants emotional state changes during the game sessions. The recommended competencies are being developed based on the interaction according to participants own scenario.
4. Spiritual development, as the foundation for professional pilot, occurs in the game situation with the help of setup cards, through the behaviour understanding of a person with a pure / impure spirit.
5. Scenario generation during flight simulation depends on the instructor's professional level: a "strong" instructor spontaneously generates a simulation training scenario, without being tied to the template.

6. The crew member's professional development happens through the Instructors understanding of pilot capabilities and consolidation of the generated situation into the successfully acquired skill.
7. Knowledge generation through game-based training used as Instructor's technique will help to form pilot's "safe behavior" and maintain an acceptable flight safety level of the Airline.

## References

- Crew Resource Management (CRM) training (2014) EASA.  
Evidence-Based Training Implementation Guide (2014) IATA. Montreal –Geneva. Flight-crew human factors handbook. (2014) CAA.  
IOSA Standard Manual (2017) IATA.  
Manual of Evidence-Based Training, 1st ed. (2013) Montreal: ICAO.  
*Ponomarenko V.* (2016a) Psychology of professional spirituality. 2nd ed., revised and enlarged. RAO, State Research Institute of the Ministry of Defense of the Russian Federation (aviation and space medicine). Moscow.  
*Ponomarenko V.* (2016b) Purpose and meaning of life in aviation. Moscow: Kogito-Center.  
*Ponomarenko V., Tretyakov V., Zakharov A.* (2017a) Generative games as a method of aviation staff development // Safety Issues. No. 2. P. 3–9.  
*Ponomarenko V., Tretyakov V., Zakharov A.* (2017b) Generative games: the experience of implementation in the flight crew training // Human Factor: the problems of psychology and ergonomics. No. 3. P. 28–32.  
*Tretyakov V.* (2016a) Generative games // Psychology of transitions: Modalities of gamind mind. No 30. P. 30–31. Riga: International Higher School of Practical Psychology.  
*Tretyakov V.* (2016b) Generative games. Practical guidance for use. Kharkov: Humanitarian Center.  
*Zakharov A.* (2016) Human Factors and Flight Safety Training: Developing competencies // The human factor in complex technological systems and environments (ERGO-2016). P. 20–26. Interregional ergonomic association, Federal State educational establishment "PEIPK". St. Petersburg: Northern Star.  
*Zakharov A.* (2017) Use of game methods in the training of aviation personnel. Materials of the Russian psychological society congress. Vol. 1. P. 134–136. Kazan: Kazan University Publishing House.

# Сведения об авторах

---

## **Антонова Наталья Викторовна**

Кандидат психологических наук, доцент департамента психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

## **Апреликова Наталия Руслановна**

Аспирант кафедры психологии Московского инновационного университета, Москва.

## **Арпентьева Мария Равильевна**

Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии развития и образования Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга.

## **Базаров Тахир Юсупович**

Доктор психологических наук, профессор Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Москва.

## **Бентон Стивен**

Доктор, профессор бизнес-психологии, научный консультант магистерской программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ, основатель первого в Великобритании Центра бизнес-психологии и магистерской программы «Бизнес-психология» в Вестминстерском университете, Лондон, Великобритания.

## **Блинникова Полина Александровна**

Выпускница Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

## **Ванданжон-Дерюмез Изабель**

Профессор Института исследований в области управления — University Paris-Est Créteil, Париж, Франция.

## **Волкова Анастасия**

Аспирант департамента психологии, выпускница магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Глушенков Андрей Сергеевич**

Ординатор Московского государственного университета пищевых производств, Москва.

**Дейнека Ольга Сергеевна**

Доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, и. о. заведующего кафедрой политической психологии, Санкт-Петербург.

**Евдокимов Андрей Викторович**

Выпускник магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Заякин Юрий Юрьевич**

Кандидат медицинских наук, доцент кафедры психиатрии, наркологии и медицинской психологии Пермского государственного медицинского университета имени академика Е.А. Вагнера», Пермь.

**Захаров Александр**

Кандидат психологических наук, ведущий инструктор АО «Авиакомпания “Россия”», академик Международной общественной академии проблем человека в авиации и космосе (МНАПЧАК), ЕААР, Москва.

**Иванов Радмир Владимирович**

Ассистент Института социально-философских наук и массовых коммуникаций Казанского федерального университета, Казань.

**Иванова Наталья Львовна**

Доктор психологических наук, профессор, академический руководитель магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», соучредитель Ассоциации бизнес-психологов России, Москва.

**Иванова Полина Ивановна**

Выпускница Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Карпов Максим Сергеевич**

Кандидат юридических наук, директор Лаборатории переговорных исследований, сооснователь Предпринимательского сообщества СКОЛКОВО, Москва.

**Киселева Анна Аркадьевна**

Кандидат филологических наук Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», Харьков, Украина.

**Китов Марат Ахмедович**

Выпускник Московского инновационного университета, Москва.

**Китова Джульетта Альбертовна**

Доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник лаборатории психологии личности Института психологии РАН, Москва.

**Клепач Юлия Владимировна**

Кандидат психологических наук, доцент кафедры практической психологии Воронежского государственного педагогического университета, Воронеж.

**Коротя Ирина Валерьевна**

Выпускница магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Косов Александр Владиславович**

Кандидат психологических наук, доцент Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга.

**Кутуев Руслан Мухтарович**

Выпускник магистерской программы «Психология бизнеса» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Лыскова Ирина Ефимовна**

Кандидат исторических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Коми республиканской академии государственной службы и управления, Сыктывкар.

**Ляпунова Ксения Андреевна**

Выпускница магистерской программы «Психология бизнеса», Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Маврин Олег Викторович**

Кандидат социологических наук, доцент Института социально-философских наук и массовых коммуникаций Казанского федерального университета, Казань.

**Махмутова Елена Николаевна**

Кандидат психологических наук, доцент кафедры педагогики и психологии Московского государственного института международных отношений, Москва.

**Мэтьюман Лиза**

Старший преподаватель, председатель руководящей группы форума ведущих руководителей курсов (Chair of the Course Leaders Forum Steering Group) Бизнес-школы Вестминстерского университета (Westminster Business School), Лондон, Великобритания.

**Мэрлоу Найджел**

PhD в психологии потребительского поведения, основатель программы «Психология бизнеса и психология потребительского поведения» в Лондонском университете Метрополитен, консультант в секторе высшего образования, директор компании Innovation Bubble, Лондон, Великобритания.

**Нагаев Олег Валерьевич**

Выпускник магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Несмеянова Роксана Константиновна**

Выпускница Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Москва.

**Отисье Давид**

Доктор управленческих наук (HDR), директор ESSEC Chair of Change Management и IMEO, профессор Института IAE Gustave Eiffel IRG, Франция.

**Парамузов Александр Викторович**

Кандидат психологических наук, выпускник факультета психологии Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Москва.

**Патоша Ольга Ивановна**

Кандидат психологических наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Пашенко-де Превиль Елена**

Доктор психологии (PhD), научный сотрудник ESSEC Chair of Change Management (Франция), ассоциированный научный сотрудник Института психологии РАН, Москва.

**Плаксин Сергей Александрович**

Доктор медицинских наук, профессор кафедры хирургии с курсом ССХ и инвазивной кардиологии Пермского государственного медицинского университета имени академика Е.А. Вагнера, Пермь.

**Разгон Екатерина Александровна**

Выпускница магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Савинова Ирина Анатольевна**

Выпускница аспиранской школы по психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Сапрыкина Юлия Алексеевна**

Соискатель Института психологии РАН, Москва.

**Сидоренко Елена Васильевна**

Кандидат психологических наук, приглашенный преподаватель Стокгольмской Школы Экономики в России, Санкт-Петербург.

**Соколова Елена Александровна**

Выпускница Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Москва.

**Стукан Михаил Реональдович**

Выпускник магистерской программы «Психология в бизнесе» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.

**Терехова Татьяна Александровна**

Доктор психологических наук, профессор кафедры общей психологии Иркутского государственного университета, Иркутск.

**Трофимова Елена Леонидовна**

Кандидат психологических наук, доцент базовой кафедры социальной, экстремальной и пенитенциарной психологии Иркутского государственного университета, Иркутск.

**Храмцова Наталья Игоревна**

Кандидат медицинских наук, доцент кафедры госпитальной хирургии Пермского государственного медицинского университета имени академика Е.А. Вагнера, Пермь.

**Худякова Татьяна Леонидовна**

Кандидат психологических наук, заведующая кафедрой психолого-педагогического факультета Воронежского государственного педагогического университета, Воронеж.

**Широких Борис Артурович**

Выпускник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Москва.

**Штроо Владимир Артурович**

Кандидат психологических наук, профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва.



# Information about the authors

---

## **Antonova N.**

Cand. of psychological sciences, Associate Professor of the Department of Psychology, National Research University Higher School of Economics, Moscow.

## **Aprelikova N.**

Post-graduate student of the Department of Psychology of the Moscow innovation University, Moscow.

## **Arpentieva M.**

Doctor of Psychology, Professor of the Department of Developmental and Educational Psychology, Kaluga State University by K.E. Tsiolkovsky, Kaluga.

## **Autissier D.**

Doctor of Management Sciences (HDR), Director of the ESSEC Chair of Change Management and IMEO. Professor at the IAE Institute Gustave Eiffel IRG, France.

## **Bazarov T.**

Doctor of Psychology, Professor of the M.V. Lomonosov Moscow State University, Moscow.

## **Benton S.**

Doctor, Professor of Business Psychology, Academic Advisor for the Master's programme in Business Psychology at the Higher School of Economics, Founder of the UK's first Center for Business Psychology and the Master's Program in Business Psychology at the University of Westminster, London, UK.

## **Blinnikova Polina**

Graduate of the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

## **Evdokimov A.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Glushenkov A.**

Clinical Intern, Moscow State University of food production, Moscow.

**Deyneka O.**

Doctor of Psychology, Professor of St. Petersburg State University, Acting Head of the Department of Political Psychology, St. Petersburg.

**Ivanov R.**

Assistant at the Institute of Social Philosophical Sciences and Mass Communications, Kazan Federal University, Kazan.

**Ivanova N.**

Doctor of Psychology, Professor, Academic Head of the HSE Psychology in Business MP, co-founder of ABP, Moscow.

**Ivanova P.**

Graduate of the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Karpov M.**

Cand. of legal Sciences, Director of the Laboratory for Negotiation Research, co-founder of the SKOLKOVO Entrepreneurial Club, Moscow.

**Kiseleva A.**

Cand. of philological science, Institute of Applied Psychology “Humanitarian Center”, Kharkov, Ukraine.

**Kitov M.**

Graduate student in Computer Science at Moscow Innovation University, Moscow.

**Kitova J.**

Doctor of Psychology, Leading Researcher at the Laboratory of Personality Psychology, Institute of Psychology of the Russian Academy of Science, Moscow.

**Khudyakova T.**

Cand. of psychological sciences, head of the department of psychological and pedagogical faculty, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh.

**Klepach J.**

Cand. of psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Practical Psychology, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh.

**Korotya I.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Kosov A.**

Cand. of psychological sciences, Associate Professor Kaluga State University. K.E. Tsiolkovsky, Kaluga.

**Khramtsova N.**

Cand. of medical sciences, Associate Professor of the Department of Hospital Surgery, Perm State Medical University. academician E.A. Wagner, Perm.

**Kutuev R.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Lyapunova K.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Lyskova I.**

Cand. of psychological science, Associate Professor of Department of Economics and Management of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management, Syktyvkar.

**Makhmutova E.**

Cand. of psychological sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, MGIMO, Moscow.

**Marlow N.**

PhD in Consumer Behavior Psychology, Founder of the Business Psychology and Consumer Behavior Psychology master programme at London Metropolitan University, Higher Education Consultant, Director of Innovation Bubble, London, UK.

**Mavrin O.**

Cand. of sociological sciences, Associate Professor of the Institute of Social and Philosophical Sciences and Mass Communications of the Kazan Federal University, Kazan.

**Matthewman L.**

Senior Lecturer, Chair of the Course Leaders Forum Steering Group, Westminster Business School University of Westminster, London, UK.

**Nagaev O.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Nesmeianova R.**

Graduate of the M.V. Lomonosov Moscow State University, Moscow.

**Pachtchenko-de Prévile E.**

Doctor of Psychology (PhD), Researcher at the ESSEC Chair of Change Management, France. Associate Researcher at the Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow.

**Paramuzov A.**

Cand. of psychological sciences, graduate of the Faculty of Psychology at M.V. Lomonosov Moscow State University, Moscow.

**Patosha O.**

Cand. of psychological sciences, Associate Professor of the Department of Psychology, National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Plaksin S.**

MD, Professor of the Surgery Department with the Course of Cardiovascular Surgery and Invasive Cardiology, E.A. Vagner Perm State Medical University, Perm.

**Razgon E.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Savinova I.**

Graduate of the Doctoral School of Psychology, National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Saprykina Y.**

Post-graduate student, Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow.

**Sidorenko E.**

Cand. of psychological sciences, Visiting Lecturer at the Stockholm School of Economics in Russia, St. Petersburg.

**Shirokikh B.**

Graduate of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, Moscow.

**Sokolova E.**

Graduate of the Russian Economic University by G.V. Plekhanov, Moscow.

**Stroh W.**

Cand. of psychological sciences, Professor of the Department of Psychology, National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Stukan M.**

Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Terekhova T.**

Doctor of Psychology, Professor, Department of General Psychology, Irkutsk State University, Irkutsk.

**Trofimova E.**

Cand. of psychological science, Associate Professor, Department of Social, Extreme and Penitentiary Psychology Irkutsk State University, Irkutsk.

**Vandangeon-Derumez I.**

Professor at the Institute for Management Studies, University Paris-Est Créteil, Paris, France.

**Volkova A.**

Post-graduate student of the Department of Psychology, Graduate of the Master's programme Psychology in Business at the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

**Zaiakin Yu.**

Cand. of medical sciences, Associate Professor of the Department of Psychiatry, Narcology and Medical Psychology, E.A. Vagner Perm State Medical University, Perm.

**Zakharov A.**

Cand. of psychological sciences, Leading instructor of JSC "Russian Aviation Company", Academician MNAPCHAK, EAAP, Moscow.

*Научное издание*

**Бизнес-психология в международной перспективе:  
теория и практика**

*Коллективная монография*

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*  
Редактор *Т.И. Магала*  
Макет, компьютерная верстка и графика: *Л.В. Маликина*  
Корректор *Т.И. Магала*  
Художественный редактор *В.П. Коршунов*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

Подписано в печать 26.12.2022. Формат 60×90/16  
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 27,65. Уч.-изд. л. 22,7  
Тираж 50 экз. Изд. № 2567

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20,  
тел.: +7 495 624-40-27

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»,  
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42

