

Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies

ISSN 2519–268X print
ISSN 2518–1327 online

doi: 10.32718/nvlvet9115
<http://nvlvet.com.ua/>

UDC 005.34:331.101.3:001.8:330.342.2

Postindustrial transformations of administrative approaches to creative motivation

I. Svidruk

Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

Article info

Received 27.08.2018
Received in revised form
24.09.2018
Accepted 25.09.2018

Lviv University of Trade
and Economics,
Tuhan-Baranovskyi Str., 10,
Lviv, 79008, Ukraine.
Tel.: +38-067-700-96-49
E-mail: irena_svidruk@ukr.net

Svidruk, I. (2018). Postindustrial transformations of administrative approaches to creative motivation. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, 20(91), 74–78. doi: 10.32718/nvlvet9115

The decisive feature of creative management is the creation of conditions for self-realization, which determines the relevance of the study of the transformational vector of creative motivation for the development of creative capabilities of staff. A significant problem of psychological management approaches to creative motivation is the awareness of the need for continuously updated material incentives for staff. A reward received as a deserved prize may cause its unjustified expectation in the future, and its absence begins to be perceived as an unfair incentive system. Monetary motivation is also not an effective tool for stimulating the creative development of staff, because its positive-motivating effect only manifests itself in the first 48 hours. The introduction of a bonus system as a short-term incentive usually indicates the desire of managers to mechanically control the motivation of employees. The use of bonuses is based on the incorrect assumption that an employee does not fully utilize his own potential, and this leads to a motivated inconsistency between the actual and the possible volume of work. Thus, the system of bonus incentives, not taking into account the complex interweaving of market factors, market conditions, prices, products, competition, can destroy the employee's responsibility for achieving the resultant results. Motivated systems that directly rely on quantitative results of work often target workers to achieve short-term success, ignoring long-term development prospects. The effect of displacement of internal motivation with external motivation is manifested: interest in remuneration displaces interest in creative work. Material incentives appear to be incapable of motivating most of them to a long-term desire for self-improvement, development and achievement of creative results. Job satisfaction, diverse activities that require dedication, self-planning goals, education and training, and participation in management are often more important than attractive wages and bonuses in the form of a bonus. The psychological danger to the head is also the use of established non-material methods of stimulating creativity, which often provoke material expectations from the staff. The newest managerial approaches to creative motivation must mutually coordinate the nonlinear combination of different directions of material and immaterial stimulation, despite their certain contradictory nature. Thus, the motivation of creativity focuses on the psychological self-regulation of the individual, integrating the intellectual, motivational, volitional and emotional components of creative activity.

Key words: creative management; knowledgeable product; intellectualized production; motivational mechanisms; high-tech processes.

Постіндустріальні трансформації управлінських підходів до креативного мотивування

І.І. Свидрук

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Статтю присвячено дослідженню особливостей мотивування інтелектуальної, мотиваційної, вольової та емоційної складових креативного розвитку працівників. Показано, що творче розкриття менеджером потенціалу учасників проекту є основою для інтегрованого управління креативним розвитком організації. Зазначається, що мотивація креативності відображає коло повноважень новатора, виступаючи рушієм ефективності розробки оригінальних ідей, модернізації і удосконалення процесів управління, а управлінські підходи зосереджуються на процесах мислення з урахуванням цілей розвитку організації. Скорочення життєвого

циклу знаннєвого продукту вимагає безперервного оновлення професійних знань, що призводить до необхідності організаційних трансформацій, завдяки чому досягається вирішення проблеми управління невпинно зростаючими нематеріальними активами інтелектуалізованих виробництв. Показано, що мотивування є рушієм ефективності розробки оригінальних ідей, модернізації і удосконалення процесів управління, а мотивація креативності відображає реальне коло повноважень новатора, отож, управлінські підходи мають зосереджуватися на процесах мислення з урахуванням глобальних цілей розвитку організації. Доведено, що управління мотивацією включає адекватне поєднання матеріальних і моральних стимулів, психологічних механізмів мотивування. Мотиваційні механізми стимулювання креативної активності пропонується скеровувати на досягнення цілей ефективності розробки оригінальних ідей, модернізації технологій і удосконалення високотехнологічних процесів.

Ключові слова: креативний менеджмент, інтелектуалізоване виробництво, мотиваційні механізми, високотехнологічні процеси.

Вступ

Постіндустріальне зміщення економічних пріоритетів з використання природних ресурсів на використання вмінь отримувати, модифікувати та використовувати знання, як і будь-які інші революційні збурення, супроводжується нерівномірністю соціально-економічного розвитку та накопиченням інституціональної диспропорційності щодо прагнень і можливостей у залученні людського капіталу до змін. Трансформування знань у наукоємні технології та продукти стимулює стрімке зростання продуктивності праці, зниження її ресурсозатратності, дозволяє вийти національній економіці на конкурентний рівень суспільного виробництва, збільшити темпи накопичення суспільних благ, осучаснити мотиваційні засади діяльності. Визначальною особливістю креативного менеджменту є пряма кореляція успішності творчої діяльності із демократизацією управління, врахування творчого потенціалу й рівня професійної підготовки, створення умов для самореалізації.

Окремі аспекти розвитку управлінських підходів до креативного мотивування на етапі постіндустріалізаційних трансформацій розглядалися багатьма сучасними дослідниками. Зокрема, варто відзначити дослідження, присвячене психологічним аспектам взаємодії менеджера і підлеглих (Carmeli et al., 2015; Mayfield et al., 2015; Mayfield and Mayfield, 2016; 2017), питанням творчого лідерства (Jyoti and Dev, 2015; Stephens and Carmel, 2017; Steele et al., 2017), регулюванню уваги та емоційної праці (Geng et al., 2018), активізації творчих пошуків працівників (Lasrado et al., 2016), мотиваційного впливу на досягнення організаційних змін (Amabile and Pratt, 2016). Варто зазначити, що все більше науковців розглядають не лише позитивні аспекти мотивації, а й наголошують на її певних деструктивних особливостях (Bilton, 2015), зменшенні переваг творчості в кластеризованих організаціях (Del-Corte-Lora et al., 2015) та ситуаційно-демотиваційних ефектах матеріальних і нематеріальних винагород (Yoon et al., 2015). Водночас нинішні наукові доробки здебільшого стосуються лише окремих вузькоспеціалізованих аспектів обраної нами проблематики, що зумовлює актуальність вивчення трансформаційного вектору креативного мотивування розвитку творчих можливостей персоналу.

Результати та їх обговорення

Однією з суттєвіших проблем психологічних управлінських підходів до креативної мотивації пра-

цівників є усвідомлення необхідності постійно оновлюваного матеріального заохочення персоналу. Винагорода, отримана і чесно надана як заслужена премія, з часом перетворюється в постійний дохід, очікування працівником знову і знову отримати її за аналогічні досягнення. Разом з тим працівники, які з різних причин не отримали аналогічної матеріальної винагороди, сприймають систему стимулювання як несправедливу.

З цього приводу видається слушним екстраполювати на дію економічних систем відомого в біології принципу “подвійної квантифікації”, який пояснює роль матеріального заохочення, виходячи з відношення двох змінних: “сили імпульсу” (мотивація) і “сили подразника” (мотивування). При відповідному ступені подразнення необхідний незначний власний стимул, щоб викликати відповідну реакцію: чим більшою є сила подразника, тим менше вимагається сили імпульсу. Оскільки гострота подразників, як відомо, швидко притупляється, їх необхідно все більше, що призводить до певної “інфляції подразнень”. Відповідно зменшується сила власних імпульсів і засоби починають саботувати власні цілі. Це явище Р. Шпренгер назвав “сизифовою дилемою мотивування”, стверджуючи, що “будь-яке мотивування руйнує мотивацію” (Sprengrer, 2007). Основна небезпека такого феномену для креативного розвитку організації полягає у тому, що при посиленні мотивування власна стимулююча енергія працівника та потенціал інноваційної активності залишаються нерозкритими. Це викликає такі негативні наслідки, як фрустрацію, агресивну нудьгу, постійно зростаючі претензії і перехід енергії в конфлікт домагання нових порцій матеріального заохочення.

Водночас, грошова мотивація також не є ефективним інструментом стимулювання креативного розвитку персоналу. Практика свідчить, що позитивний мотивуючий ефект підвищення заробітної плати проявляється лише перші 48 годин (Reznikova and Bardadym, 2009). Гроші все більше виявляються недостатньою умовою для того, щоб надовго компенсувати дефіцит сенсу, недолік свободи і демотивують культуру підприємства.

У січні 2018 р. компанією “Ferry Korn HayGroup” проведено комплексний моніторинг поточної ситуації вітчизняного бізнесу, що включав дослідження планованих змін в практиці винагород (заробітні плати, програми надання премій і пільг) в галузі управління розвитком персоналу. В дослідженні взяло участь 277 підприємств різних секторів національної економіки, з них 66,1% – мультинаціональні, 33,9% – локальні.

Керівники більшості організації (64,3%) засвідчили, що отримані у 2017 р. фінансові результати є наближеними до запланованих, а в 20% компаній – перевищили заплановані показники. У цей період фактично провели підвищення заробітних плат задіяному персоналу 46,1% компаній – в середньому на 14,1% по медіані ринку (Ferry Korn HayGroup, 2018). Основні фактори, що вплинули на ухвалення таких рішень, показані на рис. 1. Як бачимо, майже половина вітчизняних менеджерів досягнення працівниками високих особистих результатів вважають вагомим фактором збільшення оплати праці. При оцінюванні персоналу компанії найчастіше використовують такі HR-інструменти, як професійні тести, інтерв'ю і особистісні тести.

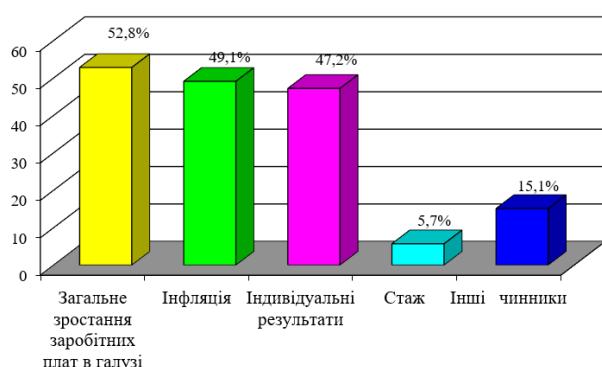


Рис. 1. Розподіл факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень щодо мотивування (побудовано за даними (Ferry Korn HayGroup, 2018))

Велика увага приділяється оцінюванню емоційно-інтелекту вищого керівництва і менеджерів компанії, оскільки ефективність управління бізнесом, креативними процесами і розвитком персоналу залежить від вміння і навичок менеджера управляти, усвідомлюючи як власні мотиви й емоції, так і фактори соціальної чуйності – емпатію і розуміння взаємовідносин (Ferry Korn HayGroup, 2018). Також варто зазначити, що керівники все більше приділяли увагу стилям керівництва менеджерів і клімату, який вони створюють завдяки цим стилям всередині своєї команди.

Основними сучасними викликами розвитку креативності вітчизняних організацій менеджери вважають утримання існуючих позицій на ринку, розширення існуючого бізнесу та товарну експансію на нові ринки. Понад 76% керівників організацій планують підвищення заробітних плат (в середньому на 13,6%). Зазначимо, що у 46,2% випадків збільшення оплати праці не є інструментом додаткового мотивування розвитку працівників, оскільки підвищення передбачено для всього персоналу, незалежно від умов досягнення певних результатів. Лише 23,1% керівників розробляють плани управління персоналом, що узаляжнюють підвищення оплати праці від конкретних здобутків ключових працівників.

Запровадження системи бонусів в управлінські підходи до креативної мотивації працівників як короткострокового заохочення зазвичай свідчить про бажання менеджерів механічно управляти мотивацією

працівників. У 2018 р. бонуси за підсумками 2017 фінансового року виплачувались у 86,2% компаній (на 16% більше, ніж планувалося). За підсумками 2018 р. виплатити бонуси планують 80% компаній, зокрема 55,9% управлінців вважають, що бонуси мають розподілятися пропорційно між всім персоналом, решта керівників вважають за доцільне диференціювати креативні, комерційні та некомерційні посади.

Використання бонусів ґрунтується (часом неусвідомлено, за усталеною управлінською традицією) на неправильному припущенні, що працівник не повністю використовує свої здібності і можливості під час звичайного виконання роботи, а це призводить до виникнення мотиваційного пробілу між фактичним і можливим обсягом праці. Таким чином, система бонусного стимулювання стає кардинальною помилкою управління креативним розвитком, руйнуючи відповідальність працівника за досягнення обумовлених результатів. Системи бонусів не враховують складного переплетення факторів ринку, кон'юнктури, ціни, продукції, конкуренції, управління, а зводяться лише до готовності працівника до виконання додаткової роботи (Waller, 2012).

Механічні системи мотивування, які напряду залежать від кількісних результатів праці, часто націлюють працівників на досягнення короткострокового успіху, ігноруючи довгострокові перспективи розвитку. Проявляється ефект витіснення інтернальної мотивації екстернальним мотивуванням: інтерес до винагороди витісняє інтерес до творчої праці як такої.

Найчастіше компенсаційний пакет для творчих працівників вітчизняних інноваційних організацій у 2017 р. складався з таких пільг, як надання автомобіля, оплата харчування та мобільного зв'язку, заняття спортом, витрати, пов'язані з поїздками персоналу, представницькі витрати, гнучкий графік роботи. У 2018 р. внести зміни в систему надання пільг планувало 22,4% вітчизняних креативних компаній, а збільшити наповнюваність компенсаційного пакета – 42,3%. Важливими програмами, які можуть вважатися потужним інструментом мотивування, є забезпечення пенсійних програм, навчань/тренінгів. Внести пільгу добровільного медичного страхування у 2018 р. планувало 15,4% компаній (Ferry Korn HayGroup, 2018).

Зміни управлінських підходів до креативної мотивації працівників у наступному році, згідно з проведеним опитуванням, плануються за пріоритетними напрямками: моніторинг ринку праці і заробітних плат, навчання персоналу, рекрутинг, дослідження залученості персоналу, професійні тренінги, а також оцінювання персоналу (Miron-Spektor and Beenen, 2015). Водночас на 2018 р. змін у бюджеті на управління розвитком персоналу більша частина вітчизняних підприємств взагалі не планувала (табл. 1).

Внести зміни до фонду оплати праці планувало 69% креативно орієнтованих компаній, з них понад три чверті підприємств передбачали його збільшення. Скорочувати фонд оплати праці передбачалось за рахунок оптимізації чисельності персоналу, а також перегляду непрофільних бізнес-напрямків.

Таблиця 1

Зміни в HR-бюджет, заплановані вітчизняними компаніями на 2018 р. (розраховано за даними (Ferry Korn HayGroup, 2018))

Заплановані зміни	Скорочення бюджету, %	Збільшення бюджету, %	Без змін, %
Загальний бюджет на управління персоналом	1,7	43,1	55,2
Заробітні плати	0,9	72,4	26,7
Витрати на пільги і компенсації	0,9	31,9	67,2
Виплати за програмами короткострокового заохочення (бонуси)	0,0	20,7	79,3
Виплати за програмами довгострокового заохочення (акції, опціони)	0,9	1,7	97,4
Витрати на навчання і розвиток	1,7	34,5	63,8
Витрати на рекрутинг	0,9	18,1	81,0

Водночас, його збільшення відбуватиметься за рахунок зростання прибутку, розширення штату та підвищення заробітних плат.

Матеріальне стимулювання здатне залучити до підприємства нових достатньо кваліфікованих працівників, але виявляється неспроможним мотивувати більшість з них до тривалого прагнення самовдосконалення, розвитку і досягнення креативних результатів. Так, у 2017 р. серед досліджених організацій штат співробітників було збільшено у 48,3% компаній (у середньому на 21,1%). Дані щодо різних видів плинності персоналу відображені в табл. 2.

Таблиця 2

Медіана плинність персоналу в креативних організаціях (розраховано за даними (Ferry Korn HayGroup, 2018))

Вид плинності персоналу	Період	Загальна, %	Добровільна, %
Фактична	2016 рік	20,8	15,3
Планована	2017 рік	10,0	9,8

Задоволення від роботи, різноманітна діяльність, що вимагає самовіддачі, самостійне планування цілей, освіти і підвищення кваліфікації, а також участь в управлінні часто виявляються значно важливішими, ніж приваблива заробітна плата і бонуси у вигляді премії (Reznikova and Bardadym, 2009). Система звичайної оплати праці є більш інертною в цьому плані, що визначає її суттєву перевагу в управлінні креативним розвитком організації: працівник може набагато інтенсивніше фокусувати свою енергію на творчій діяльності та винахідливості. Оскільки його діяльність не пов'язана з винагородою безпосередньо, ставлення до матеріальної винагороди не містить елементів стимулюючого чи штрафного характеру.

Психологічну небезпеку для керівника становить і застосування усталених нематеріальних методів стимулювання креативності. Так, похвала працівника, привселюдна висока оцінка його інноваційних здобутків є, звичайно, одним з найпоширеніших методів нематеріального мотивування креативної діяльності. Якщо успішна діяльність сприймається тільки як щось само собою зрозуміле або навіть піддається критиці, працівник втрачає бажання до вдосконалення. Тому в креативному менеджменті похвала як сукупність прийомів управління користується широкою

популярністю. Разом з тим, як свідчить досвід багатьох керівників, часто це провокує прямі матеріальні очікування з боку персоналу (Waller, 2012). Формальне маніпулювання повсякденною похвалою швидко перетворює бажаний ефект на протилежність. Виявляється дилема похвали: якщо начальник ніколи не хвалить, співробітники скаржаться; хвалить занадто часто – похвалу не сприймають всерйоз. Однак похвала не завжди є цінним інструментом заохочення до креативності. Завжди уважний і прискіпливий до деталей власної праці, занурений у своє завдання працівник діє з натхненням та впевненістю незалежно від можливості схвалення і лише тоді стає справжньою опорою креативного розвитку організації (Sprenger, 2007).

Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників мають, таким чином, взаємоузгоджувати нелінійну комбінацію різних напрямків матеріального і нематеріального стимулювання, які навіть виглядають взаємосуперечливими.

Управління креативністю в організаціях епохи інформаційного суспільства все частіше спирається на постулат культури підприємства як угоди між організацією та працівниками. Для адекватної відповіді на виклики майбутнього необхідні наполегливі, з усвідомленням власної відповідальності працівники, які беруть участь у спільній роботі й у рамках узгоджених домовленостей та правил самі висувають вимоги до себе, самі розвиваються, самі себе обмежують. Власне на заохоченні до співпраці таких працівників креативний менеджер має ґрунтувати багатовимірну систему мотивації.

Вивчення психологічних особливостей творчої діяльності на перетині дисциплін менеджменту, психології, педагогіки та біології призвело до дослідження ролі нейромедіаторів – біологічно активних хімічних речовин (серотонін, окситоцин, дофамін та ін.), за допомогою яких нервові клітини обмінюються електричними імпульсами. Кожен з нейромедіаторів відповідає за певні аспекти мотивації людини, тимчасом як раніше подібні ефекти (визнання, причетність, залученість) пояснювалися тільки на емпіричному рівні. Звичайно, нині не стоїть питання практичних кроків щодо підвищення рівня нейромедіаторів в крові працівника, але вже сьогодні за допомогою сучасних технологій можна спостерігати за творчими процесами, що відбуваються в мозку. Це спонукає керівників переглянути традиційні погляди на роль емоцій у

мисленні людини та усунути протиріччя між аналітичним і емоційним видами інтелекту.

Абсолютна більшість людей володіє творчою енергією, що шукає можливості розкритися, високий потенціал активності, який можна розуміти як здатність і принципову готовність працювати. Керівникові важливо сприймати співробітників як партнерів і досягати з ними консенсусу та угод, що не поляризують, а інтегрують, не виключають, а включають елементи творчої взаємодії.

Для керівників креативних проектів і груп важливим є усвідомлення власної поведінки щодо очікувань та її впливу на працівників, тому доцільніше відмовлятися від демотивуючих заходів і допускати, навіть стимулювати активність і вимогливість персоналу до себе. Особисте креативне зростання відбувається тільки тоді, коли працівник переступає власноруч встановлені межі безпеки і допускає ризик, що являє собою необхідну передумову успіху.

Висновки

Таким чином, управління креативністю має на меті психологічну саморегуляцію індивіда, що інтегрує інтелектуальну, мотиваційну, вольову та емоційну складові завдяки комунікаційній організації, спрямованій на творчість. Управління мотивацією креативності вимагає адекватного поєднання матеріальних і моральних стимулів, розуміння психологічних механізмів мотивування. Мотивація креативності відображає реальне коло повноважень новатора, тож управлінські підходи мають зосереджуватися на процесах мислення з урахуванням глобальних цілей розвитку організації. Саме мотивування за таких умов стає дієвим рушієм ефективності розробки оригінальних ідей, модернізації і удосконалення процесів креативного управління.

References

- Amabile, T.M., & Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. doi: 10.1016/j.riob.2016.10.001.
- Bilton, C. (2015). Uncreativity: the shadow side of creativity. *International Journal of Cultural Policy*, 21(2), 153–167. doi: 10.1080/10286632.2014.892933.
- Carmeli, A., Dutton, J.E., & Hardin, A.E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047. doi: 10.1177/0018726714550256.
- Del-Corte-Lora, V., Vallet-Bellmunt, T., & Molina-Morales, F.X. (2015). Be creative but not so much. Decreasing benefits of creativity in clustered firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1–2), 1–27. doi: 10.1080/08985626.2014.995722.
- Ferry Korn HayGroup. (2018). Emotional and social intelligence for effective leadership. Retrieved from <http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand>.
- Geng, Z., Li, C., Bi, K., Zheng, H., & Yang, X. (2018). Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 228–249. doi: 10.1108/JSTP-11-2016-0214.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. doi: 10.1108/JABS-03-2014-0022.
- Lasrado, F., Arif, M., Rizvi, A., & Urdzik, C. (2016). Critical success factors for employee suggestion schemes: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 315–339. doi: 10.1108/IJOA-04-2014-0753.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W.C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121. doi: 10.1177/2329488414560282.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International journal of business communication*, 53(4), 465–484. doi: 10.1177/2329488415572787.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2017). Leader talk and the creative spark: A research note on how leader motivating language use influences follower creative environment perceptions. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 210–225. doi: 10.1177/2329488416687057.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53–65. doi: 10.1016/j.obhdp.2015.01.001.
- Reznikova, T.O. & Bardadym, O.I. (2009). Analiz motyvatsiinoi chutlyvosti novatorskoho personalu pidp-ryiemstva. *Sotsialno-humanitarni problemy menezhmentu: materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konferen-tsii (Donetsk, 23 zhovtnia 2009 r.)*. Donetsk: DDUU. 424–427 (in Ukrainian).
- Sprenger, R.K. (2007). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Steele, L.M., McIntosh, T., & Higgs, C. (2017). Intrinsic motivation and creativity: Opening up a black box. *Handbook of research on creativity and leadership*, 100–130.
- Stephens, J.P., & Carmeli, A. (2017). Relational leadership and creativity: The effects of respectful engagement and caring on meaningfulness and creative work involvement. *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 273.
- Waller, G. (2012). The myths of motivation: time for a fresh look at some received wisdom in the eating disorders? *International Journal of Eating Disorders*, 45(1), 1–16. doi: 10.1002/eat.20900.
- Yoon, H.J., Sung, S.Y., Choi, J.N., Lee, K., & Kim, S. (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383–393. doi: 10.1080/10400419.2015.1088283.