

УДК 316.6

Концептуальная условность и нелинейность идеи двойных посланий**Пугачева Елена Юрьевна**

Магистр психологии,
Самарский национальный исследовательский университет
им. академика С.П. Королева,
443086, Российская Федерация, Самара, Московское ш., 34;
e-mail: lenapugachevapsy@gmail.com

Березин Сергей Викторович

Кандидат психологических наук, доцент,
Самарский национальный исследовательский университет
им. академика С.П. Королева,
443086, Российская Федерация, Самара, Московское ш., 34;
e-mail: serg-berezin@yandex.ru

Аннотация

Внимание к психологическому изучению креативности персонала в организации и внутриорганизационных коммуникаций со свойственными им потенциальными дисфункциями, в том числе в виде двойных посланий, а также выявлению и установлению связи между ними, возрастает пропорционально происходящей непрерывной управленческой эволюции и переходу организационных структур от строгой иерархичности к децентрализации, когда ключевым ресурсом компании становятся ее работники. Статья посвящена исследованию влияния двойных посланий на креативность персонала организации. Особое внимание уделяется созданию нового вектора в исследовании двойных посланий, основанному на предположении их концептуальной условности и нелинейности, приводящей к положительному влиянию на креативность работников организации. Цель – исследовать влияние двойных посланий на креативное поведение персонала организации. В качестве эмпирического референта креативного поведения используется креативность персонала – количество продуцируемых идей в единицу времени. Исследование проводится в форме эксперимента на базе коммерческой организации. В качестве дополнительных методов исследования использовался тест С. Медника RAT (тест отдаленных ассоциаций) в адаптации А.Н. Воронина, контент-анализ. В качестве методов математической обработки результатов используется t-критерий Стьюдента.

Для цитирования в научных исследованиях

Пугачева Е.Ю., Березин С.В. Концептуальная условность и нелинейность идеи двойных посланий // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2024. Т. 13. № 4А. С. 49-58.

Ключевые слова

Внутриорганизационное поведение, креативность, коммуникация, двойные послания, типология двойных посланий.

Введение

Постоянно разворачивающиеся инновационные процессы в трудовой деятельности, цифровизация, автоматизация, синтез технологий, глобализация, трансформация современного мира на фоне различных кризисов, полимотивированная организационная среда, квалификационная «яма», новые профессии, требования, компетенции – становятся катализаторами для формирования новых трендов в психологических исследованиях поведения персонала в современных организациях. Для удовлетворения требований новых вызовов времени закономерным остается вопрос об исследовательской интерпретации таких важнейших характеристик персонала организации, как «галантливость, креативные способности, навыки самовыражения и стремление к созиданию» [Смыслова, 2023], а также качества коммуникации с окружающим миром. Согласно утверждению Т. Черниговской, «наш язык – это инструмент для реализации и сопровождения творческого процесса человека, когда он занимается созданием того, что в мире не существует. Таким образом, всегда возникают различные толкования начальственного приказания или идеи и различное воплощение их в жизнь сотрудниками» [Гирнальзик, Катуржевский, Ломер, 2019].

Исследование посвящено изучению влияния двойных посланий, традиционно признаваемых как коммуникативная дисфункция, на креативность работников организации.

Вопрос о влиянии двойных посланий на креативность персонала продолжает оставаться дискуссионным. При этом традиционный подход в исследованиях двойных посланий сводится к установлению их отрицательного влияния на организационные процессы. Такая позиция обосновывается в основном теоретически и логически. Наша идея заключается в том, что «попадание индивида в ситуацию неопределенности может иметь для него не только негативные, но и позитивные последствия» [Березин, Шапатина, 2006]. В развитие данной идеи формируется новый вектор в исследовании двойных посланий в организационной среде, основанный на предположении их концептуальной условности и нелинейности, приводящей к положительному влиянию на креативность работников.

Материалы и методы

Этапы проведения исследования: шаг 1 – эксперимент, шаг 2 – тест С. Медника RAT (тест отдаленных ассоциаций) в адаптации А.Н. Воронина, шаг 3 – вопрос: «Какие эмоции вы испытывали при прохождении интерактивного опроса?»; шаг 4 – вопрос: «Вы можете привести примеры деловых ситуаций с элементами двойных посланий, с которыми вы сталкивались на рабочем месте?».

Эксперимент проводится на базе коммерческой организации. Для проведения эксперимента набраны две группы работников из нескольких управлений организации – экспериментальная (далее – ЭГ) и контрольная (далее – КГ). Общее количество участников ЭГ и КГ составляет 30 человек, по 15 человек в каждой. Средний возраст участников эксперимента – 35 лет. Отбор участников в ЭГ и КГ осуществлен в случайном порядке. Истинная цель эксперимента для

участников обеих групп скрыта и сформулирована как «изучение рабочих и деловых ситуаций с использованием возможностей искусственного интеллекта». В рамках организации эксперимента смоделирована интерактивная презентация с применением технических и функциональных возможностей Microsoft PowerPoint, в которой каждый участник эксперимента отвечает на десять предлагаемых ему вопросов с двумя вариантами ответов «да» и «нет».

Участникам КГ предлагаются 10 вопросов, на которые участники эксперимента могут найти правильный ответ, рассуждая логически. После каждого верного ответа в интерактивной презентации появляется всплывающее окно с улыбающимся анимационным персонажем «Ура, это правильный ответ». В случае выбора ошибочного варианта ответа в презентации появляется всплывающее окно с грустным анимационным персонажем «Увы, это неправильный ответ». Использование анимационных персонажей позволяет согласовать вербальный и невербальный слои коммуникации.

Участникам ЭГ предложены 10 вопросов, содержащие в себе ситуации с элементами двойных посланий. Независимо от ответа участника эксперимента – «да» или «нет» – в презентации появляется всплывающее окно с анимационным персонажем «без лица» – «Это неправильный ответ». Дополнительно, интерактивная презентация содержит фальшивую кнопку «Выйти из теста». При нажатии на нее звучит тревожный сигнал и появляется сообщение «Выхода нет. Нажми на меня для возврата к тестированию».

Таким образом, для участников ЭГ смоделирована ситуация с воспроизведением ключевых характеристик двойного послания по Г. Бейтсону: противоречивые утверждения внутри одного сообщения; рассогласованность между вербальным и невербальным слоем коммуникации (анимационный персонаж «без лица»); невозможность выхода из ситуации (фальшивая кнопка); предложение «выбора без выбора» («да» или «нет» – неправильный ответ); экспериментатор как авторитетное лицо.

Обработка и интерпретация полученных данных ЭГ и КГ проводится согласно предлагаемой А.Н. Ворониным инструкции к методике диагностики вербальной креативности для менеджеров [Дружинин, 2007] и методом t-критерия Стьюдента для независимых выборок с предварительным проведением проверки выборки на нормальность распределения с использованием коэффициентов асимметрии и эксцесса. Ответы на завершающий вопрос (шаг 4) для участников ЭГ анализируются методом контент-анализа для последующей разработки типологии двойных посланий.

Литературный обзор

В современной психологии, начиная со второй половины XX века, проблема исследования креативности личности, в том числе в социальной роли работника, занимает одно из центральных мест. Однако до сих пор отсутствует единое определение термина «креативность». Краткий исторический экскурс в исследовательские научные работы по теме креативности позволяет сформулировать вывод о том, что зарубежными (Дж. Гилфорд, Е. Торренс, Т. Амабайл, М. Воллах, Н. Коган, С. Хендерсон, С. Медник, Т. Любарт, Р. Стернберг и др) и отечественными учеными (Д.Б. Богоявленская, С.Р. Яголковский, В.Н. Дружинин, М.А. Холодная и др.) предпринимаются активные попытки по формированию единой теоретической платформы в интерпретации данного феномена, но до сих пор не достигнуто единого понимания. При этом большинство исследователей сводят креативность к ее результату или к созданию какого-то нового продукта.

М.М. Абдуллаева и О.Г. Корнева приводят обзор современных отечественных и зарубежных исследований креативности работников организации, обозначив три основных подхода: «1) субъект-ориентированный («личностный»), акцентирующий свое внимание на характеристиках, особенностях самого субъекта творчества; 2) контекстный («средовой»), выделяющий особенности среды, способствующей или мешающей творческой активности специалистов; 3) субъект-контекстный («интеракционистский»), описывающий механизмы и проявления специфического поведения в момент создания нового, в процессе выхода за пределы наличных условий и личностных характеристик» [Абдуллаева, Корнева, 2020].

Таким образом, поиск способов и методов, учитывающих как характеристики работников, так и контекстные условия деятельности, которые способны оказывать положительное влияние на стимулирование креативности отдельного работника и рабочих групп в целом, становится важнейшей задачей для понимания и формирования будущего различных организационных структур.

Феномен двойных посланий впервые исследован в области психологии и психиатрии Г. Бейтсоном и использовался для описания моделей дисфункциональной коммуникации в семейных отношениях [Бейтсон, 2000]. Впоследствии в клинической социологии и менеджменте возникает новое направление, основанное на теории Г. Бейтсона [Julmi, 2022; Berti, Simpson, 2021], согласно которой двойное послание на уровне организации можно рассмотреть как вид коммуникативной ситуации, которая возникает в процессе делового общения между работниками различных уровней иерархии (в том числе, с участием руководителей и учредителей), когда один из участников данной ситуации получает от другого (других) работника (работников) адресованное ему сообщение включающее в себя противоречия и взаимоисключения.

Междисциплинарный формат исследования данного феномена сводится исключительно к теоретическому обоснованию его отрицательного влияния на организационную среду в целом и на работников организации, в частности. Подобные теоретические выводы содержатся в работах таких исследователей, как Г.Г. Антух, С.А. Тихомиров, М.Н. Тришина, Ю.С. Старостина, Л.М. Леонович, В.И. Шаховский. Вместе с тем, мы можем предположить, что попадание индивида в ситуацию неопределенности может иметь для него не только негативные, но и позитивные последствия. Если в двойном послании гарантированное наказание заменено гарантированной поддержкой, двойное послание преобразуется в актуализирующую неопределенность [Березин, Шапатина, 2006]. Проверка этой гипотезы проводилась в ходе эксперимента, демонстрирующего концептуальную условность и нелинейность двойных посланий, приводящую к положительному влиянию на креативность работников организации.

Результаты

Обработка результатов теста С. Медника RAT в адаптации А.Н. Воронина, позволяет получить следующие данные по индексам оригинальности и уникальности в ЭГ и КГ, представленных в таблице 1.

Традиционная интерпретация сводится к поиску места эмпирического значения t -критерия Стьюдента с учетом критических значений, указанных в таблице 1. Полученные эмпирические значения $t_{мп} = 4$ и $t_{мп} = 3,2$ попадают в зону значимости ($P \leq 0,01$). Следовательно, индексы оригинальности и уникальности в ЭГ значимо превосходят аналогичные показатели в КГ.

Результаты обработки ответов участников КГ и ЭГ на вопрос: «Какие эмоции вы

испытывали при прохождении интерактивного опроса?», а также ключевые реплики, произносимые участниками ЭГ и КГ, представлены в виде сводной таблицы 2.

Таблица 1 - Результаты Теста С. Медника RAT (тест отдаленных ассоциаций) в ЭГ и КГ по индексам оригинальности и уникальности

№ п/п	Показатель	Полученные данные	
		КГ	ЭГ
1	Индекс оригинальности		
1.1	Среднее значение	0,44	0,6
1.2	$t_{эмп}$	4	
2	Индекс уникальности		
2.1	Среднее значение	3,8	6,87
2.2	$t_{эмп}$	3,2	
3	$t_{кр}$	2,05 ($P \leq 0,05$) 2,76 ($P \leq 0,01$)	

Таблица 2 - Ответы участников КГ и ЭГ на вопрос: «Какие эмоции вы испытывали при прохождении интерактивного опроса?»

№ п/п	Эмоции	Реплики
Экспериментальная группа		
1	Злость, бешенство, раздражение и тревожность (67%)	«Я ответил на первый вопрос. Ответ оказался неправильным. То же самое со вторым. Но как так? В смысле? И с каждым ответом нарастает злость и раздражение. А я в конце уже даже не вчитывался в вопрос – все равно я «накосячил». Получается, я на все вопросы дал неправильный ответ»
2	Настороженность и интерес (20%)	«Примерно с 3-го вопроса я насторожился – почему мои ответы неправильные? Вернуться и перечитать предыдущий вопрос – возможности нет. Я начинаю вчитываться в вопросы – и по факту, как мне показалось, можно ответить двояко – и да, и нет. В чем-то, наверное, подвох. Интересно в чем?»
3	Удивление (13%)	«Ого, почему неправильный ответ? Так, а какой тогда правильный? И на этот вопрос неправильный ответ? Почему так?»
Контрольная группа		
1	Волнение (47%)	«Волнительно было – все-таки исследование, наверное, надо дать больше правильных ответов. Как-будто какая-то ответственность»
2	Комфорт, спокойствие, нейтральность (33%)	«Да мы привыкли постоянно участвовать в подобных опросах, тестах. Как-то спокойно к этому относимся. Это ж статистика»
3	Интерес (13%)	«Да, интересно поучаствовать. Это ж наше развитие. Вопросы, кстати, интересные. И я ответила на все вопросы правильно»
4	Стыд (7%)	«Я ответила примерно на 7 вопросов – все ответы оказались правильными. А на вопросе 8 я дала неправильный ответ. И на экране появился грустный «смайлик» и мне почему-то так стало стыдно. Я привыкла на все тесты отвечать на 100 %»

Анализ ответов на вопрос об эмоциональных реакциях в экспериментальной ситуации показывает, что в ЭГ эмоции злости, раздражения, «бешенства» являются доминирующими. Однако, ни один из участников ЭГ не воспользовался дополнительной кнопкой выхода из тестирования. Указанные эмоции, по нашему мнению, способствуют получению наиболее высоких результатов, полученных во второй части эксперимента – при прохождении теста С. Медника RAT. Следует отметить, что ни один из участников ЭГ в качестве эмоциональной

реакции на ситуации не выбирает «волнение». Предположительно, указанная ими тревожность, наряду с эмоциями злости, «бешенства» и раздражения, может быть синонимичной подменой. Эмоция удивления по содержательной интерпретации в ЭГ близка к эмоции интереса, что дает основания подразумевать их возможное объединение при обсуждении результатов. Отмечается также различная содержательная интерпретация в рассуждениях про эмоцию интереса в КГ и ЭГ.

В результате предварительного анализа полученных ответов участников эксперимента на вопрос: «Приведите примеры внутриорганизационных рабочих и деловых ситуаций с элементами двойных посланий» – осуществлен подсчет количества каждой единицы анализа. В качестве единицы анализа выбраны 4 организационных аспекта: организационная культура, власть и авторитет, производительность и управление. В рамках каждого организационного аспекта обозначены индикаторы, позволяющие отсортировать и объединить полученные ответы по выбранным единицам анализа. Контент-анализ текстов-высказываний, полученных в ходе обсуждения примеров внутриорганизационных рабочих и деловых ситуаций с элементами двойных посланий, позволяет выделить четыре типа двойных посланий в организации. Типы двойных посланий могут быть соотнесены с основными аспектами организации (таблица 3).

Таблица 3 - Типология двойных посланий

№ п/п	Организационные аспекты	Индикаторы	Тип двойных посланий
1	Организационная культура	Кодекс, корпоративный, этика, положение, постулат	Несоответствие положений Кодекса корпоративной этики фактическим обстоятельствам
2	Власть и авторитет	Приказ, решение, ответственность, долженствование, иерархия	Противоречия через доминирование и манипуляции
3	Производительность	Качество, оперативность, срочность, одновременность, ограниченность, ресурс	Парадокс между интенсивностью и качеством
4	Управление	Независимость, автономность, контроль, сотрудничество, конкуренция, алгоритм	Парадокс между автономией и контролем, ускорением и торможением, сотрудничеством и конкуренцией

Обсуждение

Активность индивида, оказавшегося в роли «информационной жертвы», и проявляющаяся в свободном и ответственном поведении, является одним из возможных вариантов выхода из ситуаций с элементами двойных посланий. Свобода и ответственность может быть выражена в различных формах, в том числе и как действия, позволяющие преодолеть потенциальную угрозу наказания. Это наблюдение хорошо соотносится с мыслью В.А. Петровского о том, что в случае движения индивида в направлении исходов, которые не предрешены, с одновременной возможностью свободно действовать, возникают основания для преобразования, при этом не только своего. Первичная «тупиковость» ситуаций с двойными посланиями трансформируется в ситуацию актуального развития, когда «информационная жертва» становится развивающимся субъектом. Так, участники ЭГ, оказавшись в роли «информационной жертвы», проявляют активность в виде комментирования и попытки уточнить содержательные аспекты выполняемых заданий.

Формула актуализирующей неопределенности: «двойной зажим минус угроза наказания»

[там же] дополнительно подтверждается результатами исследования Э. Эдмонсон по изучению влияния психологической безопасности на производительность труда. Согласно полученному выводу, «психологическая безопасность – уверенность в том, что нас не накажут или не высмеют, если мы совершим ошибку, – делает нас более открытыми, гибкими, мотивированными и настойчивыми» [Edmonson, 1999], позволяя тем самым идти на более смелые риски и менять отношение к «страху ошибки».

Стремление участников КГ к «абсолютной успешности» (по Л.С. Выготскому – «выполнение школьных требований») возникает по причине того, что участники КГ, отвечая на вопросы, сталкиваются с определенными исходами – «правильный» или «неправильный» ответ. Это дополнительно подтверждается и обращением к экспериментатору направить их результаты по тесту С. Медника RAT. Указанные положения наводят на негативное эмоциональное отношение к «страху ошибки» у испытуемых КГ, что оказывает деструктивное влияние на результаты творческого задания.

В.А. Петровский упоминает «бескорыстный риск» [Петровский, 1992] в качестве свойства, присущего взрослым людям с активной жизненной позицией. При этом в условиях высокой вероятности промаха субъект оказывается способным к постановке перед собой сознательных целей. Согласно идее В.В. Бродман, «в случае поиска и выбора... неоднозначных или личностно окрашенных решений, где неизвестно, как можно и должно действовать, а единственно верное решение в принципе невозможно, ошибки составляют бесценный опыт открытий» [Климакова, 2000]. Мы предполагаем, что при решении открытых творческих заданий и «ошибка», и «страх» являются мотиваторами, стимулирующими поиск творческого решения. Соответственно, испытуемые ЭГ после десяти совершенных «ошибок», создают для себя новые цели для выполнения творческого задания, «нивелируя собственный страх ошибки».

В докладе «Психология готовности к грядущему: восхождение к архаике» Т.Ю. Базаров на 17-м Санкт-Петербургском саммите психологов в 2023 году высказывает идею о том, что «если человек испытывает отрицательные эмоции, тревогу ..., но одновременно некоторое любопытство, любознательность, интерес, если его отношение к ситуации амбивалентно это хороший прогноз. Значит, человек будет преодолевать, а не избегать трудную ситуацию. Любопытство – лучшее лекарство от страха. И от растерянности тоже» [Базаров, www]. Если проанализировать ответы участников ЭГ и КГ, то содержательное наполнение эмоции интереса значительно разнятся. Так, в ЭГ, данная эмоция интерпретируется как стремление узнать что-то новое, побуждает наращивание исследовательского интереса к поиску ответа на вопрос: «Почему так произошло». В то время как в КГ интерес отождествляется с фактом происходящего: «Ну да, вопросы интересные» – только поиск новых открытий завершен, когда уже дан «правильный» или «неправильный» ответ, то есть исход предreshен и поисковая активность в дальнейшем снижается, в отличие от участников ЭГ. Поэтому, ориентируясь на идеи Т.Ю. Базарова, у испытуемых ЭГ отрицательные эмоции (гнев, злость, раздражение) при продолжении беседы преобразуются в развивающие эмоции интереса, обрамляя участников амбивалентными эмоциональными переживаниями, становящимися для них векторами актуального развития в выполнении творческого задания, «стирая» закрытость границ к количеству, оригинальности и уникальности потенциальных ответов.

Заключение

Экспериментальное исследование влияния двойных посланий на креативность работников раскрывает невидимую природу неявных организационных механизмов и процедур, которые,

наряду с большинством культурных и социальных паттернов, воспринимаются как должное. Однако, эти «скрытые» механизмы в конечном итоге оказывают влияние на всю систему организационных процессов, создавая не контролируемые условия производственной деятельности и межличностной коммуникации. Предпринятый в работе анализ эффектов двойных посланий в противовес сложившейся точке зрения об их однозначном отрицательном влиянии, создает условия на пути к созданию здоровой и благоприятной удовлетворяющей организационной среды. Один из потенциальных векторов в развитие данного подхода может быть направлен на решение вопроса о способах и методах выявления и диагностики причин двойных посланий в организации, и разработке инструментов наблюдения, сеток интервью и др., которые позволят глубже исследовать организационный контекст различных уровней. При этом, положительным исходом будет служить проведение большего количества эмпирических или экспериментальных иллюстраций, учитывающих структуру организаций и специфику каждого рабочего места.

Библиография

1. Абдуллаева М.М., Корнева О.Г. Творческая активность сотрудников организации: обзор современных исследований // Организационная психология. 2020. Т.10. № 3. С. 100-123.
2. Базаров Т.Ю. Психология готовности к грядущему: восхождение к архаике. URL: <https://psy.su/feed/11498/?ysclid=lvf50caaeaw242995341>
3. Бейтсон Г. Экология разума. Избранные статьи по антропологии, психиатрии и эпистемологии. М.: Смысл, 2000. 476 с.
4. Березин С.В., Шапатина О.В. Субъектогенез в условиях неопределенности // Вестник СамГУ. 2006. № 10/1 (50). С. 266-274.
5. Гирнальзик Т., Катуржевский А., Ломер М. Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями. М.: Класс, 2019. 416 с.
6. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. СПб.: Питер, 2007. 368 с.
7. Климакова Ю.В. Психологические условия изменения отношения младших школьников к «страху ошибки»: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2000. 25 с.
8. Петровский В.А. Психология неадаптивной активности. М.: Горбунок, 1992. 224 с.
9. Смылова О.Ю. Современные методы и инструменты повышения креативности персонала компании // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2023. Т. 33. Вып. 5. С. 816-826.
10. Berti M., Simpson A.V. The Dark Side of Organizational Paradoxes: The Dynamics of Disempowerment // Acad. Manag. Rev. 2021. № 46. P. 252-274.
11. Edmonson A. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative science quarterly. 1999. № 44 (2). P. 350-383.
12. Julmi C. More than just a special case: The value of double bind theory for bringing light into the dark side of organizational paradoxes // Scand. J. Manag. 2022. № 38. P. 101-198.

Conceptual conventionality and nonlinearity of the idea of double messages

Elena Yu. Pugacheva

Master's Degree in Psychology,
Samara National Research University,
443086, 34, Moskovskoe highway, Samara, Russian Federation;
e-mail: lenapugachevapsy@gmail.com

Sergei V. Berezin

PhD in Psychology, Associate Professor,
Samara National Research University,
443086, 34, Moskovskoe highway, Samara, Russian Federation;
e-mail: serg-berezin@yandex.ru

Abstract

Attention to the psychological study of personnel creativity in an organization and intra-organizational communications with their inherent potential dysfunctions, including in the form of double messages, as well as to identifying and establishing connections between them, increases proportionally to the ongoing continuous management evolution and the transition of organizational structures from strict hierarchy to decentralization, when the key resource of a company becomes its employees. The article is devoted to the study of the influence of double messages on the creativity of the organization's personnel. Particular attention is paid to the creation of a new vector in the study of double messages based on the assumption of their conceptual conventionality and nonlinearity, leading to a positive impact on the creativity of the organization's employees. The goal is to study the influence of double messages on the creative behavior of the organization's personnel. Personnel creativity, the number of ideas produced per unit of time, is used as an empirical referent of creative behavior. The study is conducted in the form of an experiment based on a commercial organization. As additional research methods, the test of S. Mednik RAT (remote association test) adapted by A.N. Voronin, and content analysis were used. The Student's t-test is used as a method of mathematical processing of the results.

For citation

Pugacheva E.Yu., Berezin S.V. (2024) Kontseptual'naya uslovnost' i nelineinost' idei dvoynykh poslanii [Conceptual conventionality and nonlinearity of the idea of double messages]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 13 (4A), pp. 49-58.

Keywords

Intra-organizational behavior, creativity, communication, double messages, typology of double messages.

References

1. Abdullaeva M.M., Korneva O.G. (2020) Tvorcheskaya aktivnost' sotrudnikov organizatsii: obzor sovremennykh issledovaniy [Creative activity of employees of the organization: a review of modern research]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 10, 3, pp. 100-123.
2. Bateson G. (2000) *Ekologiya razuma. Izbrannye stat'i po antropologii, psikhiatrii i epistemologii* [Ecology of mind. Selected articles on anthropology, psychiatry and epistemology]. Moscow: Smysl Publ.
3. Bazarov T.Yu. *Psikhologika gotovnosti k gryadushchemu: voskhozhdenie k arkhaike* [Psychology of readiness for the future: ascent to the archaic]. Available at: <https://psy.su/feed/11498/?ysclid=lvf5ocaeaw242995341> [Accessed 04/04/2024]
4. Berezin S.V., Shapatina O.V. (2006) Sub"ektogenez v usloviyakh neopredelennosti [Subjectogenesis in conditions of uncertainty]. *Vestnik SamGU* [Bulletin of SamSU], 10/1 (50), pp. 266-274.
5. Berti M., Simpson A.V. (2021) The Dark Side of Organizational Paradoxes: The Dynamics of Disempowerment. *Acad. Manag. Rev.*, 46, pp. 252-274.
6. Druzhinin V.N. (2007) *Psikhologiya obshchikh sposobnostei* [Psychology of General Abilities]. St. Petersburg: Piter

Publ.

7. Edmonson A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), pp. 350-383.
8. Giral'zik T., Katurzhevskii A., Lomer M. (2019) *Bessoznatel'noe v organizatsii. Psikhodinamika rukovodstva, konsaltinga i upravleniya izmeneniyami* [The Unconscious in the Organization. Psychodynamics of Management, Consulting, and Change Management]. Moscow: Klass Publ.
9. Julmi C. (2022) More than just a special case: The value of double bind theory for bringing light into the dark side of organizational paradoxes. *Scand. J. Manag.*, 38, pp. 101-198.
10. Klimakova Yu.V. (2000) *Psikhologicheskie usloviya izmeneniya otnosheniya mladshikh shkol'nikov k «strakhu oshibki»*. *Doct. Dis.* [Psychological Conditions for Changing the Attitude of Primary School Students to the "Fear of Mistake". *Doct. Dis.*]. Moscow.
11. Petrovskii V.A. (1992) *Psikhologiya neadaptivnoi aktivnosti* [Psychology of Maladaptive Activity]. Moscow: Gorbunok Publ.
12. Smyslova O.Yu. (2023) *Sovremennye metody i instrumenty povysheniya kreativnosti personala kompanii* [Modern Methods and Tools for Improving the Creativity of Company Personnel]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Udmurt University. Economics and Law], 33, 5, pp. 816-826.