

УДК 330

JEL M12, M21

---

## **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК КАТАЛИЗАТОР УСТОЙЧИВОСТИ КОМАНД В УСЛОВИЯХ VUCA- И BANI-МИРОВ: ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ РОЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ<sup>1</sup>**

---

**Некрасова Динара Витальевна**, мл. науч. сотр.

Пермский филиал Института экономики УрО РАН, ул. Ленина, 50, Пермь, Россия, 614000; e-mail: dinaranebrasova@mail.ru

*Предмет:* роль и значимость эмоционального интеллекта и психологической безопасности в управлении некоммерческими организациями в условиях VUCA- и BANI-миров. *Цель:* рассмотреть роль и значимость эмоционального интеллекта и психологической безопасности при управлении некоммерческими организациями в условиях VUCA- и BANI-миров для повышения организационной устойчивости, минимизации риска выгорания членов команды, конфликтов и текучести и предложить практический инструмент для организаций третьего сектора. *Дизайн исследования:* в статье проведен анализ основных характеристик VUCA- и BANI-миров, специфики эмоционального интеллекта, а также предложен чек-лист внедрения работы по развитию эмоционального интеллекта и психологической безопасности в некоммерческих организациях. Для проведения исследования использованы теоретический анализ в части изучения и систематизации основных содержаний концепций VUCA- и BANI-миров, рассмотрения позиций определения эмоционального интеллекта и психологической безопасности. Сравнительный анализ для выявления общих и отличительных черт концепций VUCA- и BANI-миров. Практико-ориентированное моделирование в части разработки чек-листа. *Результаты:* отражают обобщение основных черт VUCA- и BANI-миров, анализ их влияния на управление некоммерческими организациями, обоснование важности эмоционального интеллекта и психологической безопасности как факторов устойчивости команд, снижения выгорания, конфликтности

---

<sup>1</sup> Статья опубликована в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН 2024-2026 гг.

и текучести. В практическом плане разработан чек-лист – готовый инструмент для НКО, позволяющий внедрять практики развития эмоционального интеллекта и обеспечения психологической безопасности в повседневное управление в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** VUCA-мир, BANI-мир, некоммерческие организации, менеджмент, управление, эмоциональный интеллект, психологическая безопасность.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/11/155-168

## **Введение**

В научном сообществе для определения характеристик сегодняшнего мира все чаще упоминаются такие понятия, как VUCA и BANI мир. Под VUCA миром подразумевают мир, в котором происходят постоянные изменения условий существования и присутствует динамика. Термин же VUCA определяется из четырех букв – volatility – нестабильность, изменчивость; ▪ uncertainty – неопределенность; ▪ complexity – сложность; ▪ ambiguity – неясность, неоднозначность, двусмысленность. Так, можно характеризовать VUCA-мир как нестабильный, изменчивый, неопределенность и неясность, здесь также присутствует большой объем данных, требующий правильной обработки для преобразования в качественные данные для использования в выработке управленческих решений.

В современном мире изменения происходят очень быстро, люди и организации не успевают перестраиваться, все это способствует высокому уровню стресса, требует сил и времени. Прогнозировать и планировать на будущее становится сложнее [3].

VUCA-миру не характерна статичность, ему присущи изменения, которыми нужно управлять. По мнению исследователей, консервативный стиль руководства организациями в такой действительности наносит вред результату. Так, исследователи отмечают, что для эффективного руководителя важно определить план действий и выделить этапы работы с ключевыми мероприятиями для управления изменениями в организации [3].

Исследователи отмечают, что такая неустойчивая позиция в предсказуемости событий является сложным фактором для психологического состояния личности и выделяют главной опасностью возможную нехватку психологических ресурсов, чтобы справиться с требованиями, характером и темпами преобразования социальной действительности [9]. Так, невозможность приспособиться к изменениям у людей может влиять на социальную дезадаптацию, привести к повышению тревоги и беспокойства, усилить невротизацию, чувство одиночества и беспомощности [9].

VUCA-мир оказывает давление на современный менеджмент. Эксперты отмечают, что успех менеджмента заключается в ориентации управленца на высокий уровень поддержки и динамики изменений. Ожидание перемен в таком мире является одним из результатов. Способность организации

зависит от ее способности планировать и управлять знаниями, процессами, ресурсами, реагировать на внешнее воздействие, а также от целей и ценностей организации и развитого мышления ее менеджеров, позволяющего оценивать экономические, технические, политические, социальные и иные реалии среды, в которой работает организация [11].

Исследователи отмечают, что концепция VUCA-world говорит о том, что для развития и роста управленцам и сотрудникам нужно быть гибкими, адаптивными и другими качествами. Авторы подчеркивают, что концепция VUCA-мира формирует методологическую базу для эволюции современных теорий и практик управления и лидерства, а также оказывает значительное влияние на развитие рискологии и теории управления рисками.

Авторы отмечают, что сейчас происходит переход к BANI-миру и отмечают, что понятие «VUCA-мир» характеризовало мир до 2020 года. Однако часть экспертов выделяет BANI-мир как одну из сторон VUCA-мира, другие же классифицируют как отдельное преемственное направление, существует точка зрения и о предвестнике конца цивилизации [2]. В аббревиатуре BANI-мира раскрываются его основные характеристики, такой мир – хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый [2].

Так, хрупкость характеризуется как отсутствие «страховки» ситуаций, когда то, что кажется надежным и устойчивым, может оказаться в действительности не таким. В качестве примеров исследователи приводят ресторанный бизнес, который в пандемию коронавируса стал хрупким, а части ресторанов закрылись, однако до пандемии эта ниша бизнеса была достаточно стойкой [2].

Следующая характеристика тревожности проявляется в беспокойстве и внутренней тревоге. В таком состоянии управленец видит в своем выборе потенциальный негатив результата и крах. В результате чего развивается пассивность, которая приводит к сложностям в принятии важных решений, а большой поток информации здесь увеличивает уровень тревоги. Среди примеров авторы приводят «doom scrolling», когда люди загружены внешними фактами, которые от них не зависят и, возможно, он увидел это в новостях, но продолжает листать новостную ленту в телефоне, чтобы найти еще больше отрицательных новостей. Впоследствии это заикливаются, и управленец перманентно находится в состоянии перегруженности, что потом отрицательно сказывается на экономических результатах [2].

Нелинейность характеризуется как нарушение причинноследственности. Так, маленькие решения могут приводить к большим результатам, а большие усилия, наоборот, к минимальным результатам [2].

Непостижимость рассматривается как результат информационной перегрузки. Увеличилось количество ненужной информации, что может приводить к уменьшению смысловой нагрузки, а не к улучшению ситуации [2].

Исследователи отмечают, что концепция BANI-мира создаст новые проблематики, однако это не негативный аспект, а возможность для раз-

вития общества и улучшения жизни [2].

Составим на основе вышерассмотренных характеристик VUCA- и BANI-мира таблицу с характеристиками (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики VUCA- и BANI-мира

	VUCA-мир	BANI- мир
Характеристики мира исходя из аббревиатуры	сестабильность, изменчивость; неопределенность; сложность; неясность, неоднозначность, двусмысленность	хрупкий,тревожный, нелинейный, непостижимый
Тип лидерства	Требует нового стиля руководства – не принятия решений, а адаптации.	Требуется новый тип лидерства: не стратег, а «психолог», «хранитель смысла». Лидер в мире BANI – это не обязательно лучший планировщик, но тот, кто умеет сохранять эмоциональное равновесие, снижать тревожность, оказывать поддержку и находить смысл даже в хаосе.
Реакция на изменения	Всё быстро меняется, и причины этих изменений часто неочевидны или непредсказуемы События возникают неожиданно и часто непредсказуемо, например, кризисы, санкции, технические средства, новые законы; реальная проблема в том, как быстро мы можем реагировать: компании борются за сохранение.	Это мир, где системы кажутся стабильными – пока внезапно не рушатся. Неопределённость порождает хроническую тревогу, а сложность и непредсказуемость событий – ощущение абсурда и потери смысла. BANI описывает объективные характеристики современного мира, которые, однако, прежде всего проявляются через субъективное восприятие: люди и организации сталкиваются с хрупкостью систем, испытывают тревогу, теряют ориентиры и не могут найти логику в происходящем – даже при наличии информации.  Это мир, где стабильность часто оказывается иллюзией: внешне всё может казаться под контролем, но в любой момент система может дать сбой – и люди оказываются дезориентированы, не готовы к коллапсу.
Возможность прогнозирования и построение планов на будущее	Предсказать будущее с высокой точностью крайне сложно. Высокая неопределённость может вызывать у управленцев меньшую уверенность.	Субъективная угроза и беспомощность. Люди живут в состоянии хронического стресса: даже при отсутствии конкретной, локализованной угрозы, тревога становится постоянным фоном – 'Что ещё может пойти не так?'. Это ведёт к эмоциональному истощению, выгоранию, снижению инициативности и оттоку кадров

	VUCA-мир	BANI- мир
Причинно-следственные связи	Множество факторов взаимосвязаны нелинейно, и их анализ требует системного мышления. Однако когнитивные способности человека ограничены, что затрудняет обработку всей информации	Событие → катастрофические последствия. Небольшие причины и следствия не имеют пропорциональной связи.
Концепция мира в парадигме НКО	Некоммерческие организации особенно уязвимы в VUCA-мир, поскольку в некоммерческом секторе ограничены ресурсы и существует зависимость от внешних факторов.	Даже с учётом информации всё это кажется абсурдным. Люди теряют ориентацию: «Почему это произошло?» «Зачем мы это делаем?» Возникает экзистенциальный вакуум – особенно опасный для НКО, где миссия = смысл.

Источник: составлено автором

VUCA требует нового стиля управления – не отказа от принятия решений, а перехода к адаптивному, гибкому лидерству, основанному на экспериментах, быстрой обратной связи и постоянном обучении.

События возникают неожиданно – кризисы, санкции, технологические прорывы, изменения законодательства – и требуют быстрой реакции. Компании борются не только за рост, но и за выживание.

Предсказать будущее с высокой точностью невозможно даже при наличии больших данных. Это требует от менеджеров умения действовать в условиях неясности, не дожидаясь полной информации. Страх ошибки может вести к излишней осторожности, но эффективные лидеры учатся принимать решения на основе вероятностей и сценариев.

Сложность системы превышает когнитивные возможности человека – анализ требует структурированного, системного мышления, но мозг имеет ограниченную ёмкость для обработки информации.

Особенно уязвимы в VUCA-среде некоммерческие организации: ограниченные ресурсы, зависимость от внешних факторов и высокая нагрузка на персонал требуют от них особой гибкости и креативности.

В BANI-мире требуется новый тип лидерства: не стратег-планер, а «хранитель смысла», «психолог команды» – лидер, способный сохранять эмоциональное равновесие, снижать тревожность, поддерживать людей и помогать находить смысл даже в хаосе.

BANI – это не просто субъективное восприятие, а объективные характеристики мира, которые вызывают субъективные реакции: люди сталкиваются с иллюзией стабильности, живут в состоянии “фоновой тревоги”, теряют ориентиры и не могут найти логику в происходящем.

Даже при наличии информации события кажутся абсурдными. Возникают вопросы: «Почему это произошло?», «Зачем мы это делаем?». Это ве-

дёт к экзистенциальному вакууму – особенно опасному для некоммерческих организаций, где работа держится на миссии и внутреннем смысле. Потеря смысла ведёт к выгоранию, уходу сотрудников и снижению эффективности.

Таким образом, мы понимаем, что в действительности VUCA- и BANI-миров помимо коммерческих организаций и государственных структур, действуют и некоммерческие организации. Некоммерческие организации не имеют конечной цели получения прибыли, но преследуют определенные результаты. В условиях диктующихся VUCA- и BANI-мирами значимыми становятся устойчивость команд, а именно их сплоченность, адаптивность и продуктивность. Стоит уделять внимание субъективному восприятию сотрудниками угроз, потерь контроля и смыслов, стоит оценивать уровень тревожности и беспокойства.

Значимым фактором в работе становится эмоциональный интеллект. Так, целью исследования является рассмотрение роли и значимости эмоционального интеллекта и психологической безопасности при управлении некоммерческими организациями в условиях VUCA- и BANI-миров для повышения организационной устойчивости, минимизации риска выгорания членов команды, конфликтов и текучести и предложить практический инструмент для организаций третьего сектора. Гипотеза исследования: развитие эмоционального интеллекта и психологической безопасностью в некоммерческих организациях в условиях VUCA/BANI-миров влияет на устойчивость организаций, снижение рисков выгорания и снижение «текучести» персонала.

### **Методы и результаты исследования**

Под эмоциональным интеллектом понимается способность человека точно понимать и воспринимать эмоции, использовать эмоции для облегчения мышления, управлять эмоциями в себе и других [8].

Исследователи выделяют следующие ключевые признаки эмоционального интеллекта, среди которых «способность определять и описывать, что чувствуют люди; осознание личных сильных и слабых сторон; уверенность в себе и самопринятие; способность забывать об ошибках; способность принимать перемены; сильное чувство любопытства, особенно в отношении других людей; чувство сопереживания и заботы о других; проявление чувствительности к чувствам других людей; принятие ответственности за ошибки; способность управлять эмоциями в сложных ситуациях» [10].

Для эмоционального интеллекта характерны два направления:

Восприятие эмоций – включает в себя способности, которые позволяют различать и обозначать эмоции в окружающем мире: в лицах, голосах, фотографиях, музыке и др.

Способность использовать эмоциональную информацию для облегчения других когнитивных действий – заключается в зависимости настроения и решения задач различного рода. Так, «в ходе эксперимента, проведенного в 1980-х годах, Элис Айзен из Корнеллского университета обнаружила, что

хорошее настроение помогает людям находить более творческие решения проблем. Айзен приводила студентов в лабораторию и провоцировала либо положительное настроение (показывая им комедийные клипы), либо нейтральное настроение (показывая им короткий отрывок из математического фильма)» [8].

Авторы отмечают, что эмоциональный интеллект – это «многокомпонентный когнитивный процесс, включающий самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки. Он помогает в эффективном социальном взаимодействии и управлении, распознавая и управляя своими и чужими эмоциями» [1].

В исследовательском сообществе отмечают, что на эффективность деятельности организации помимо стиля управления влияет и уровень эмоционального интеллекта сотрудников, а изучение взаимодействия этих двух аспектов способствует выявить психологические предпосылки результативного поведения управленца [4].

По нашему мнению, лидеры и сотрудники с высоким уровнем ЭИ способны: снижать уровень тревожности в команде, конструктивно разрешать конфликты, поддерживать мотивацию в условиях неясности, создавать атмосферу доверия и взаимопонимания. Исследователи подтверждают нашу точку зрения и отмечают, что «в контексте рабочих отношений, например, высокий уровень эмоционального интеллекта способствует созданию более открытой и доверительной атмосферы, где сотрудники могут свободно выражать свои мысли и чувства. Это, в свою очередь, уменьшает вероятность возникновения недопонимания и конфликтов. Лидеры, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, способны более чутко реагировать на эмоциональные сигналы команды, что позволяет им своевременно выявлять и разрешать потенциальные проблемы. Они могут использовать эмпатию для понимания точек зрения других, что помогает находить компромиссы и строить более продуктивные взаимоотношения» [12].

Среди исследователей существует мнение и о том, что слово «интеллект» в контексте рассматриваемого явления появилось, поскольку традиционные тесты IQ не могут предсказать успешность человека в жизни. Эксперты приходят к мнению о том, что успешными люди становятся первоначально благодаря умению ладить с людьми, и второстепенно благодаря интеллекту [5]. Также авторы отмечают, что управленец с более развитым уровнем эмоционального интеллекта лучше справляется с неопределенностью и стрессом, умеет вдохновлять сотрудников и предотвращать конфликты [7]. Значимым является то, что руководитель играет важную роль в формировании эмоционального состояния членов команды. Члены команды ориентируются на лидера, отслеживают его восприятие и настроение. Руководитель способен создавать атмосферу, которая способствует эффективной работе [14].

Исследователи рекомендуют следующие мероприятия для развития



эмоционального интеллекта сотрудников. Среди которых организация тренингов и обучающих программ по распознаванию и пониманию эмоций, эмоциональной саморегуляции, управлению эмоциями в команде. Также важна работы с обратной связью, а именно формирование культуры конструктивной обратной связи между членами команды, что влияет на развитие эмпатии, улучшения навыков понимания эмоциональных реакций и навыков слушания. Коучинг и менторские программы для сотрудников, где сотрудники могут глубже осознавать свои эмоциональные установки и выстраивать цели по развитию этих навыков. Развитие навыков саморегуляции с помощью техник управления стрессом. Проведение деловых игр и использование кейс-методов. А также создание эмоционально поддерживающей рабочей среды. Необходимо создавать среду, в которой ценятся забота, искренность и эмоциональная безопасность – так, чтобы каждый сотрудник ощущал, что его мнение важно, а личность уважают [4]. Важным является и развитие эмоционального интеллекта руководителя, создание среды, в которой есть эмоциональная поддержка, оценка и мониторинг эмоционального интеллекта и внедрение эмоционального интеллекта в корпоративную культуру [13].

Авторы отмечают, что эмоциональный интеллект входит в профессиограмму и является значимым прикладным инструментом в профессиях системы «человек-человек» [6].

Относительно управленческих практик в некоммерческом секторе необходима адаптация под специфику отрасли и выстраивание особой модели управления. Для некоммерческих организаций одним из значимых ресурсов для эффективной работы являются люди. Поэтому управленцу важно в VUCA- и BANI-мирах сохранить команду, миссию и ресурсы, необходимо превратить эмоциональный интеллект и психологическую безопасность в ресурсы для развития в долгосрочной перспективе и снижающие экономические издержки в виде текучести, выгорания, конфликтов, потери доноров и срывов проектов.

Предложим чек-лист для управленцев некоммерческими организациями в условиях VUCA- и BANI-миров для работы с эмоциональным интеллектом с целью формирования устойчивости команд (табл. 2).

Таблица 2

Чек-лист внедрения работы по развитию эмоционального интеллекта и психологической безопасности в некоммерческих организациях

№	Действие	Описание
1	Рассчитать стоимость результатов проблем, возникающих из-за недостаточного уровня развития эмоционального интеллекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотреть, сколько сорвалось или некачественно реализовалось проектов из-за конфликтов/недопониманий</li> <li>Сколько ресурсов потрачено на работу с выгоревшими сотрудниками и какой «урон» нанесен из-за выгоревших сотрудников</li> <li>Сколько стоит замена одного сотрудника</li> </ul>



№	Действие	Описание
2	Собрать обратную связь от бывших сотрудников и волонтеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выявить боли и что эмоционально и психологически не устроило сотрудников и волонтеров. Где была проблема с психологической безопасностью.</li> <li>Провести анализ «уходов». Проанализировать последние 2 года и выявить, были ли какие-то предпосылки увольнений, есть ли в них общая связь.</li> </ul>
3	Провести аудит психологического климата и эмоционального интеллекта управленца и команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести опрос команды, используя психологические опросники</li> <li>Провести фокус-группы с командой, обсуждая острые проблематики, вызванные особенностями VUCA- и BANI-миров</li> <li>Составить список эмоциональных нагрузок и закрепить ответственного за решение проблемы по каждой нагрузке.</li> </ul>
4	Проведение рефлекторных практик	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение на совещаниях пятиминуток с озвучиванием эмоционального состояния сотрудников</li> <li>Проведения доверительных one-to-one между сотрудником и управленцем.</li> <li>Создание коробки смыслов, в которой каждый член команды может оставить записку с тем, какой смысл он выявил в деятельности</li> <li>Формирование культуры взаимопомощи в том числе от руководителей.</li> <li>Проведение эмоционального брифинга перед сложными и эмоционально затратными задачами. Уточнение: какие эмоции могут возникать при выполнении задач, как с ними справляться.</li> <li>«Бадди-система» – новым членам команды наставник по работе с эмоциями.</li> </ul>
5	Формирование культуры сохранения психологической безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рефлексия по итогам проекта по эмоциональному состоянию сотрудников</li> <li>Формирование правил/кодекса эмоциональной безопасности НКО.</li> <li>Введение эмоционального бюджета – ресурсов на психологическую поддержку в различных формах для сотрудников команды (консультации психолога, командные выезды, супервизии, интервизии, выезды на форумы и др.).</li> <li>Проведение смысловых сессий и мероприятий. Мероприятия, которые поддерживают внутри членов команды цель и миссию деятельности.</li> <li>Закрепление человека, ответственного за эмоциональное состояние членов команды и развитие его компетенций в этой области</li> <li>Внедрение нематериальных форм мотивации – награждение грамотами и благодарственными письмами, поощрение выездами и др.</li> </ul>
6	Создание дашбордов устойчивости	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расчет экономических выгод от работы с эмоциональным интеллектом и психологической безопасностью</li> <li>Истории успеха</li> <li>Отчет для целевой аудитории и доноров о том, что команда не только качественно изменила жизнь целевой аудитории, но и работали внутри команды</li> </ul>

Источник: составлено автором

Таким образом, для некоммерческих организаций важно внедрять работу с эмоциональным интеллектом и психологической безопасностью в управление, однако не стоит это выносить в качестве отдельной «тяжелой» задачи, необходимо интегрировать эту работу в общий процесс.

### **Заключение**

Для новой действительности VUCA- и BANI-миров лидер не «сильный», а «человечный», важно находить подходы к членам команды, транслировать смыслы и значимость команды в достижении целей. Важно уделять значительное внимание психологической безопасности и развитию эмоционального интеллекта, также значимым является трансляция уязвимости, что создает безопасность и вовлеченность сотрудников. Смыслы важнее эффективности, без смыслов сотрудники быстро будут выгорать, а без выгорания эффективность будет расти. Стоит учитывать и то, что волонтеры и сотрудники – это не просто рабочая сила, а эмоциональный капитал, где их безопасность и комфорт равны устойчивости организации. Экономика эмоционального интеллекта – это способ экономить на кризисах, которые возникают из-за выгорания сотрудников или конфликтов. Лучше потратить 5 часов на работу по чек-листу, чем 50 часов разрешать последствия конфликта.

Для некоммерческих организаций в VUCA- и BANI-мирах работа с эмоциональным интеллектом – это не просто психологический аспект деятельности, а стратегия выживания и развития. Психологическая безопасность становится инфраструктурой устойчивости, где инвестиции в такую работу становятся экономией на психологических кризисах.

### **Список источников**

1. Агафонова Р.А. Эмоциональный интеллект в управлении: ключ к командному успеху // *Перспективные исследования в сфере права, общества и управления: сборник статей Международной научной конференции*, Санкт-Петербург, 19 декабря 2024 года. Санкт-Петербург, Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2024, с. 15-16.
2. Барыкин С.Е. Устойчивость развития в условиях перехода от VUCA-мира к концепциям BANI-мира / С.Е. Барыкин, А.Ю. Горелик, С.Ю. Зверев // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции*. В 8 ч., Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том 4. Санкт-Петербург, ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023, с. 10-18.
3. Володина К.Е. Понятие VUCA-мира и его особенности / К.Е. Володина, А.А. Крюкова // *Актуальные вопросы современной экономики*, 2022, no. 5, с. 734-739.
4. Гатауллина А.Р. Взаимосвязь стилей управления и эмоционального интеллекта сотрудников бизнес-организаций // *Территория науки: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции*, Пенза, 05 июля 2025 года. Пенза, Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025, с. 194-198.
5. Гуренко Е.С. Влияние эмоционального интеллекта и ценностных ориентаций руководителя на систему управления в бизнесе / Е.С. Гуренко, Е.Г. Карпова // *Современные технологии управления*, 2021, no. S4 (96/1).
6. Жаров Е.В. Эмоциональный интел-

лект в современной парадигме управления // *Финансы и кредит*, 2024, т. 30, по. 2 (842), с. 360-369.

7. Земляченко Е.И. Лидерство будущего: эмоциональный интеллект и коучинг в управлении / Е.И. Земляченко, Е.Д. Зинаева, Е.В. Артемкина // *Современные тенденции и парадигмы менеджмента и маркетинга: материалы V Международной научно-практической конференции, посвященной 30-летию образования кафедры менеджмента Московского международного университета*, Москва, 04 июня 2025 года. Москва, Московский международный университет, 2025, с. 82-89.

8. Игнатьев А.А. Наука и эмоциональный интеллект. Прикладное применение эмоционального интеллекта в работе и повседневной жизни // *Вестник Московского гуманитарно-экономического института*, 2023, по. 3-4 (91-92), с. 56-68.

9. Кисляков П.А. Общество риска, VUCA-мир и BANI-мир: угрозы психологической безопасности или возможности для развития / П.А. Кисляков, А.Л.С. Меерсон, Е.А. Шмелева // *Трансмиссия культурного опыта и социальных практик в эпоху транзитивности: сборник материалов Международной научно-практической конференции*, Ижевск, 15–18 ноября 2022 года / Науч. ред. О.В. Кожевникова, В.Ю. Хотинец. Ижевск, Удмуртский государственный университет, 2022, с. 181-182.

10. Наумик И.А. Роль и значение эмоционального интеллекта в управлении организацией // *Современные тенден-*

*ции и инновации в науке и производстве: материалы XIII международной научно-технической конференции*, Междуреченск, 24 апреля 2024 года. Междуреченск, Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, 2024.

11. Симхович В.А. Что такое VUCA-мир и можно ли им управлять? // *Социальное знание в современном обществе: проблемы, закономерности, перспективы: материалы IV Международной научно-практической конференции*, Минск, 09–10 ноября 2023 года. Гомель, Редакция газеты «Гомельская праўда», 2023, с. 101-103.

12. Скальская Е.А. Роль эмоционального интеллекта в управлении конфликтами // *Территория науки и образования*, 2025, по. 1, с. 27-29.

13. Ширматов С.Р. Эмоциональный интеллект руководителей как фактор повышения эффективности управления персоналом в народном хозяйстве // *Universum: экономика и юриспруденция*, 2025, по. 3-1(125), с. 9-11.

14. Явтухович Т.И. Эмоциональный интеллект в управлении организацией // *Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, приуроченной к 55-летию инженерно-экономического факультета*, Донецк, 21 марта 2024 года. Донецк, Донецкий национальный технический университет, 2024, с. 403-406.

---

# EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A CATALYST FOR TEAM RESILIENCE IN VUCA AND BANI WORLDS: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY AND ITS ECONOMIC IMPLICATIONS FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS

---

**Nekrasova Dinara Vitalyevna**<sup>1</sup>, Junior Researcher

Perm Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Lenin Str., 50, Perm, Russia, 614000; e-mail: dinaraneckrasova@mail.ru

*Importance:* the role and significance of emotional intelligence and psychological safety in managing non-profit organizations in VUCA and BANI environments. *Purpose:* to examine the role and importance of emotional intelligence and psychological safety in managing non-profit organizations under VUCA and BANI conditions, aiming to enhance organizational resilience, minimize risks of team burnout, conflicts, and staff turnover, and to propose a practical tool for third-sector organizations. *Research design:* the article analyzes key characteristics of VUCA and BANI environments and the specific features of emotional intelligence. Additionally, it proposes a checklist for implementing practices to develop emotional intelligence and ensure psychological safety within non-profit organizations. The study employs theoretical analysis to examine and systematize core concepts of VUCA and BANI environments, as well as definitions and perspectives on emotional intelligence and psychological safety. A comparative analysis is used to identify similarities and differences between VUCA and BANI concepts. Practice-oriented modeling is applied to develop the checklist. *Results:* the findings summarize the main features of VUCA and BANI environments and analyze their impact on non-profit organization management. The study substantiates the critical importance of emotional intelligence and psychological safety as key factors for team resilience and for reducing burnout, conflict, and turnover. Practically, a ready-to-use checklist has been developed for NGOs, enabling the integration of emotional intelligence development and psychological safety practices into everyday management under conditions of uncertainty.

**Keywords:** VUCA world, BANI world, non-profit organizations, management, leadership, emotional intelligence, psychological safety.

## References

1. Agafonova R.A. Jemocional'nyj intellekt v upravlenii: ključ k komandnomu uspehu [Emotional intelligence in management: The key to team success]. *Perspektivnye issledovanija v sfere prava, obshhestva i upravlenija: sbornik statej*

mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Sankt-Peterburg, 19 dekabnja 2024 goda. Sankt-Peterburg, Obshhestvo s ograničennoj otvetstvennost'ju «Mezhdunarodnyj institut perspektivnyh issledovanij imeni Lomonosova», 2024, pp. 15-16. (In Russ.)

2. Barykin S.E. Ustojchivost' razvitija v uslovijah perehoda ot VUCA-mira k koncepcijam BANI-mira [Sustainable development in the transition from VUCA-world to BANI-world concepts] / S.E. Barykin, A.Ju. Gorelik, S.Ju. Zverev. *Fundamental'nye i prikladnye issledovanija v oblasti upravlenija, jekonomiki i torgovli: sbornik trudov Vserossijskoj nauchno-praktičeskoj i uchebno-metodičeskoj konferencii*. V 8 ch., Sankt-Peterburg, 15–19 maja 2023 goda. Tom Chast' 2. Sankt-Peterburg, POLITEH-PRESS, 2023, pp. 10-18. (In Russ.)

3. Volodina K.E. Ponjatje VUCA-mira i ego osobennosti [The concept of the VUCA-world and its characteristics] / K.E. Volodina, A.A. Krjukova. *Aktual'nye voprosy sovremennoj jekonomiki*, 2022, no. 5, pp. 734-739.

4. Gataullina A.R. Vzaimosvjaz' stilej upravlenija i jemocional'nogo intellekta sotrudnikov biznes-organizacij [The relationship between management styles and emotional intelligence of employees in business organizations]. *Territorija nauki: aktual'nye voprosy, dostizhenija i innovacii: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii*, Penza, 05 ijulja 2025 goda. Penza, Nauka i Prosveshhenie (IP Guljaev G.Ju.), 2025, pp. 194-198. (In Russ.)

5. Gurenko E.S. Vlijanie jemocional'nogo intellekta i cennostnyh orientacij rukovoditelja na sistemu upravlenija v biznese [The impact of emotional intelligence and value orientations of leaders on management systems in business] / E.S. Gurenko, E.G. Karpova. *Sovremennye tehnologii upravlenija*, 2021, no. S4 (96/1). (In Russ.)

6. Zharov E.V. Jemocional'nyj intellekt v sovremennoj paradigme upravlenija [Emotional intelligence in the modern management paradigm]. *Finansy i kredit*, 2024, T. 30, no. 2(842), pp. 360-369. (In Russ.)

7. Zemljachenko E.I. Liderstvo budushhego: jemocional'nyj intellekt i kouching v upravlenii [Leadership of the future: Emotional intelligence and coaching in management] / E.I. Zemljachenko, E.D. Zinaeva, E.V. Artemkina. *Sovremennye tendencii i paradigmy menedzhmenta i marketinga: materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii, posvjashhennoj 30-letiju obrazovanija kafedry menedzhmenta Moskovskogo mezhdunarodnogo universiteta*, Moskva, 04 ijunja 2025 goda. Moskva, Moskovskij mezhdunarodnyj universitet, 2025, pp. 82-89. (In Russ.)

8. Ignat'ev A.A. Nauka i jemocional'nyj intellekt.prikladnoe primenenie jemocional'nogo intellekta v rabote i povsednevnoj zhizni [Science and emotional intelligence: Applied use of emotional intelligence in work and daily life]. *Vestnik Moskovskogo gumanitarno-jekonomičeskogo instituta*, 2023, no. 3-4 (91-92), pp. 56-68. (In Russ.)

9. Kisljakov P.A. Obshhestvo riska, VUCA-mir i BANI-mir: ugrozy psihologičeskoj bezopasnosti ili vozmozhnosti dlja razvitija [Risk society, VUCA-world and BANI-world: Threats to psychological safety or opportunities for development?] / P.A. Kisljakov, A.L.S. Meerson, E.A. Shmeleva. *Transmissija kul'turnogo opyta i social'nyh praktik v jepohu tranzitivnosti: sbornik materialov Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii*, Izhevsk, 15–18 nojabnja 2022 goda / Nauch. red. O.V. Kozhevnikova, V.Ju. Hotinec. Izhevsk, Udmurtskij gosudarstvennyj universitet, 2022, pp. 181-182. (In Russ.)

10. Naumik I.A. Rol' i znachenie jemocional'nogo intellekta v upravlenii organizacij [The role and significance of emotional intelligence in organizational management]. *Sovremennye tendencii i innovacii v nauke i proizvodstve: materialy VIII mezhdunarodnoj nauchno-tehnicheskoi konferencii*, Mezhdurechensk, 24 aprelja 2024 goda. Mezhdurechensk, Kuzbasskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet im. T.F. Gorbacheva, 2024. (In Russ.)

11. Simhovich V.A. Chto takoe VUCA-mir i možno li im upravljat? [What is the VUCA-world and can it be managed]. *Social'noe znanie v sovremennom obshhestve: problemy, zakonomernosti, perspektivy*:

*materialy IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, Minsk, 09–10 nojabrja 2023 goda. Gomel', Redakcija gazety "Gomel'skaja praŭda", 2023, pp. 101-103. (In Russ.)

12. Skal'skaja E.A. rol' jemocional'nogo intellekta v upravlennii konfliktami [The role of emotional intelligence in conflict management]. *Territorija nauki i obrazovanija*, 2025, no. 1, pp. 27-29. (In Russ.)

13. Shirmatov S.R. Jemocional'nyj intellekt rukovoditelej kak faktor povyshenija jeffektivnosti upravlennija personalom v narodnom hozjajstve [Emotional intelligence of managers as a factor in improving

personnel management efficiency in the national economy]. *Universum: jekonomika i jurisprudencija*, 2025, no. 3-1(125), pp. 9-11. (In Russ.)

14. Javtuhovich T.I. Jemocional'nyj intellekt v upravlennii organizaciej [Emotional intelligence in organizational management]. *Upravlenie personalom: realii nastojashhego i vozmozhnosti budushhego: sbornik materialov III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii priurochennoj k 55-letiju inzhenerno-jekonomicheskogo fakul'teta*, Doneck, 21 marta 2024 goda. Doneck, Doneckij nacional'nyj tehničeskij universitet, 2024, pp. 403-406. (In Russ.)