

Лебедева Надежда Юрьевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, Российская Федерация

e-mail: pgpr@mail.ru

Широнина Елена Михайловна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, Российская Федерация

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РОЛИ ЦЕННОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

Аннотация. Представлен обзор литературы по управлению изменениями зарубежных исследователей о связи организационных ценностей и успешности организационных изменений. Рассмотрен инструментальный выявления организационных ценностей. Предложена типология организационной культуры по восьми системам ценностей в соответствии с теорией эмерджентных циклических уровней существования К. Грейвза и концепции спиральной динамики Д. Бека и К. Кована. Дана характеристика организационной культуры в зависимости от уровня развития ценностной структуры.

Ключевые слова: организационная культура, управление изменениями, организационные изменения, спиральная динамика, ценности.

Цитирование: Лебедева Н.Ю., Широнина Е.М. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях // Вестник университета. 2019. № 5. С. 27–33.

Lebedeva Nadezhda

Candidate of Economic Sciences, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

e-mail: pgpr@mail.ru

Shironina Elena

Candidate of Economic Sciences, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

CRITICAL REVIEW OF FOREIGN RESEARCHES OF THE VALUES ROLE IN ORGANIZATIONAL CHANGES

Abstract. A review of the literature on change management of foreign researchers on the relationship of organizational values and the success of organizational changes has been presented. Identification instruments of organizational values have been considered. Typology of organizational culture on eight value systems in accordance with Graves' emergent cyclical levels of existence theory and the concept of spiral dynamics by Beck and Cowan has been proposed. Characteristic of organizational culture depending on the level of value structure development has been given.

Keywords: organizational culture, change management, organizational changes, spiral dynamics, values.

For citation: Lebedeva N.Yu., Shironina E.M. Critical review of foreign research of the values role in organizational changes (2019) Vestnik universiteta, I. 5, pp. 27–33. doi: 10.26425/1816-4277-2019-5-27-33

В настоящее время вопросам развития организаций в долгосрочной перспективе уделяется значительное внимание. Как в научных кругах, так и деловом сообществе сложилось понимание, что темпы изменений никогда не были выше, чем в настоящее время.

Организационные изменения происходят во всех видах, формах и масштабах и затрагивают все организации во всех отраслях экономики [11]. Важность организационных изменений уже не вызывает сомнений. Еще в начале 90-х гг. XX в. Хаммер и Чампи (Hammer, Champy) писали о том, что изменения стали всепроникающими и постоянными, это есть нормальное состояние современного бизнеса [5]. Бернс (Burnes) отмечал, что скорость, величина, непредсказуемость и следовательно важность изменений значительно возросли. Это мнение подтверждено глобальным исследованием McKinsey&Company в 2008 г., которое показало, что только постоянно меняющиеся организации могут надеяться на выживание [9]. Последнее заключение еще раз повторило то, о чем писали многие западные исследователи (Kanter, Kotter, Beer, Nohria, Stacey и др.) [10].

Западные исследователи, такие как Шейн, Браун, Барретт (Schein, Brown, Barrett), уже указывали на необходимость согласования организационных и индивидуальных ценностей. Основной аргумент заключался

© Лебедева Н.Ю., Широнина Е.М., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



в том, что эффективные организации – это организации, где организационные ценности разделяются руководством и персоналом организации (Ouchi, Denison, Spreitzer, Brown, Detert, Hofstede и др.). Например, рассматривая этическое поведение, дю Плесси (du Plessis) указывал на необходимость того, чтобы лидеры обеспечивали соответствие ценностей как организации, так и ее членов этическим ценностям и поведению, которые они стремятся продвигать. Сосик (Sosik) с коллегами утверждали, что важность ценностей заключается в том, что они влияют на поведение, особенно с точки зрения того, оцениваются ли организационные цели как соответствующие, и на степень усилий, прилагаемых для достижения целей [8; 9].

Существует ряд исследований, обращающих внимание на положительную взаимосвязь между выравниванием ценностей, приверженностью сотрудников и достижением целей (Herzberg, Werkmeister, Dubin, Guy, Elizur, Cohen, Keren и др.). С позиции теории управления изменениями, возможно, первым автором, обратившим внимание на взаимосвязь между согласованием ценностей и успешными изменениями, был К. Левин (Lewin) в 40-х гг. прошлого века. С тех пор исследователи не раз указывали на значимость групповых и индивидуальных ценностей для успешности организационных изменений (Schwartz, Davis, Allaire, Firsirotu, Mrotek, Chonko, Bouckennooghe, Devos, Diefenbach, Walinga и др.). Невес и Каэтано (Neves, Caetano) утверждали, что сотрудники, которые видят соответствие предлагаемых изменений их личным ценностям, с большей вероятностью проявят приверженность и энтузиазм [9; 13].

Исследователи (McClellan, Burnes) также обращали внимание на роль коммуникаций: те, кто управляет процессом изменений, часто подавляют появление конфликтующих организационных смыслов, что приводит к неуспешности изменений [10]. Баккенуг и Девос (Bouckennooghe, Devos) утверждали, что в организациях, демонстрирующих такие ценности как доверие и открытость, на успешность изменений оказывают влияние всеобщий охват и участие. По мнению Вутен и Уайт (Wooten, White) подход организационного развития в управлении изменениями наиболее подходит для организаций с постмодернистскими ценностями. Бернс (Burnes) утверждал, что организации, продвигающие этично-партисипативное поведение успешны в том случае, если проводимые организационные изменения базируются на ценностях, соответствующих такому поведению [9].

Детерт, Шредер, Моирел (Detert, Schroeder, Mauriel), изучив высокий уровень неудач в рамках инициатив управления качеством (англ. Total Quality Management, далее – TQM), отметили, что там, где разрыв между ценностями организации и ценностями цели изменения велик, такую инициативу по изменению как TQM очень трудно реализовать [12]. Аналогично, пытаясь объяснить, почему около 70% мероприятий по реорганизации бизнес-процессов терпят неудачу, Хаммер и Чампи (Hammer, Champy) указывали на столкновение между ценностями, лежащими в основе реинжиниринга бизнес-процессов, и ценностями организаций, стремящихся их реализовать [9].

Соответственно, обзор литературы по управлению изменениями показывает, что на успешность изменений значимое влияние оказывает соответствие между организационными ценностями и: а) личными ценностями сотрудников; б) ценностями цели или содержания предпринимаемых изменений; в) ценностями, лежащими в основе метода управления изменениями.

При этом можно выделить значимые составляющие: содержание (что?) и процесс (как?) [7].

Рассмотрим, какой инструментарий применяется для выявления организационных ценностей.

Это прежде всего известный тест М. Рокича (Rokeach) «Ценностные ориентации», широко используемый учеными и практиками, где определены 18 терминальных и 18 инструментальных ценностей. Однако, данный инструмент не рассматривает возможную взаимосвязь между ценностями или последовательность их развития [9]. Далее, отметим 7-уровневую модель Р. Баррета (Barrett), основанную на идеях А. Маслоу, рассматривающую «семь уровней сознания» организации, где иерархия уровней организационного сознания гармонизирована с уровнями личностного сознания. Организационные ценности, определяющие финансовое состояние организации, составляют первый уровень организационного сознания, являясь базовыми, но не единственными определяющими ее конкурентоспособность. Для успеха организации необходимо установить плодотворные отношения с потребителями, другими заинтересованными сторонами (второй уровень), а также выстроить эффективную структуру процессов и систем (третий уровень). Поскольку все организации находятся в условиях динамичной внешней среды, необходимое звено в цепи приспособлений к постоянно изменяющимся обстоятельствам – четвертый уровень трансформации и совершенствования. Когда же речь идет об устойчивости и будущих перспективах организации, на первый план выходят ценности высших уровней: общие ценности

для сотрудников организации на пятом уровне, сотрудничество – на шестом, жизнеспособность в долгосрочной перспективе – на седьмом [14].

Особо стоит остановиться на теории эмерджентных циклических уровней существования (англ. Emergent Cyclical Levels of Existence Theory, далее – ECLET) Грейвза (Graves), основанной на восьми основных системах ценностей, которые могут быть измерены с помощью теста ценностей. ECLET к системам организационных ценностей была разработана на основе обширных исследований, проведенных К. У. Грейвзом в 1950-х и 1960-х гг. ECLET утверждает, что изменение и развитие культуры в организациях происходит по определенной иерархии уровней. Каждый новый уровень приводит к изменению организационной культуры в связи с появлением нового набора ценностей. Если существующая система ценностей оказывается неэффективной при преодолении изменений во внешней среде организации, то появляется система ценностей, которая может справиться с ними. Это приводит к развитию новой организационной культуры и сопутствующим изменениям в поведении. Движущей силой перехода к более сложной системе ценностей является необходимость решения новых проблем, которые существующая система решить не может. Каждый уровень в иерархии выходит за пределы и включает в себя все уровни под ним и таким образом охватывает большую сложность, которая в свою очередь обеспечивает большую степень свободы в мышлении и поведении. Применяя ECLET к организациям, Грейвз утверждал, что сотрудники лучше всего реагировали, когда их система ценностей соответствовала системе ценностей тех, кто ими управлял [9].

Исследования зарубежных авторов (Beck, Cook, Cowan, Linscott, vanMarrewijk, Werre) показывают соответствие и достоверность ECLET для выявления и развития системы организационных ценностей [9].

Теория ECLET Грейвза получила развитие в идеях «спиральной динамики», являющейся результатом работы его учеников Бека и Кована (Beck, Cowan) [1]. Ключевым понятием концепции спиральной динамики является «цМем» (далее – цМем), характеризующий некий набор установочного поведения людей, сформировавшегося как результат приспособления к определенным условиям жизни. Согласно спиральной динамике цМем:

- отражает мировоззрение, систему оценивания, уровень психологического существования, структуру веры, организующий принцип, способ мышления либо метод приспособления;
- представляет собой, основные понятия и дискретную структуру мышления, которые формируют системы и направляют поведение человека;
- оказывает воздействие на все жизненные выборы в качестве основы для принятия решений.

По мнению авторов, концепции цМем играет ту же роль для психосоциальной и организационной ДНК предприятия, что и биохимический ген в клеточной ДНК [1].

Ниже приведена таблица 1 основных механизмов, поддерживающих функционирование сообществ, в рамках, выделенных исследователями восьми видов цМемов.

Таблица 1

Проектирование и управление сообществом в рамках основных выявленных на сегодняшний день цМемов

цМем	Мышление	Структуры	Механизмы процессов
Бежевый	Машинальное	Свободные группы	Выживание
Фиолетовый	Анимистическое	Племенные	Круговая порука
Красный	Эгоцентрическое	Империи	Эксплуатация
Синий	Абсолютистское	Пирамидальные	Авторитет
Оранжевый	Множественное	Делегирующие	Стратегия
Зеленый	Релятивистское	Уравнительные	Консенсус
Желтый	Системное	Интерактивные	Интеграция
Бирюзовый	Холистическое	Глобальные	Сосуществование

Составлено авторами по материалам исследований

Для более содержательного понимания характеристик цМемов ниже представлена составленная авторами одна из типологий организационной культуры в зависимости от доминирующего цМема (табл. 2).

Таблица 2

Типология организационной культуры на основе доминирующего цМема

Доминирующий цМем	Тип организационной культуры	Характеристика
Бежевый	Культура выживания	Индивидуализм. Борьба за существование. Несамостоятельность. Стремление обезопасить себя. Наблюдение условий жизни и причинно-следственных связей в процессе удовлетворения базовых потребностей приводит к констатации наличия необъяснимых явлений и поиску их источника, появлению стремления к подтверждению его объективности со стороны окружения. Рост числа членов организации приводит к пробуждению следующего цМема
Фиолетовый	Культура принадлежности	Коллективизм. Поддержание безопасности и устойчивости. Любой принесет себя в жертву, если это нужно группе для выживания. Традиционные (сопряженные с ритуалами) пути, способы, обычаи. Взаимодействие с внешним миром расшатывает устойчивость верований. Внутренняя конкуренция за ресурсы приводит к появлению фактов достижения успеха силовыми методами целеустремленными и смелыми людьми. Недовольство отсутствием перемен приводит к пробуждению следующего цМема
Красный	Культура силы	Индивидуализм. Личное выражение для власти и немедленного вознаграждения. Имущие получают свой статус и льготы благодаря тому, кем они являются. Неимущие, скорее всего, заслуживают свой статус и не имеют права жаловаться. «Управленческий бандитизм». Принуждение, превосходство и сила, эксплуатация и злоупотребления другими. Подрыв веры в свое превосходство и начало понимания, что другие люди – тоже люди, приводят к рационализации своих негативных поступков. Возможность объяснить свое поведение правильно (например, с использованием «объективных» фактов или научных положений) создает условия для обеспечения послушания меньшими усилиями. Вина за последствия приводит к желанию соответствовать согласованным правилам и пробуждению следующего цМема
Синий	Культура правил	Коллективизм. Подчинение себя правилам, основанным на принципе единого правильного пути, и наказание за ошибки. Важнее долгосрочное коллективное благо, а не индивидуальное вознаграждение в краткосрочном периоде. Сотрудники обязаны быть лояльными по отношению к организации, которая обеспечивает им вознаграждение за тяжелую работу в долгосрочной перспективе. Возникающая возможность выбора личного авторитета из числа признанных подпитывает индивидуализм мышления. Подчиняясь системе, сотрудники начинают задумываться, как в рамках существующих норм реализовать индивидуальные интересы. Разочарование в отсутствии личного признания и удовлетворения в пробуждении следующего цМема

Доминирующий цМем	Тип организационной культуры	Характеристика
Оранжевый	Культура результата	<p>Индивидуализм.</p> <p>Люди мотивированы возможностью достижений и получения материального вознаграждения. Личная выгода сейчас, но не явно за счет других. Поиск лучшего способа, а не правильного. Цель оправдывает средства. Конкуренция способствует росту производительности труда. Гибкий подход и проектирование результата в соответствии с личными потребностями и желаниями.</p> <p>Успех приносит изоляцию и недовольство со стороны менее успешных. Кроме того, часть задач полезно решать в рамках командной работы. Необходимость согласования собственных действий с другими для решения возникающих проблем вызывает более внимательное отношение к своим и чужим чувствам и приводит к пробуждению следующего цМема</p>
Зеленый	Культура согласия	<p>Коллективизм.</p> <p>Равноправие, гуманность, распределение вознаграждения, благотворительность и работа по гуманистическим причинам для содействия социальному развитию. Организация несет ответственность за благосостояние своих членов. Вовлеченность и гармония при принятии неэффективных решений, пусть и на основе консенсуса, в конечном итоге приводит к снижению эффективности.</p> <p>Попытка решения проблемы невозможности удовлетворить потребности большинства на заявленном уровне качества жизни формирует новые требования к индивидуальному уровню мышления. Отсутствие прогресса приводит к пробуждению следующего цМема</p>
Желтый	Культура творчества	<p>Индивидуализм.</p> <p>Самовыражение, но не за счет других. У разных членов организации разные компетенции и возможности и с большинством людей все в порядке. Непредубежденное системное мышление, принятие парадоксов. Признание того, что знание имеет наибольшую ценность, только знание может обеспечить системные решения проблем существования.</p> <p>Проявившаяся невозможность не только решить сложнейшие вопросы человечества, но даже корректно сформулировать их на индивидуальном уровне приводит к возвращению духовности в среду интеллектуалов. Вопросы «зачем?» и «кто?» вытесняют «что?» и «как?». Разочарование отсутствием социальных действий в свете новых знаний и понимания приводит к пробуждению следующего цМема</p>
Бирюзовый	Культура духовности	<p>Работа должна быть значима для мира. Организации несут ответственность за последствия их деятельности. Вселенная – это единая сущность элегантно сбалансированных, переплетенных сил</p>

Составлено авторами по материалам исследования

Обращаем внимание на важное утверждение Грейвза, что ни одна организация или человек никогда не подпадает под действие только одной системы ценностей, но будет находиться под влиянием одновременно по крайней мере трех: предыдущей доминировавшей системы, нынешней доминирующей системы и следующей формирующейся системы. Грейвз также указывал на то, в ответ на внешнее давление человек или организация могут регрессировать к системе поведения ниже в иерархии. Следовательно, при определении соответствующего подхода к изменению, надо знать профиль системы ценностей вовлеченных лиц и степень ее однородности и стабильности [6]. Это позволяет адаптировать подходы к изменениям к культуре организации.

Таким образом, на успешность организационных изменений влияет соответствие между организационными ценностями и личными ценностями сотрудников, ценностями цели и ценностями, лежащими в основе метода управления изменениями. Ценностная структура, как организационная, так и личностная, имеет определенную иерархию уровней, представленную восемью системами ценностей, появившимися по мере усложнения решаемых проблем, как ответ на внешнее давление, который также может привести к регрессу к системе ценностей ниже в иерархии.

В условиях экономики знаний мейнстримом в менеджменте проходит идея создания нового типа организаций – без бюрократии, эффективных, гибких, инновационных, способных не только реагировать на изменения во внешней среде, но и влиять на них. На первый план выходит задача не просто снижения естественного сопротивления изменению, но и мотивации к постоянным изменениям посредством организационного обучения. Еще одна задача: привлечение талантливых сотрудников и поддержание их творческого подъема.

Методические подходы к решению данных задач определились в рамках исследований:

- эволюции ценностных систем;
- условий достижения и поддержания соответствия организационной и личностной ценностной структуры, представленных в настоящей статье. В терминах спиральной динамики существующие «условия жизни» предполагают поиск решений данных задач в рамках ментальных моделей «оранжевого», «зеленого» и формирующегося «желтого» цМемов.

Признанные научным сообществом и ставшие классикой ранее проведенные исследования о роли ценностей в организационных изменениях становятся востребованы деловыми кругами с их запросом на идею целостных, эволюционирующих, гибких организаций. Гипотеза об активном поиске бизнес-сообществом прикладного инструментария изменения ценностной структуры и трансформации ценностной системы подтверждается популярностью и увеличением ассортимента соответствующей литературы [2; 3; 4]. Одновременно происходит переосмысление ранее полученного научного знания классиков для применения его на практике.

Библиографический список

1. Бек, Д., Кован, К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. СПб.: «BestBusinessBooks», 2010. 424 с.
2. Бек, Д., Ларсен, Т., Солонин, С., Вильеэн, Р., Джонс, Т. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2019. 410 с.
3. Лалу, Ф. Открывая организации будущего. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 432 с.
4. Логан, Д., Кинг, Дж., Фишер-Райт, Х. Лидер и племя. 5 уровней корпоративной культуры. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018. 304 с.
5. Хаммер, М., Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
6. Широина, Е. М. К вопросу успеха и неудач организационных изменений//Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. 2018. Т. 1. С. 141-148.
7. Широина, Е. М. Организационные изменения и организационное развитие в ретроспективе научных исследований//Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. 2018. Т. 1. С. 399-404.
8. Barrett, R. Whole system change [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2013-12-03/Whole%20System%20Change.pdf> (дата обращения: 27.02.2019).
9. Burnes, B., Jackson, Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values//Journal of Change Management. 2011. № 11 (2). P. 133-162.
10. Burnes, B. Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?//Journal of Change Management. 2011. № 11 (4). P. 445-450.
11. By, R. Organisational change management: a critical review//Journal of Change Management. 2005. № 5 (4). P. 369-380.
12. Detert, J., Schroeder, R., Mauriel, J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations//Academy of Management Review. 2000. № 25(4). P. 850-863.
13. Neves, P., Caetano, A. Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes//Group & Organization Management. 2009. № 34(6). P. 623-644.

14. The Barrett model: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model> (дата обращения: 27.02.2019).

References

1. Beck D., Cowan C. Spiralnaya dinamika. Upravlyaya tsennostyami, liderstvom i izmeneniyami v XXI veke [*Spiral Dynamics. Managing values, leadership and Changes in the XXI Century*]. SPb.: «BestBusinessBooks», 2010. 424 p.
2. Beck D., Larsen T., Solonin S., Vil'een R., Johns T. Spiralnaya dinamika na praktike. Model razvitiya lichnosti, organizatsii i chelovechestva [*Spiral Dynamics in Action: Model of Personality, Organization and Humanity Development*]. M.: «ООО Alpina Publisher», 2019. 410 p.
3. Laloux F. Otkryvaya organizatsii buduschego [*Reinventing Organizations*]. M.: ООО «Mann, Ivanov and Ferber», 2016, 432 p.
4. Logan D., King J., Fischer-Wright H. Lider i plemya. 5 urovney korporativnoy kultury [*Tribal Leadership. Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*]. M.: ООО «Mann, Ivanov and Ferber», 2018, 304 p.
5. Hammer M., Champy J. Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [*Re-engineering the Corporation: A manifest for business revolution*]. SPb.: Izdatelstvo S.-Peterburgskogo universiteta, 1997. 332 p.
6. Shironina E. M. K voprosu uspekha i neudach organizatsionnykh izmenenii [*To the question of success and failure in organizational changes*], Aktualnye problemy ekonomiki i upravleniya na predpriyatiyah mashinostroeniya, neftyanoi i gazovoi promyshlennosti v usloviyakh innovatsionno-orientirovannoi ekonomiki [*Actual Problems of Economy and Management at the Enterprises of Mechanical Engineering, Oil and Gas Industry in the Conditions of Innovation Oriented Economy*], 2018, vol. 1, pp. 141-148.
7. Shironina E. M. Organizatsionnye izmeneniya i organizatsionnoe razvitie v retrospective nauchnykh issledovaniy [*Organizational changes and organizational development in retrospective of scientific research*], Formirovanie gumanitarnoi sredy v vuze: innovatsionnye obrazovatelnye tehnologii. Kompetentnostnyi podhod [*Formation of the Humanitarian Environment at the University: Innovation Educational Technologies. Competence Approach*] 2018, vol. 1, pp. 399-404.
8. Barrett R. Whole system change. Available at: <https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2013-12-03/Whole%20System%20Change.pdf> (accessed 27.02.2019).
9. Burnes B., Jackson Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values//Journal of Change Management, 2011, I. 11 (2), pp. 133-162.
10. Burnes B. Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?, Journal of Change Management, 2011, 11 (4), pp. 445-450.
11. By R. Organisational change management: a critical review, Journal of Change Management, 2005, I. 5 (4), pp. 369-380.
12. Detert J., Schroeder R., Mauriel J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, Academy of Management Review, 2000, I. 25 (4), pp. 850-863.
13. Neves P., Caetano A. Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes, Group & Organization Management, 2009, I. 34 (6), pp. 623-644.
14. The Barrett Model. Available at: <https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model> (accessed 27.02.2019).