

УДК 159.9

Лепехин Н.Н.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды¹

Shared Leadership as a Factor of the Team Resilience Development

Аннотация

Статья посвящена исследованию значения разделяемого лидерства для развития устойчивости команды. Устойчивость команды рассматривается как эмерджентное состояние второго порядка, возникающее на основе интеграции командных состояний, среди которых важное место занимает компонент внутренней мотивированности членов команды. Разделяемое лидерство является внутренним интегратором устойчивости команды и определяется как взаимная ответственность и взаимное лидерское влияние членов команды в сферах выполнения задач, взаимоотношений, трансформаций и изменений, внешних коммуникаций для достижения целей команды. В исследовании на выборке членов команд-разработчиков программного обеспечения (N=196) использовались методики: «Многофакторный опросник лидерства (MLQ)», «Шкала разделяемого лидерства», «Диагностика рабочей мотивации», «Удовлетворенность трудом». Результаты регрессионного анализа показали, что переменные, описывающие разделяемое лидерство в задачах, отношениях, изменениях, внешних коммуникациях являются предикторами состояний внутренней мотивированности: «осознаваемый смысл работы», «осознаваемая ответственность за результаты работы», «знание реальных результатов работы», а также предикторами переменных «удовлетворенность руководством» и «удовлетворенность заработной платой». Это позволяет сделать вывод, что разделяемое лидерство является важным фактором, влияющим на устойчивость команды. Дальнейшее изучение разделяемого лидерства должно быть направлено на выявление его влияния на межуровневое взаимодействие индивидуальной, командной и организационной устойчивости.

Ключевые слова: устойчивость команды, организационное лидерство, разделяемое лидерство, шкала разделяемого лидерства, мотивационные компоненты командной устойчивости

Abstract

The article is devoted to the study of the importance of shared leadership for the development of team resilience. The resilience of the team is considered as an emergent state of the second order, arising on the basis of the team states integration, among which the component of team members' intrinsic motivation takes an important place. Shared leadership is an internal integrator of team resilience and is defined as mutual responsibility and mutual leadership influence of team members in the areas of task performance, relationships, transformations and changes, external communications to achieve team goals. In the study on a sample of software development teams' members (N=196), the following methods were used: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Shared Leadership Scale, Job Diagnostic Survey, Job Satisfaction Questionnaire. The results of the regression analysis showed that the variables describing shared leadership in tasks, relationships, change implementation, external communications predicted the states of internal motivation: "conscious meaning of work", "conscious responsibility for the results of work", "knowledge of the real work results", and also predicted the variables "satisfaction with management" and "satisfaction with salary". This allowed us to conclude that shared leadership is an important factor influencing team resilience. Further study of shared leadership should be aimed at identifying its impact on the inter-level interaction of individual, team and organizational resilience.

Keywords: team resilience, organizational leadership, shared leadership, Shared Leadership Scale, motivational components of team resilience

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект «Концепция устойчивого развития команд в организации», № 22-28-01232.

Введение

Внедрение командного дизайна работы стало стратегическим трендом в развитии современных организаций (Ployhart, Chen, 2019; Rico et al., 2020). В изменчивой и турбулентной бизнес-среде организации стремятся решать проблемы трансформации с помощью межфункциональных и проектных команд, которые способны эффективно поддержать проактивные действия персонала в ответ на открывающиеся риски и возможности (Pavez et al., 2021; Gröschke et al., 2022). Растущие сложность и нестабильность, с которыми сталкивается современная бизнес-среда, порождают проблемы и кризисы, требующие командного интегративного ответа, большего, чем способность к индивидуальной устойчивой деятельности отдельных руководителей или сотрудников (Hendrikx et al., 2022). Многогранные и многоуровневые сложности и неопределенности, с которыми сталкивается организация, требуют такого же межуровневого командного осмысления и понимания для их преодоления и корректировки (Kozlowski et al., 2000).

Исследования рабочих команд в организациях показывают, что работа в составе команды требует более интенсивных психических и физиологических усилий, что повышает вероятность эмоциональных проявлений, связанных с выгоранием и неустойчивым социальным поведением (Eurofound, 2017). Рассматривая данную проблему в аспекте концепции «требований – ресурсов» (JD-R) исследователи заявляют, что «организации, использующие командный дизайн работы, создают высокие и долгосрочные требования к работе, которые сами по себе или в сочетании с низкими ресурсами, способствуют возникновению синдрома выгорания в командах» (Urieu et al., 2021, с. 175).

Хотя серьезные проблемы и турбулентности, в целом, угрожают всей организационной системе, гуманитарные трудности и социальные стрессы первоначально нарушают работу рабочих групп прежде, чем ощущается их воздействие на организацию в целом (Kahn et al., 2018). И наоборот, усилия

людей, объединенных в команды, могут сыграть решающую роль как в преодолении кризисных событий техногенного и социального характера, так и в инновационном развитии организации (Allsop et al., 2016).

В этих условиях еще большую актуальность приобретают исследования, направленные на изучение факторов, способствующих повышению устойчивости (resilience) управленческих, межфункциональных, проектных и других команд как важного фактора обеспечения общей устойчивости организации и необходимого условия ее эффективной работы (Raetze et al., 2021).

Библиометрический анализ исследований, посвященных устойчивости команды, показывает экспоненциальный рост числа публикаций по данной проблеме. Основываясь на анализе базы Web of Science Core Collection, было установлено, что 62% наиболее значимых статей были опубликованы с 2018 года (Geççek, Yilmaz, Borekci, 2022). Рост числа статей, посвященных устойчивости команд, отражает тот факт, что решение проблемы устойчивости организации при столкновении с внешними и внутренними кризисами, и, как следствие, успешная деятельность организации в условиях турбулентности невозможны без понимания antecedентов устойчивости на уровне рабочих групп и команд (Rodríguez-Sánchez, Perea, 2015).

Устойчивость команды в организации

Устойчивость (resilience) команды определяется как способность команды реагировать на внезапные, непредвиденные требования, быстро и с минимальным снижением производительности справляться с неудачами, конфликтами, нивелировать стресс и не распадаться в недружественной обстановке, не только восстанавливать работоспособность до «нормального» уровня после кризиса, но также учиться на ошибках и развиваться после трудностей или других угроз как внешнего, так и внутреннего характера (Багратиони, Нестик, 2018).

В настоящее время имеется ряд мета-анализов, посвященных тому, какие организационные и психологические условия обеспечивают устойчивость команды на индивидуальном, групповом и организационном уровнях (Bowers et al., 2017; Chapman et al., 2018; Hartmann et al., 2019; Hartwig et al., 2020; Чигрина и др., 2020; Fisher et al., 2022).

Несмотря на различия в теоретических моделях, предлагаемых авторами, в этих работах прослеживаются относительно согласованные позиции относительно значения и места командной устойчивости как важного организационного ресурса. Опираясь на многоуровневую перспективу устойчивости в организации, авторы выдвигают ряд исходных положений для понимания значения командной устойчивости: (1) индивидуальная и командная устойчивость – это разные конструкты и, хотя, существует взаимосвязь компонентов командной устойчивости с факторами индивидуальной устойчивости, индивидуальная устойчивость членов команды не всегда интегрируется в командную устойчивость (Hendrikx et al., 2022), и, поэтому, (2) командная устойчивость может рассматриваться как эмерджентное состояние второго порядка, возникающее на основе эмерджентных состояний первого порядка в результате развития командных процессов, обусловленных развитием группы на основе совместной деятельности и групповой динамики (Bowers et al., 2017; Hartwig et al., 2020); (3) как индивидуальная, так и организационная устойчивость являются ресурсами командной устойчивости, однако могут присутствовать противоречия в аспекте межуровневого взаимодействия индивидуальной, командной и организационной устойчивости; (4) командная устойчивость может рассматриваться как ресурс командного проактивного поведения, в целом, подчиняющийся процессуальной динамике теории требований и ресурсов (Bakker, Demerouti, 2017), и, поэтому, (5) для обеспечения командной устойчивости необходимо соответствие положительных ресурсов

командного взаимодействия требованиям, предъявляемым характером командной деятельности (Meneghel et al., 2016).

Обобщая подходы отечественных и зарубежных авторов, можно заключить, что имеется фактор, объединяющий индивидуальные, групповые и организационные ресурсы, который определяет устойчивость групповой деятельности в организации и защищает команду специалистов от негативного воздействия стрессов внутреннего и внешнего характера.

Тем не менее, внешние или внутренние проблемы, возникающие в процессе работы команды, могут как препятствовать команде достичь своей цели и разрушить ее целостность, так и способствовать научению команды преодолевать трудности и достигать нового уровня развития. Поэтому в современных исследованиях устойчивость команды характеризуется как эмерджентное состояние (emergent state), то есть в своем возникновении зависящее от результатов эмоциональных, коммуникативных, познавательных процессов, проявляющихся в стадийной командной динамике.

Устойчивость команды как эмерджентное состояние второго порядка

Командный «феномен является эмерджентным, когда он возникает в познании, аффекте, поведении или других характеристиках отдельных лиц (членов команды), усиливается их взаимодействием и проявляется как коллективный феномен более высокого (командного) уровня» (Kozlowski, Klein, 2000; Kozlowski, Bell, 2020, с. 200).

Согласно Козловскому и Беллу, эмерджентные командные состояния могут носить как *композиционный*, так и *компилятивный* характер. Например, эмерджентная совместимость ментальных моделей предполагает композиционный характер, то есть, в идеале, ментальные модели членов команды (представление о целях, способах коммуникации и координации, временных параметрах и др.) будут изоморфными. Напротив, эмерджентная компетентность команды, объединяющей разных специалистов (пилот,

штурман, бортиженер и др.) носит компилятивный характер, и, благодаря этому, командная компетентность проявляется в нужное время, в нужном месте с максимальным эффектом.

Стадии развития команды отличаются друг от друга не композиционным эффектом, а также имеют компилятивный характер и возникают как итог качественно своеобразной сборки команды (team compilation) на каждой из стадий командного развития: сборки вокруг задач, сборки вокруг ролей, сборки в командную сеть (Kozlowski, Bell, 2020; Астапенко и др., 2021).

Эмерджентные состояния эффективных рабочих групп и их отличие от неэффективных описаны пионером теории и практики активного социально-психологического обучения Ю.Н. Емельяновым, например: «участие и лидерство равномерно распределены между членами группы» (Емельянов, 1985, с. 147). На эмерджентность состояния субъектности, отличающего команду от группы, указывал и Р.Л. Кричевский: «команду фактически можно рассматривать как высокопрофессионального субъекта совместной деятельности» (Кричевский, Дубовская, 2001, с. 13). Успешность деятельности этого субъекта основывается на «специфически групповых (системных) новообразованиях, ... наличия в группе особых интегративных факторов, обеспечивающих сохранение ее качественного своеобразия, нормальное функционирование и развитие (к числу таких факторов могут быть отнесены, в частности, процессы руководства и лидерства...)» (Кричевский, Дубовская, 2001, с. 49). Разделяемое лидерство, о котором будет идти речь в дальнейшем, основано на компилятивном распределении влияния в процессе выполнения командной задачи.

Обзоры современных исследований устойчивости на индивидуальном, командном и организационном уровнях показывают, что конструкт «командная устойчивость» является интегративным производным от других эмерджентных командных состояний, которые в свою очередь зависят от

индивидуальных и организационных факторов устойчивости. У различных авторов перечень этих командных состояний первого порядка различается, но наиболее часто называют командную эффективность, командное научение, трансактную память, сплоченность, идентичность, разделяемые ментальные модели и культуру, разделяемое лидерство, адаптивность, эмоциональную близость, доверие, психологическую безопасность (Bowers et al., 2017, с. 8-9; Hartwig et al., 2020, с. 179; Stoverink et al., 2020). «Командная устойчивость как эмерджентное состояние предполагает лежащие в ее основе динамические свойства, которые могут изменяться в зависимости от входных данных, контекста деятельности, командных процессов и результатов команды» (Bowers et al., 2017, с. 4).

Характеристики работы признаются важными antecedентами командной устойчивости. Негативное эмоциональное состояние, а, следовательно, и потерю эмоциональной устойчивости, могут вызвать ролевая двусмысленность, отсутствие четких процедур и регламентов, и, в целом, «климат неопределенности», который снижает эмоциональную вовлеченность и проактивность в принятии новых рабочих ролей (Mañas et al., 2018). Подчеркивается важность доверительных отношений, помогающих людям справляться со стрессом, поскольку устойчивые отношения могут помочь обмену информации, обучению, адаптации и разработке необходимых решений (Stephens et al., 2013).

Было показано, что в аспекте концепции «требований – ресурсов работы» (JD-R), последние оказывают положительное влияние на состояние командной устойчивости, тогда как требования работы могут снижать положительное влияние ресурсов на состояние устойчивости (Meneghel, Martínez, Salanova, 2016). Это дает основания предположить, что положительная оценка ресурсных состояний работы членами команды может рассматриваться как один из компонентов командной устойчивости.

Предлагая теоретическую модель групповой жизнеспособности (resilience) отечественные авторы рассматривают ее как многомерный и многогранный динамический конструкт и выделяют следующие компоненты: ценностно-мотивационный (включающий ценности, цели и групповое доверие), когнитивный (групповая идентичность и самооэффективность, сценарии совместных действий, образ коллективного будущего), аффективный и поведенческий (саморегуляция, взаимоподдержка, использование коммуникативных сетей) (Нестик, 2016). К характеристикам, описывающим основные предпосылки групповой жизнеспособности (resilience), отечественные авторы относят способность к обучению, позитивные взаимоотношения, целеполагание, групповую динамику и роль руководителя. Проявлениями устойчивости команды признаются упорство, постоянное обучение, развитие и устойчивая производительность (Чигрина и др., 2020).

Вышеприведенные описания компонентов командной устойчивости позволяют сделать вывод, что *устойчивость команды является эмерджентным компилятивным состоянием второго порядка, которое возникает (компилируется) на основе командных состояний первого порядка в процессе командной деятельности, предполагающей достижение целевых, социально-психологических, когнитивных и эмоциональных результатов* (Bowers et al., 2017, с. 4).

Обзоры исследований командной устойчивости согласуются между собой в том, что командная устойчивость является медиатором, находящимся между входными характеристиками командной деятельности, процессами, состояниями командной динамики и результатами, среди которых называются не только качественные и количественные параметры достижения целей, но также научение и развитие в сфере профессиональных компетенций, координации и коммуникации, удовлетворенность и

психологическое благополучие. (Bowers et al., 2017; Chapman et al., 2018; Hartmann et al., 2019; Hartwig et al., 2020; Stoverink, et al., 2020)."

Имеется ряд работ, в которых рассматривалась взаимосвязь командной устойчивости и эффективности работы. Такая связь была обнаружена в исследовании бригад медицинской и социальной помощи, где участники фокус-групп связывали устойчивость с рядом других положительных эффектов командной работы (McCray et al., 2016). В исследовании команд медицинского персонала в Германии на фоне COVID-19 было показано, что командная устойчивость сотрудников больниц приводила к позитивному восприятию трансформации организационной рабочей среды у медицинских работников во время пандемии COVID-19 (Gröschke et al., 2022).

Кроме того, устойчивость относится к способности группы проактивно реагировать на нестыковки и вариабельности процесса деятельности и создавать новые способы работы при столкновении с неожиданными ситуациями. Команды, которые могут варьировать деятельность и адаптироваться к изменяющимся и стрессовым условиям, могут успешнее преодолеть давление, научиться на негативном опыте и повысить самоэффективность, необходимую для решения подобных ситуаций в будущем (West et al., 2009).

При возникновении неблагоприятных условий устойчивость обеспечивает эффективное преодоление меняющихся требований командной деятельности и прогнозирует способность команды справляться с будущими трудностями. Когда устойчивые команды сталкиваются с трудностями и стрессами, они успешно вносят различные изменения в процесс работы, чтобы не только достичь цели, но и сохранить отношения и здоровье членов команды (Flint-Taylor, Cooper, 2017).

Проактивная устойчивость относится к способности компенсировать разрывы в координации выполнения действий между работниками и даже подразделениями. Для команд, работающих в условиях высокой вероятности

техногенного риска, таких как специалисты обеспечения космических полетов, пилоты, авиадиспетчеры, инженеры управления реактором, диспетчеры энергообъектов, бригады медицинской помощи, пожарные и многие другие, проактивная устойчивость является важным ресурсом, обеспечивающим успешную деятельность в условиях неожиданных и критических изменений рабочей ситуации (Rankin et al., 2014; Alliger et al., 2015).

Мотивационные состояния как компонент командной устойчивости

На необходимости включения ценностно-мотивационных компонентов в интегральное состояние командной устойчивости указывают отечественные авторы. Мотивационные состояния членов команды рассматриваются как мотивационные ресурсы, отражающие энергетическое обеспечение действий индивида по преодолению стрессовой ситуации (Багратиони, Нестик, 2018; Чигрина и др., 2020).

Примером такой переменной может выступать внутренняя мотивационная ориентация как устойчивая личностная диспозиция. *Внутренняя мотивация определяется как «устойчивая личностная диспозиция, ... отражающая энергетическое обеспечение действий индивида по преодолению стрессовой ситуации»* (Иванова и др., 2018, с. 88).

Была обнаружена связь внутренней (intrinsic) мотивации и переменных, которые можно рассматривать как показатели командной устойчивости: оптимистичность, чувство эффективности, толерантность к неопределенности, жизнестойкость, и, в то же время, отсутствие связи этих переменных с переменной «внешняя мотивация» (Осин и др., 2018).

Внутренняя мотивация создает ситуацию вызова, а деятельность, вызываемая внутренней (intrinsic) мотивацией может продолжаться достаточно долго при отсутствии видимых наград, характеризуется предпочтением более трудных заданий, повышением когнитивной гибкости, переживанием позитивных эмоций, что особенно важно, если команда

работает в неблагоприятных условиях (Meneghel et al., 2016). Отмечается роль согласованной индивидуальной мотивации как способность членов группы согласованно и быстро актуализировать свои чувства и волю, интегрировать их в единое эмоционально-волевое состояние, которое будет выступать как групповая мотивация (Сарычев, 2011).

Это позволяет сделать предположение, что внутренняя мотивация членов команды является показателем командной устойчивости. В нашем исследовании в качестве показателей внутренней мотивации членов команды были взяты три состояния (*critical psychological states*), предложенные Дж. Хакманом и Г. Олдхемом, а именно: переживание осмысленности работы, осознание ответственности за результат и понимание результатов своей работы.

В качестве оценки ресурсных состояний работы (как компонентов командной устойчивости) в нашем исследовании рассматривалась удовлетворенность заработной платой в аспекте справедливой оценки результатов труда, а также удовлетворенность руководством в аспекте оценки уровня разделяемого лидерства в команде (Иванова и др., 2012).

Организационное лидерство и устойчивость команды

Развитие команды в организации обусловлено как влиянием со стороны вертикального организационного лидерства (*top-down effects*), так и влиянием со стороны членов команды (*bottom-up emergence*), поэтому характер лидерства вышестоящих менеджеров во многом определяет особенности лидерства в команде (Braun et al., 2021).

Проблема развития лидерского (организаторского) потенциала руководителей с большой остротой была поставлена Ю.Н. Емельяновым. Он отмечал, что, несмотря на востребованность коллегиального лидерства при реализации нестандартных и творческих задач, неумение его реализовать в работе с подчиненными обусловлено как отсутствием установок на коллегиальные взаимоотношения, так и несформированностью лидерских

умений и навыков, среди которых центральное место занимают приемы общения и неформального влияния (Промышленная социальная психология, 1982, с. 165-180).

В отечественной социальной психологии, находящейся в плену «единственно верной идеологии», долгое время преобладала концепция принципиальных различий между руководством и лидерством, оставляющая для сферы лидерского влияния только неформальную структуру малой группы (Парыгин, 1971, с. 301-313). «Феномен лидерства ... связан ... с выражением, оформлением и регулированием внутригрупповых деловых и межличностных отношений, носящих неинституциональный характер, в то время как руководство является носителем функций и средством регулирования институциональных отношений в рамках социальной организации» (Парыгин, 1999, с. 142). Такой концептуальный подход позволял ради научной икономии (οικονομία) обходить вниманием кризис лидерства «обронзовевшего» партийного ареопага, однако в настоящее время, переходя из одного учебника в другой, он ограничивает возможность рассмотрения организационного лидерства во всей его глубине и полноте, и что особенно важно, в аспекте изучения межуровневого взаимодействия организационного лидерства – топ-менеджмент, менеджмент среднего звена, рабочая группа, разделяемое лидерство в команде.

Несоответствие содержания предмета психологии лидерства в зарубежной и российской психологии ставило последнюю в позицию ограниченной компетентности в вопросах организационного лидерства. Для зарубежной психологии характерно «понимание лидерства как процесса влияния между лидером и последователями для достижения групповых, организационных или общественных целей», тогда как в отечественной литературе «лидерство, в основном, связано с регулированием внутригрупповых, межличностных отношений, носящих неофициальный

характер, ... представляет собой, главным образом, феномен микросреды» (Кричевский, 2007, с. 13, с. 17).

Признавая, что в определении лидерства, как явления ограниченного микросредой, игнорируется предмет организационного лидерства, автор отождествляет понятия организационного лидерства и руководства: «оба феномена сходны функционально и представляют собой по сути две стороны единого процесса управления людьми, ... они тождественны в своем элементарном управленческом выражении «вертикальным» отношением «лидер – последователь», ... для обоих феноменов характерна реализация влияния в системе неформальных (собственно психологических) отношений», ... указывается на «несомненную близость, родственность лидерства и руководства, что подтверждается практикой их функционирования» (Кричевский, 2007, с. 27).

В настоящее время в отечественной психологии разработана концепция *организационного лидерства* как мотивационно-ценностного процесса, направленного на синергию личностных, командных и культурно-ценностных ресурсов для достижения целей и развития организации в стратегической перспективе (Занковский, 2015).

Роль лидерства как antecedента устойчивости команды признается в большинстве теоретических моделей (Bowers et al., 2017; Hartmann et al., 2019; Hartwig et al., 2020; Чигрина и др., 2020; Fisher et al., 2022). Авторы подчеркивают значение не только лидерства на уровне команды, но также признают активную роль организационного лидерства, обеспечивающего условия для возникновения состояния устойчивости (Mistry et al., 2015; Hartwig et al., 2020), и реализующего необходимые поддерживающие интервенции до, во время и после стрессовых воздействий на команду (Stoverink et al., 2020).

Исследования организационного и командного лидерства имеют два основных направления: вертикальное лидерство и разделяемое лидерство.

Первое опирается на компиляцию традиционных теорий лидерства, описывает роль руководителя, характер его отношений и взаимодействия с подчиненными, и активно исследует вопрос о соотношении транзактного и трансформационного лидерства в конкретных условиях организационной деятельности.

Трансформационное лидерство определяется как влияние лидера, основанное на представлении сотрудникам видения будущего и ценности выполняемой работы, использовании вдохновляющей коммуникации направленной на мотивацию, осознание важности выполняемых задач, рост вовлеченности в процесс деятельности. Транзакционное лидерство, в отличие от трансформационного, акцентировано на различных формах поощрения и вознаграждения сотрудников за их действия и достигнутые результаты (Avolio et al., 1999).

Исследования показывают необходимость трансформационного лидерства для обеспечения организационной и командной устойчивости. Трансформационное лидерство связано с ориентацией на развитие, открытостью к новым идеям, сосредоточенностью на потребностях группы, укреплением идентичности, мотивирование, развитие инициативы и ответственности всех членов команды (Avolio et al., 2022). Обнаружено влияние трансформационного лидерства на групповую идентичность, что, в свою очередь, побуждает членов группы к большему вкладу в достижение групповых целей, а также к внутригрупповой поддержке, что улучшает групповой климат и снижает текучесть персонала (Cheng et al., 2016). Лидеры с трансформационным стилем вдохновляют, создавая групповое видение, поощряя сотрудничество в преодолении трудностей, что повышает устойчивость команды (Steffens, Haslam, 2017). Таким образом, трансформационное лидерство, способствуя поддержке людей в команде в трудных условиях, повышает другие показатели ее устойчивости, что, в

конечном итоге, оказывает положительное влияние на эффективность деятельности (Dimas et al., 2018).

Разделяемое лидерство как фактор устойчивости команды

Оптимальные характеристики лидерства могут существенно отличаться в зависимости от уровня развития организации и команды, поскольку желаемый стиль лидерства основан на ожиданиях последователей в отношении того, что они считают эффективным в соответствии с требованиями ситуации и контекста деятельности. «Имеются веские доказательства того, что прототипы желаемого лидерства меняются в зависимости от контекста», поэтому члены команды руководствуются своими имплицитными теориями лидерства при возникновении новой командной ситуации (Lord et al., 2020, с. 57).

В последние десятилетия актуальность приобрел подход, который рассматривает лидерство как процесс, реализуемый не только руководителем, но и другими членами организации в форме распределенного или разделяемого лидерства (Базаров, Базарова, 2007). Мета-анализ по базам данных Emerald, Google Scholar, APA PsycNet, Researchgate и JSTOR показал рост исследований разделяемого лидерства в современной бизнес-среде, которая отличается неопределенностью и турбулентностью. В непрерывно изменяющихся условиях деятельности снижается эффективность управления и контроля со стороны вертикального лидерства, в то время как разделяемое лидерство повышает приверженность и ответственность персонала. Разделяемое лидерство оптимизирует систему «лидер-последователь» и положительно влияет на внимание сотрудников к деталям управления организацией, что повышает организационную устойчивость (Gichuhi, 2021).

Как показывают исследования групповой динамики, ведущими процессами стадияльного развития группы признаются командное научение, расширение трансактной памяти, развитие ментальных моделей, развитие коммуникации (Kozlowski, Bell, 2020). Начиная с конца второй и начала

третьей стадии развития у группы возникает потребность в разделяемом лидерстве, которое, опираясь на проактивность членов команды, способствует росту вовлеченности в работу и личной ответственности за результат. Разделяемое лидерство предполагает коммуникативную сеть членов команды и гибкую ролевую структуру (Нестик, 2016). Возможность проявить инициативу и реализовать лидерскую роль в команде повышает интегральную оценку эффективности командной работы (Gamboa et al., 2009).

Таким образом, разделяемое лидерство наряду с другими состояниями, свидетельствующими о командной субъектности – развитой идентичностью, совместимостью ментальных моделей, сетевой коммуникацией – возникает в процессе развития группы в команду (Астапенко и др., 2021).

Разделяемое (shared) лидерство определяется как взаимная ответственность и взаимное лидерское влияние членов команды друг на друга, направленные на достижение целей команды и обеспечение оптимальных взаимоотношений во время выполнения совместных задач (Pearce, Sims 2002; Wang et al., 2014). В ходе цикла выполнения задачи участники команды могут занимать лидерскую позицию при планировании, выполнении задачи, а также в процессе рефлексии командной деятельности после завершения задачного цикла (Астапенко и др., 2021). Вместе с тем, разделяемое лидерство, подразумевающее автономию, инициативу специалистов, совместное принятие решений, не отвергает лидерства формального руководителя, но рассматривает его как коуча в профессиональной сфере и фасилитатора внутрикомандных коммуникаций (Kleij et al., 2011).

Метаанализ разделяемого лидерства показывает, что эта форма лидерства обеспечивает лучшую производительность, эффективность выполнения командных задач, креативность, психологическое благополучие,

удовлетворенность и другие показатели, которые в совокупности отражают состояние командной устойчивости (Wu et al., 2018).

В проектных командах разделяемое лидерство обеспечивает рост инновационности, научения, удовлетворенности и, в конечном итоге, эффективности на организационном, командном и индивидуальном уровнях. Разделяемое лидерство признается как центральный фактор, обеспечивающий возникновение таких эмерджентных состояний команды как совместное принятие решений и координацию, совместимость ментальных моделей, научение, креативность и других. Эти состояния обеспечивают командную эффективность, удовлетворенность работой, чувство принадлежности и устойчивость команды (Scott-Young et al., 2019).

Разделяемое лидерство оказывает значимое влияние на жизнеспособность и выживаемость команды – желание продолжать работать вместе, способность решать проблемы, адаптацию к изменениям, что, в свою очередь, тесно взаимосвязано с успешностью выполнения проектных заданий в долгосрочной перспективе. Обнаружились различия выраженности разделяемого лидерства между командами, находящимися на ранних и зрелых стадиях развития (Wu, Cormican, 2021).

Разделяемое лидерство оказывает непосредственное влияние на развитие таких командных состояний как доверие и моральное состояние на работе (*spirit at work*), что повышает устойчивость и командную эффективность (Prabhu, Koodamara, 2022).

Необходимость разделяемого лидерства в командах была доказана практикой во время COVID-19. Разделяемое лидерство способствует тому, что сотрудники медицинских учреждений более взаимосвязаны друг с другом, испытывают большую вовлеченность в работу, что, в свою очередь, способствует росту устойчивости как на индивидуальном, так и на командном уровнях, и, в конечном итоге, определяет эффективность деятельности (Salas-Vallina et al., 2022).

Таким образом, современные исследования показывают, что разделяемое лидерство в командах обеспечивает наилучшие условия для развития командной устойчивости и эффективной работы.

Организация исследования

Целью исследования явилось изучение характеристик разделяемого лидерства как предикторов одного из компонентов командной устойчивости, а именно показателей внутренней мотивированности членов команды согласно концепции Хакмана, Олдхема (1974).

Реализация цели связана с формулировкой следующих исследовательских вопросов:

- каковы взаимосвязи субшкал разделяемого лидерства с показателями трансформационного лидерства;
- имеются ли основания для использования русскоязычного варианта методики «Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT)» (Grille, Kauffeld, 2015) для измерения показателей разделяемого лидерства в командах;
- каковы взаимосвязи показателей разделяемого лидерства с показателями внутренней мотивированности;
- каковы взаимосвязи показателей разделяемого лидерства с показателями удовлетворенностью руководством и удовлетворенностью заработной платой;
- могут ли показатели разделяемого лидерства выступать в роли предикторов в отношении таких компонентов командной устойчивости как внутренняя мотивированность, удовлетворенность руководством и удовлетворенность заработной платой.

Анализ результатов исследований antecedents устойчивости команды, представленных в отечественных и зарубежных публикациях, дал основания сформулировать исследовательские гипотезы:

1) имеются значимые положительные взаимосвязи между переменными, описывающими разделяемое лидерство, и переменными, описывающими трансформационное лидерство;

2) имеются значимые положительные взаимосвязи между переменными, описывающими разделяемое лидерство, и переменными внутренней мотивированности: «осознаваемый смысл работы», «осознаваемая ответственность за результаты работы», «знание реальных результатов работы»;

3) имеются значимые положительные взаимосвязи между переменными, описывающими разделяемое лидерство, и переменными «удовлетворенность руководством» и «удовлетворенность заработной платой»;

4) показатели разделяемого лидерства являются предикторами таких компонентов командной устойчивости как внутренняя мотивированность, удовлетворенность руководством, удовлетворенность заработной платой.

На основе исследовательских вопросов и гипотез были сформулированы задачи исследования:

– провести апробацию русскоязычного варианта Шкалы разделяемого лидерства в командах;

– измерить показатели трансформационного и разделяемого лидерства и исследовать величину взаимосвязи между ними;

– измерить показатели внутренней мотивированности, удовлетворенности руководством, удовлетворенности заработной платой и исследовать величину взаимосвязи данных показателей с показателями разделяемого лидерства;

– обосновать значение разделяемого лидерства как предиктора внутренней мотивированности, удовлетворенности руководством, удовлетворенности заработной платой.

Предмет исследования: разделяемое лидерство как предиктор мотивационных компонентов устойчивости команды.

Объект исследования: команды разработчиков программного обеспечения, работающих по технологии гибких методов разработки (agile).

Выборка

В исследовании приняли участие 196 человек, работающих на основе Scrum-фреймворка группы гибких методов разработки программного обеспечения в 31 команде сферы ИТ. Из них 72% мужчин, 28% женщин, от 25 до 39 лет (средний возраст: 31 год), 98% с законченным высшим образованием. В соответствии со фреймворком Scrum было представлено следующее распределение по ролям в команде: скрам-мастера и коучи – 20%; владельцы продукта – 16%; разработчики ПО – 64 %. Стаж работы в сфере ИТ – от 2 до 17 лет. Размер команд варьировал от 5 до 8 человек, в среднем, команда состоит из 6 специалистов. Эмпирические данные были получены О.А. Калашник при выполнении в ВКР «Распределенное лидерство как предиктор удовлетворенности работой в agile-командах», СПбГУ, научный руководитель Н.Н. Лепехин.

Методы сбора эмпирических данных

1) Шкала разделяемого лидерства в командах. Опросник состоит из 20 пунктов и позволяет оценить степень использования разделяемого лидерского поведения в четырех различных сферах: в выполнении командных задач; в развитии и поддержании отношений; в предложении трансформаций и изменений; в осуществлении внешних коммуникаций за пределами команды. Для оценки высказываний используется пятибалльная шкала Лайкерта от 1 – практически никогда до 5 – практически всегда. Текст методики представлен в Приложении А. Оригинальное название методики «Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT)» (Grille, Kauffeld, 2015), которая была разработана на основе анализа шкалы трансформационного лидерства из Многофакторного опросника лидерства, разработанного Бассом и Аволио в 1995 году. Поэтому апробация и первоначальная валидизация русскоязычной версии также была выполнена с

помощью русскоязычного варианта Многофакторного опросника лидерства (MLQ Form 5X-Short) (Алехин, Алехина, 2020).

2) Многофакторный опросник лидерства (MLQ Form 5X-Short) (Bass, Avolio, 1995; Алехин, Алехина, 2020). Опросник предназначен для оценки частоты, с которой лидеры используют специфические действия в отношении своих подчиненных. Опросник включает в себя шкалы трансформационного, транзактного, избегающего лидерства, а также шкалу оценки лидерства (восприятие лидеров как эффективных и вызывающих удовлетворенность у последователей). Для оценки высказываний используется пятибалльная шкала Лайкерта от 0 – никогда до 4 – часто. Обработка результатов производится для каждой шкалы путем усреднения ответов на соответствующие пункты. Для оценки взаимосвязи разделяемого лидерства с трансформационным лидерством и оценкой лидерства в нашем исследовании были использованы шкалы трансформационного лидерства (20 пунктов) и оценки лидерства (9 пунктов).

3) Опросник «Диагностика рабочей мотивации» в адаптации Бондаренко (Бондаренко, 2010), созданный на основе методики «Диагностическое обследование работы» (Job Diagnostic Survey) (Hackman, Oldham, 1974). В нашем исследовании использовались шкалы, измеряющие внутренние мотивационные состояния членов команды: «Осознаваемый смысл работы», «Осознаваемая ответственность за результаты работы», «Знание реальных результатов работы».

4) Опросник «Удовлетворенность трудом» (Иванова и др., 2012). В исследовании использовались субшкалы «Удовлетворенность руководством» и «Удовлетворенность заработной платой».

В качестве независимых переменных использовались переменные «разделяемое лидерство в задачах», «разделяемое лидерство в отношениях», «разделяемое лидерство в изменениях», «разделяемое лидерство во внешних коммуникациях». В качестве зависимых переменных изучались переменные,

описывающие мотивационный компонент командной устойчивости: «осознаваемый смысл работы», «осознаваемая ответственность за результаты работы», «знание реальных результатов работы», «удовлетворенность руководством» и «удовлетворенность заработной платой».

Сбор данных происходил с помощью Google-формы, которая включала инструкцию по заполнению, демографическую анкету и вопросы из методик: «Шкала разделяемого лидерства»; «Многофакторный опросник лидерства», «Диагностика рабочей мотивации», «Шкала удовлетворенности работой». Математико-статистическая обработка данных осуществлялась посредством корреляционного и регрессионного анализа с использованием программы SPSS 22.

Результаты исследования

В соответствии с поставленными задачами были получены следующие результаты.

Апробация русскоязычного варианта Шкалы разделяемого лидерства в командах

Апробация опросника проводилась в несколько этапов. Были выполнены прямой и обратный переводы методики и проведено пилотажное исследование (N=61) с целью проверки надежности шкалы. Коэффициент внутренней согласованности α -Кронбаха для каждой шкалы составил 0,81 - 0,92, что говорит о хорошей предварительной надежности (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты внутренней согласованности (коэффициент α -Кронбаха) шкал методики (пилотажное исследование, N=61)

Субшкалы разделяемого лидерства	Коэффициент α -Кронбаха
разделяемое лидерство в задачах	0,92
разделяемое лидерство в отношениях	0,81
разделяемое лидерство в изменениях	0,89
разделяемое лидерство во внешних коммуникациях	0,9

В ходе дальнейшего обследования респондентов (N=196) в возрасте от 25 до 39 лет (средний возраст 31 год) коэффициент α -Кронбаха снизился незначительно: 0,78 - 0,86, что говорит о допустимой внутренней согласованности опросника (таблица 2). Ограничением является то, что ввиду гендерного неравенства в IT-сфере, не удалось выровнять выборку по полу: респонденты мужского пола составили 72% от общего числа.

Таблица 2 – Результаты внутренней согласованности (коэффициент α -Кронбаха) шкал методики (N=196)

Субшкалы разделяемого лидерства	Коэффициент α -Кронбаха
разделяемое лидерство в задачах	0,86
разделяемое лидерство в отношениях	0,78
разделяемое лидерство в изменениях	0,8
разделяемое лидерство во внешних коммуникациях	0,83

Как видно из таблиц 1 и 2 с увеличением числа респондентов наблюдалось незначительное снижение коэффициента α -Кронбаха, но, в целом, внутренняя согласованность шкал на довольно высоком уровне, поэтому методику возможно признать надежной.

На основе анализа литературы была выдвинута гипотеза о том, что имеется значимая положительная взаимосвязь между переменными трансформационного и разделяемого лидерства. Первичные статистики показали, что эксцесс и асимметрия по модулю меньше двух, следовательно, распределение переменных можно считать нормальным, что позволяет использовать корреляционный анализ переменных, описывающих трансформационное и разделяемое лидерство, по методу Пирсона, результаты которого приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты корреляционного анализа переменных, описывающих трансформационное, разделяемое лидерство, оценку лидерства (N=196)

Переменные трансформационного и разделяемого лидерства	Разделяемое лидерство в задачах	Разделяемое лидерство в отношениях	Разделяемое лидерство в изменениях	Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях
Идейное влияние (поведенческое)	,462*	,565**	,599**	,776**
Идейное влияние (личностное)	,543*	,592**	,602*	,647**
Вдохновляющее мотивирование	,691*	,646*	,669*	,635*
Интеллектуальное стимулирование	,703**	,674*	,680*	,670*
Индивидуальный подход	,541*	,682**	,597*	,723**
Оценка лидерства	,457*	,511*	,616**	,635**

Примечание: ** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$; значимость коэффициентов корреляции указана после коррекции на многократность статистических проверок (поправка Бенъямини – Хохберга).

Как видно из таблицы 3 результаты корреляционного анализа показывают сильную и умеренную корреляцию переменных разделяемого лидерства и переменных трансформационного лидерства, что подтверждает гипотезу о взаимосвязи вышеуказанных переменных. Обращает на себя внимание положительная взаимосвязь переменных разделяемого лидерства и оценкой лидерства формального руководителя со стороны членов команды.

Полученные результаты имеют большую степень согласованности с результатами, описанными при разработке и валидации англоязычной версии шкалы разделяемого лидерства «Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT)» (Grille, Kauffeld, 2015). Это позволяет заключить, что русскоязычная версия Шкалы разделяемого лидерства в командах может быть использована в качестве валидного инструмента для выполнения последующих задач исследования.

Исследование взаимосвязи разделяемого лидерства и переменных внутренней мотивации, удовлетворенности руководством, удовлетворенности заработной платой

Результаты корреляционного анализа переменных представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты корреляционного анализа между переменными разделяемого лидерства и переменными внутренней мотивации, удовлетворенности руководством, удовлетворенности заработной платой (N=196)

	Разделяемое лидерство в задачах	Разделяемое лидерство в отношениях	Разделяемое лидерство в изменениях	Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях
Осознаваемый смысл работы	,738**	,774**	,767**	,685**
Осознаваемая ответственность за результаты работы	,545*	,612**	,653**	,603**
Знание реальных результатов трудовой деятельности	,647**	,679**	,691**	,616**
Удовлетворенность заработной платой	,533*	,604**	,628**	,617**
Удовлетворенность руководством	,652**	,810**	,868**	,727**

Примечание: ** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$; значимость коэффициентов корреляции указана после коррекции на многократность статистических проверок (поправка Бенъямини – Хохберга).

Результаты корреляционного анализа показывают сильную положительную связь между переменными разделяемого лидерства и переменными «осознаваемый смысл работы», «осознаваемая ответственность за результаты работы», «знание реальных результатов работы», которые выражают внутреннюю мотивированность членов команд. Имеются положительные взаимосвязи между переменными разделяемого лидерства с удовлетворенностью заработной платой, а также с удовлетворенностью

руководством, что подтверждает положительную взаимосвязь с оценкой лидерства, полученную на предыдущем этапе.

Таким образом, можно сделать вывод, что гипотеза о положительной взаимосвязи между шкалами разделяемого лидерства и переменными внутренней мотивации, а также удовлетворенностью заработной платой и руководством нашла обоснование.

Разделяемое лидерство как предиктор внутренней мотивированности, удовлетворенности руководством и заработной платой

Для обоснования переменных распределенного лидерства как предикторов внутренней мотивации и удовлетворенности был использован множественный регрессионный анализ с использованием пошагового метода. Для проверки предиктивной значимости была проверена нормальность распределения, определены эксцессы, асимметрия и мультиколлинеарность независимых переменных, то есть допущений регрессионного анализа. Значения асимметрий и эксцессов по модулю не превосходили 2. Анализ показал отсутствие мультиколлинеарности и автокорреляции, выявленной с помощью теста Дурбина-Уотсона, что позволило провести регрессионный анализ. В качестве независимых переменных рассматривались переменные разделяемого лидерства, а зависимых – переменные внутренней мотивации, удовлетворенности руководством, удовлетворенности заработной платой.

Результаты регрессионного анализа в отношении зависимых переменных «осознаваемый смысл работы», «осознаваемая ответственность за результаты работы», «знание реальных результатов трудовой деятельности», «удовлетворенность руководством», «удовлетворенность заработной платой» представлены в таблицах 5 – 9.

Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «осознаваемый смысл работы» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «осознаваемый смысл работы»

	Модель
Предикторы (β, p)	Разделяемое лидерство в задачах (2,628; p ≤ 0,000) Разделяемое лидерство в отношениях (1,903; p ≤ 0,004) Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях (0,860; p ≤ 0,002) Разделяемое лидерство в изменениях (0,867; p ≤ 0,000)
R ² _{ск}	0,671

Модель показывает, что для мотивационного показателя «осознаваемый смысл работы» все четыре сферы разделяемого лидерства имеют положительное предикторное значение.

Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «ответственность за результаты работы» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «ответственность за результаты работы»

	Модель
Предикторы (β, p)	Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях (1,804; p ≤ 0,001) Разделяемое лидерство в задачах (-1,022; p ≤ 0,000)
R ² _{ск}	0,635

Модель показывает, что в отношении «ответственности за результаты работы» имеется прямое влияние со стороны разделяемого лидерства во внешних коммуникациях, и обратное влияние со стороны разделяемого лидерства в задачах. Это согласуется с тем, что на этапе корреляционного анализа между этими переменными был обнаружен коэффициент наиболее низкий по сравнению с другими. Обнаруженное обратное влияние можно объяснить тем, что разделяемое лидерство в задачах снижает уровень индивидуальной ответственности члена команды, поскольку возникает «разделяемая» ответственность. Это косвенным образом подтверждает то, что разделяемое лидерство в группе является продуктивным тогда, когда она достигла высокого уровня развития.

Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «знание реальных результатов трудовой деятельности» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «знание реальных результатов трудовой деятельности»

	Модель
Предикторы (β, p)	Разделяемое лидерство в задачах (2,025; p≤0,000) Разделяемое лидерство в отношениях (2,404; p≤0,001) Разделяемое лидерство в изменениях (1,151; p≤0,000)
R ² _{ск}	0,733

Модель показывает, что имеется положительное влияние со стороны разделяемого лидерства в задачах, разделяемого лидерства в отношениях, разделяемого лидерства в изменениях на переменную «знание реальных результатов трудовой деятельности», и, что вполне логично, отсутствует влияние со стороны переменной «разделяемое лидерство во внешних коммуникациях», которая описывает действия за пределами команды.

Описанные модели показывают, что переменные разделяемого лидерства имеют значимую предикторную роль для всех представленных показателей внутренней мотивации членов команды. Наибольшей зависимостью обладает переменная «осознаваемый смысл работы», поскольку осознание смысла проявляется наиболее глубоко, когда член команды начинает оказывать влияние на ту или иную сферу деятельности команды. Ответственность за результаты работы является более индивидуальным переживанием, и, следовательно, в наименьшей степени зависит от состояния разделяемого лидерства.

Теперь рассмотрим переменные разделяемого лидерства как предикторы удовлетворенности руководством и заработной платой.

Разделяемое лидерство в задачах как предиктор показателя «удовлетворенность руководством» представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Разделяемое лидерство в задачах как предиктор показателя «удовлетворенность руководством»

	Модель
Предикторы (β, p)	Разделяемое лидерство в задачах (2,348; p≤0,000)
R ² _{ск}	0,635

Согласно полученной модели, влияние переменной «разделяемое лидерство в задачах» объясняет 63,5% дисперсии переменной «удовлетворенность руководством». Такой высокий показатель дисперсии говорит о том, что удовлетворенность руководством в большой степени зависит от возможности членов команды самостоятельно выполнять задачи в пределах своих профессиональных компетенций.

И, наконец, разделяемое лидерство, как предиктор компонента «удовлетворенность заработной платой» представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Переменные разделяемого лидерства как предикторы переменной «удовлетворенность заработной платой»

	Модель
Предикторы (β, p)	Разделяемое лидерство в задачах (2,658; p≤0,000) Разделяемое лидерство в отношениях (1,276; p≤0,000) Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях (1,074; p≤0,000)
R ² _{ск}	0,556

Модель показывает, что члены команды воспринимают зависимость своей заработной платы, в первую очередь, от возможности влияния на выполнение задачи, а также от отношений внутри команды и коммуникаций за ее пределами. В то же время разделяемое лидерство в трансформациях и изменениях не воспринимается как влияющее на заработную плату. Возможно, это связано с тем, что решения в сфере изменений не зависят от членов команды и, в большей степени, регулируются по управленческой вертикали.

Обсуждение результатов

В исследовании была обнаружена положительная взаимосвязь между переменными трансформационного лидерства и переменными «разделяемое лидерство в задачах», «разделяемое лидерство в отношениях», «разделяемое лидерство в изменениях и трансформациях», «разделяемое лидерство во внешних коммуникациях». Согласно литературным данным, трансформационное лидерство положительно воспринимается членами команды, особенно, если команда находится на продвинутых стадиях развития и начинает ориентироваться на смену стиля со стороны формального руководства (Avolio et al., 2022; Lord et al, 2020).

Полученные результаты показывают, что смысл разделяемого лидерства, как его воспринимают члены команды, соответствует задачам трансформационного лидерства в отношении роста вовлеченности и ответственности членов группы. Например, разделяемое лидерство в сфере решения задач, соответствует смыслу действий трансформационного лидера, направленных на вовлечение членов группы в принятии ответственности за результаты. Подобным образом ориентация на разделяемое лидерство в задачах связано с интеллектуальным стимулированием со стороны лидера, так как первоочередная задача скрам-мастера – дать интеллектуальную свободу в решении задачи любым удобным способом.

Ориентация на разделяемое лидерство в отношениях и во внешних коммуникациях связана с показателями трансформационной шкалы, описывающих поведенческое и личностное влияние, которое дает членам команды образец для подражания в данных сферах, и в такой же логической связи находится разделяемое лидерство в сфере изменений, которое взаимосвязано с показателем интеллектуальной стимуляции. Имеется положительная взаимосвязь разделяемого лидерства и шкалы удовлетворенности лидером, что косвенно свидетельствует о том, что члены

команды положительно воспринимают действия формального лидера по наделению их полномочиями.

Тем не менее, мы считаем трансформационное лидерство и разделяемое лидерство разными конструктами, поскольку первый описывает характер вертикального лидерства назначенного руководителя, а второй – взаимовлияние членов команды друг на друга. Обзор работ свидетельствует, что разделяемое лидерство положительно связано с уровнем зрелости команды (Wu et al., 2020). Для команд, находящихся на стадии перехода от «сборки вокруг диад» к стадии «командной сети», разделяемое лидерство критически важно, поскольку позволяет получать обратную связь от сотрудников, непосредственно связанных процессом работы, и самостоятельно корректировать взаимодействие, и, таким образом, полноценно использовать процессы научения (Kozlowski, Bell, 2020).

В исследовании была показана предикторная роль разделяемого лидерства в отношении таких мотивационных компонентов командной устойчивости как «переживание осмысленности работы», «осознание ответственности за результат» и «понимание результатов своей работы». Наибольшим влиянием разделяемое лидерство обладает в отношении мотивационного компонента «осознаваемый смысл работы», который оказался позитивно связан со всеми четырьмя показателями разделяемого лидерства. Это не случайно, поскольку возможность работника проявить себя полноценным субъектом деятельности и влиять на свою микросреду имеет ценностно-мотивационный характер и повышает самооценку.

Мотивационный компонент «знание реальных результатов трудовой деятельности» определяется такими переменными как «распределенное лидерство в задачах», «распределенное лидерство в отношениях», «распределенное лидерство в изменениях» и не зависит от разделяемого лидерства во внешних коммуникациях.

В отношении мотивационного показателя «ответственность за результаты работы» обращает на себя внимание его обратная зависимость от разделяемого лидерства в задачах, что обусловлено наличием противоречий между индивидуальной и командной субъектностью. Положительная зависимость ответственности за результаты работы от разделяемого лидерства во внешних коммуникациях говорит о том, что внешние коммуникации в большинстве случаев индивидуально избирательны и здесь есть возможность индивидуального вклада.

Включенность в разделяемое лидерство является предиктором такого показателя мотивации как «удовлетворенность заработной платой». Шкала удовлетворенности заработной платой включает вопросы, связанные с оценкой справедливости и соответствия выплаченного вознаграждения усилиям работника. Такие формулировки вопросов позволяют оценивать не только количественный размер заработной платы, но и восприятие справедливости ее размера как меры оценки труда работника. Таким образом, мы можем предположить, что для работника восприятие справедливости вознаграждения соотносится с его влиянием на выполнение задач, на поддержание отношений внутри команды и на внешние коммуникации. В то же время, отсутствие влияния на заработную плату разделяемого лидерства в изменениях говорит о том, что результаты в этой сфере не воспринимаются как отражение усилий членов команды, поскольку решения принимаются по вертикали.

В отношении показателя «удовлетворенность руководством» обнаружено влияние переменной «разделяемое лидерство в задачах» на удовлетворенность руководством, что может свидетельствовать о положительном восприятии формального руководителя, если он позволяет членам команды проявлять инициативу, самим решать, что и как они должны выполнять на определенном этапе работы. Такая практика скрам-команд

разработчиков программного обеспечения повышает самооценку и удовлетворенность работой (Лепехин, 2020).

Таким образом, результаты регрессионного анализа показывают, что включенность членов команды в разнообразные сферы разделяемого лидерства играет существенную роль для усиления внутренних мотивационных состояний членов команды, которые являются важным компонентом командной устойчивости (Wu et al., 2020). Это позволяет рассматривать разделяемое лидерство как внутренний интегратор устойчивости команды.

Положительная взаимосвязь между переменными трансформационного и разделяемого лидерства может быть интерпретирована как подтверждение валидности русскоязычной версии методики Шкалы разделяемого лидерства в команде. Результаты проверки согласованности показывают, что субшкалы русскоязычной версии методики вполне согласованы, что позволяет применять методику в дальнейших исследованиях. Шкала разделяемого лидерства в команде показала свою перспективность в отношении исследования взаимосвязи переменных разделяемого лидерства и компонентов устойчивости команды.

Ограничения данного исследования

Уровень выраженности разделяемого лидерства в команде зависит от групповой динамики и стадии развития команды (Wu, Cormican, 2021). В нашем исследовании не учитывалась стадия развития команды, и вычислялись средние показатели по всему массиву обследованных команд. Для команд, находящихся на начальных стадиях развития, результаты могут существенно различаться. Однако на момент проведения исследования все команды уже имели опыт работы, так что условно их можно рассматривать как находящихся на средних и выше стадиях командного развития.

Выводы

Устойчивость команды можно рассматривать как интегральное эмерджентное состояние второго порядка, которое обусловлено как влиянием вертикального лидерства со стороны менеджеров организации, так и наличием командных состояний первого порядка: самоэффективности, сплоченности, совместимости ментальных моделей, идентичности, эмоциональной близости, доверия, психологической безопасности, внутренней мотивированности и других компонентов командной устойчивости.

Для развития устойчивости команды предпочтителен трансформационный стиль вертикального организационного лидерства, который обладает потенциалом неформального влияния, способствует командной идентичности и апеллирует к внутренней (intrinsic) мотивации членов команды.

Положительная взаимосвязь, обнаруженная между переменными трансформационного лидерства и переменными разделяемого лидерства «разделяемое лидерство в задачах», «разделяемое лидерство в отношениях», «разделяемое лидерство в изменениях и трансформациях», «разделяемое лидерство во внешних коммуникациях», свидетельствует о том, что вертикальное трансформационное лидерство в наибольшей степени открывает возможности для возникновения разделяемого лидерства в командах.

Разделяемое лидерство является внутренним интегратором устойчивости команды и возникает на основе взаимного влияния членов команды в сферах выполнения задач, взаимоотношений, трансформаций и изменений, внешних коммуникаций.

Разделяемое лидерство в командах оказывает влияние на командные состояния самоэффективности, сплоченности, совместимости ментальных моделей, идентичности, эмоциональной близости, доверия, внутренней

мотивированности и другие, рассматриваемые как компоненты устойчивости команды.

Имеется влияние разделяемого лидерства в отношении таких мотивационных компонентов командной устойчивости как «переживание осмысленности работы», «осознание ответственности за результат» и «понимание результатов своей работы». Наибольшим влиянием разделяемое лидерство обладает в отношении мотивационного компонента «осознаваемый смысл работы», который оказался положительно связан со всеми четырьмя субшкалами разделяемого лидерства.

Переменные «разделяемое лидерство в задачах», «разделяемое лидерство в отношениях», «разделяемое лидерство во внешних коммуникациях» оказывают влияние на удовлетворенность заработной платой, что отражает восприятие и ценность активности в данных сферах для членов команд.

Обнаружено влияние переменной «разделяемое лидерство в задачах» на удовлетворенность руководством, что свидетельствует о гармонизирующем значении разделяемого лидерства в отношении восприятия роли формального лидера.

Заключение

Данное исследование подтвердило теоретические предпосылки относительно значения разделяемого лидерства для развития устойчивости команды. Была обнаружена положительная взаимосвязь между трансформационным и разделяемым лидерством, однако мы предполагаем, что разделяемое лидерство более релевантно отражает уровень развития команды, а также более тесно соотносится с другими командными состояниями, характеризующими устойчивость команды.

Проведенное исследование определяет направление дальнейшего теоретического анализа, а также эмпирических исследований, посвященных

развитию устойчивости команд в организациях. Опираясь на межуровневое понимание организационной устойчивости, необходимо исследовать роль разделяемого лидерства, которое может быть воспринято и как ресурс, и как требование работы в отношении индивидуальной устойчивости членов команды. Важным для дальнейших исследований является вопрос о взаимосвязи стадийного уровня развития команды и востребованности разделяемого лидерства. Поэтому в дальнейших исследованиях, посвященных роли лидерства как фактора устойчивости и развития команды, следует уделить больше внимания измерению выраженности разделяемого лидерства в группе.

Не менее актуальным является вопрос о взаимодействии вертикального лидерства на уровне организации и разделяемого лидерства на уровне команды. Представляется, что разделяемое лидерство может рассматриваться в рамках концепции «требований – ресурсов» как важный компонент командных ресурсов.

Исследование разделяемого лидерства в организации открывает возможность для понимания механизма внедрения проактивной вариативности в рабочий процесс в ответ на нарушения работы, турбулентности или же быстрые изменения в бизнес-среде организации. Разделяемое лидерство способствует проактивным инициативам персонала, использует влияние «снизу – вверх», и, тем самым, ускоряет внедрение изменений.

В практическом отношении для повышения индивидуальной и командной устойчивости необходимо на уровне организации принять решение о развитии эффективных форм разделяемого лидерства и внедрении программ тренингов командообразования, делающих акцент на развитии разделяемого лидерства. Внедрение культуры разделяемого лидерства способно повысить устойчивость и эффективность организаций, а также предупредить выгорание членов команд.

Список использованных источников

- Алехин В.М., Алехина М.А. КПД – программный комплекс, реализующий компьютерную психологическую диагностику и статистическую обработку психологических исследований, 2021. URL: <https://cpd-program.ru/methods/mlq.htm>
- Астапенко Е.Е., Круглова М.А., Лепехин Н.Н., Маничев С.А., Федоров С.И. Развитие рабочих команд на основе проактивных интервенций в циклах выполнения задач // Петербургский психологический журнал, 2021. № 36. С. 1-54.
- Базаров Т.Ю., Базарова К.Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал, 2007. № 2. С. 120-128.
- Багратиони К.А., Нестик Т.А. Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования // Организационная психология, 2018. № 8(4). С. 75-95.
- Бондаренко И.Н. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал, 2010. № 31(3). С. 109-124.
- Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л., Изд-во ЛГУ, 1985. 167 с.
- Иванова Т.Ю., Леонтьев Д.А., Осин Е.Н., Рассказова Е.И., Кошелева Н.В. Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности // Организационная психология, 2018. Т. 8. № 1. С. 85-121.
- Занковский А.Н. Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. Монография. М., Изд-во Литера, 2015. 360 с.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. М., Аспект Пресс, 2001. 318 с.
- Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебное пособие. М., Статут, 2007. 541 с.
- Лепехин Н.Н. Самооценка и удовлетворенность работой как предикторы инициативности в agile-командах / В кн.: Ананьевские чтения – 2020. Психология служебной деятельности: достижения и перспективы развития (в честь 75-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг.). Материалы международной научной конференции. СПб., 2020. С. 274-275.
- Лепехин Н.Н., Калашник О.А. Распределенное лидерство и удовлетворенность работой в agile-командах / В кн.: Ананьевские чтения – 2021. Материалы международной научной конференции. СПб., 2021. С. 296-297.
- Нестик Т.А. Жизнеспособность группы как социально-психологический феномен // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология, 2016. Т. 1. № 2. С. 29-61.
- Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Орёл Е.А., Рассказова Е.И. Личностные ресурсы и профессиональная мотивация: позитивное взаимодействие // Организационная психология, 2018. Т. 8. № 2. С. 27-46.
- Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М., Мысль, 1971. 352 с.
- Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., ИГУП, 1999. 592 с.
- Промышленная социальная психология. Коллективная монография / Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свенцицкого. Л., 1982. 209 с.

- Сарычев С.В. Социально-психологическое исследование надежности малых групп в напряженных и экстремальных условиях // Социальная психология и общество, 2011. № 2. С.5-16.
- Чигрина А.А., Багратиони К.А., Нестик Т.А. Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности // Организационная психология, 2020. Т. 10. № 2. С. 151-171.
- Alliger G.M., Cerasoli C.P., Tannenbaum S.I., Vessey W.B. Team resilience: How teams flourish under pressure // *Organizational Dynamics*. Vol. 44. Is. 3. Pp. 176-184. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.05.003
- Allsop J.S., Vaitkus T., Marie D., Miles L.K. Coordination and collective performance: Cooperative goals boost interpersonal synchrony and task outcomes // *Frontiers in Psychology*, 2016. Vol. 7. P. 1462.
- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999. Vol. 72. Pp. 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio B.J., Keng-Highberger F.T., Lord R.G., Hannah S.T., Schaubroeck J., Kozlowski S.W.J. How leader and follower prototypical and atypical attributes influence ratings of transformational leadership in an extreme context // *Human Relations*, 2022. Vol 75. Pp. 441-474.
- Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward // *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017. Vol. 22. Pp. 273-285.
- Bass B.M., Avolio B.J. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report, Mind Garden, Redwood City, 1995. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J. Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions // *Frontiers in Psychology*, 2017. Vol. 8. P. 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Braun M.T., Kozlowski S.W.J., Kuljanin G. Multilevel theory, methods, and analyses in management / *The Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press, 2021. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.227>
- Chapman M.T., Lines R.L., Crane M.F., Ducker K.J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S.K., Quedsted E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D.F. Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work // *Work & Stress*, 2018. Vol. 34. Pp. 57-81.
- Cheng C., Bartram T., Karimi L., Leggat S. Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses // *Personnel Review*, 2016. Vol. 45(6). Pp. 1200-1216.
- Dimas I.D., Rebelo T., Lourenco P.R., Pessoa C.I. P. Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness // *The Journal of Psychology*, 2018. Vol. 152(6). Pp. 358-372.
- Fisher D.M., LeNoble C.A., Vanhove A.J. An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects // *Applied Psychology: An International Review*, 2022. Vool. 1. <https://doi.org/10.1111/apps.12419>
- Flint-Taylor J., Cooper C.L. Team resilience: Shaping up the challenges ahead / In M. Crane (Ed.), *Manage for resilience: A practical guide for employee well-being and organizational performance*, Routledge, 2017. Pp. 129-149.

- Eurofound. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. 162 p.
- Gamboa J.P., Gracia F., Ripoll P., Peiró J.M. Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction // *The Spanish journal of psychology*, 2009. Vol. 12(2). Pp. 632-640.
- Gerçek M., Yılmaz Borekci D. A Bibliometric Analysis of Team Resilience Research // *Journal of Academic Researches and Studies*, 2022. Vol. 14(26). Pp. 228-240.
- Gröschke D., Hofmann E., Müller N.D., Wolf J. Individual and organizational resilience – Insights from healthcare providers in Germany during the COVID-19 pandemic // *Frontiers in Psychology*, 2022, 13:965380. doi: 10.3389/fpsyg.2022.965380
- Gichuhi J.M. Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review // *International Journal of Organizational Leadership*, 2021. Vol. 10. Pp. 67-88. doi: 10.33844/ijol.2021.60536
- Grille A., Kauffeld S. Development and Preliminary Validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT) // *Psychology*, 2015. No. 6. Pp. 75-92.
- Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational behavior and human performance*, 1976. Vol. 16(2). Pp. 250-279.
- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis // *Applied Psychology*, 2019. Vol. 69. Is. 3. Pp. 913-959.
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development // *Organizational Psychology Review*, 2020. Vol. 10. Pp. 169-200.
- Hendrikx I.E.M., Vermeulen S.C.G., Wientjens V.L.W., Mannak R.S. Is Team Resilience More Than the Sum of Its Parts? A Quantitative Study on Emergency Healthcare Teams during the COVID-19 Pandemic // *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022. Vol. 19(12):6968. <https://doi.org/10.3390/ijerph19126968>
- Hill S.K. Team leadership / In P. Northouse (Ed.). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2016. Pp. 287-318.
- Kahn W.A., Barton M.A., Fisher C.M., Heaphy E.D., Reid E.M., Rouse E.D. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations // *Academy of Management Review*, 2018. Vol. 43(3). Pp. 509-529.
- Kleij van der R., Molenaar D., Schraagen J. Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience // *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, Los Angeles, CA, 2011. Vol. 55. Pp. 2158-2162.
- Kozlowski S.W., Klein K.J. *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes*. Jossey-Bass, Hoboken, NJ, USA, 2000.
- Kozlowski S.W.J., Bell B.S. Advancing team learning: Process mechanisms, knowledge outcomes, and implications / In: L. Argote, J. Levine (Eds.). *Oxford handbook of organizational learning*. New York, Oxford University Press, 2020. Pp. 195-230.
- Lord R.G., Epitropaki O., Foti R.J., et al. Implicit leadership theories, implicit follower theories, and dynamic processing of leadership information // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020. Vol. 7(1). Pp. 49-74.
- Mañas M.A., Díaz-Fúnez P., Pecino V., López-Liria R., Padilla D., Aguilar-Parra J.M. Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance // *Frontiers in Psychology*, 2018. Vol. 8:2292. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02292

- McCray J., Palmer A., Chmiel N. Building resilience in health and social care teams // *Personnel Review*, 2016. Vol. 45. Pp. 1132-1155. doi: 10.1108/PR-04-2014-0095
- Meneghel I., Martínez I., Salanova M. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance // *Personnel Review*, 2016. Vol. 45. No. 3. Pp. 505-522.
- Meneghel I., Salanova M., Martínez I.M. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance // *Journal of Happiness Studies*, 2016. Vol. 17. Pp. 239-255. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>
- Mistry S., Stoverink A.C., Rosen B. Team Resilience: A Theoretical Model of Teams That Bounce Back from Adverse Events // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015. Vol. 1:17642. doi: 10.5465/AMBPP.2015.17642
- Pavez I., Gómez H., Laulié L., González V.A. Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust // *International Journal of Project Management*, 2021. Vol. 39. Is. 6. Pp. 697-708.
- Pearce C.L., Sims Jr.H.P. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002. Vol. 6. Pp. 172-197. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Ployhart R.E., Chen G. The vital role of teams in the mobilization of strategic human capital resources / In: A.J. Nyberg, T. Moliterno (Eds.). *Handbook of research on strategic human capital resources*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2019. Pp. 354-369.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M.T., Kirkman B.L. Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46. Pp. 607-656.
- Rankin A., Lundberg J., Woltjer R., Rollenhagen C., Hollnagel E. Resilience in Everyday Operations: A Framework for Analyzing Adaptations in High-Risk Work // *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 2014. Vol. 8(1). Pp. 78-97.
- Rico R., Gibson C., Sanchez-Manzanares M., Clark M. Team adaptation and the changing nature of work: Lessons from practice, evidence from research, and challenges for the road ahead // *Australian Journal of Management*, 2020. Vol. 45(3). Pp. 507-526. <https://doi.org/10.1177/0312896220918908>
- Rodríguez-Sánchez A.M., Perea M.V. The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience // *International Journal of Emergency Services*, 2015. Vol. 4. Pp. 27-36. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>
- Prabhu N., Koodamara N.K. Exploring Shared Leadership: Mediating Roles of Spirit at Work and Team Trust // *Prabandhan: Indian Journal of Management*, Forthcoming, 2022. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4073892>
- Salas-Vallina A., Rofcanin Y., Heras M. Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels // *Business Research Quarterly*, 2022. Vol. 25(1). Pp. 8-27.
- Scott-Young C.M., Georgy M., Grisinger A. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda // *International Journal of Project Management*, 2019. Vol. 37. Pp. 565-581.

- Stephens J.P., Heaphy E.D., Carmeli A., Spreitzer G.M., Dutton J.E. Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience // Special Issue: Building Ethical, Virtuous Organizations, 2013. Vol. 49(1). Pp. 13-41.
- Steffens N.K., Haslam S.A. Building team and organisational identification to promote leadership, citizenship and resilience. *Managing for Resilience: A Practical Guide for Employee Wellbeing and Organizational Performance* / In M.F. Crane (Ed.). *Managing for Resilience*. London, Routledge, 2017. Pp. 150-167.
- Stoverink A.C., Kirkman B.L., Mistry S., Rosen B. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience // *Academy of Management Review*, 2020. Vol. 45. Pp. 395-422.
- Urien B., Rico R., Demerouti E., Bakker A.B. An emergence model of team burnout // *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021. Vol. 37(3). Pp. 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>
- Wang D., Waldman D. A., Zhang Z. A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness // *Journal of Applied Psychology*, 2014. Vol. 99. Pp. 181-198. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034531>
- West B.J., Patera J.L., Carsten M.K. Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes // *Journal of Organizational Behavior*, 2009. Vol. 30(2). Pp. 249-267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Wu Q., Cormican K., Chen G. A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators // *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018. Vol. 27. Pp. 49-64.
- Wu Q., Cormican K. Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams // *Frontiers in Psychology*, 2021. Vol. 11:569198. doi: 10.3389/fpsyg.2020.569198

References

- Alekhin V.M., Alekhina M.A. KPD – programmnyi kompleks, realizuiushchii komp'iuternuiu psikhologicheskuiu diagnostiku i statisticheskuiu obrabotku psikhologicheskikh issledovaniy [KPD is a software package that implements computer psychological diagnostics and statistical processing of psychological studies], 2021. URL: <https://cpd-program.ru/methods/mlq.htm> (In Russian)
- Astapenko E.E., Kruglova M.A., Lepekhin N.N., Manichev S.A., Fedorov S.I. Razvitiye rabochikh komand na osnove proaktivnykh interventsii v tsiklakh vypolneniia zadach [Development of work teams based on proactive interventions in task cycles] // *Peterburgskii psikhologicheskii zhurnal*, 2021. No. 36. Pp. 1-54. (In Russian)
- Bazarov T.Iu., Bazarova K.T. Vozmozhno li raspredelennoe liderstvo? [Is distributed leadership possible?] // *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal*, 2007. No. 2. Pp. 120-128. (In Russian)
- Bagrationi K.A., Nestik T.A. Zhiznesposobnost' malykh grupp v organizatsiakh: sostoianie i perspektivy issledovaniia [Small group resilience within organizations: actual state and prospects of research] // *Organizatsionnaia psikhologiya*, 2018. No. 8(4). Pp. 75-95. (In Russian)

- Bondarenko I.N. Adaptatsiia oprosnika «Diagnostika rabochei motivatsii» R. Khakmana i G. Oldkhema na russkoiazыchnoi vyborke [Adaptation of the questionnaire "Diagnosis of Work Motivation" by R. Hackman and G. Oldham on the Russian-language sample] // Psikhologicheskii zhurnal, 2010. No. 31(3). Pp. 109-124. (In Russian)
- Emel'ianov Iu.N. Aktivnoe sotsial'no-psikhologicheskoe obuchenie [Active socio-psychological education]. Leningrad, LSU Publ., 1985. 167 p. (In Russian)
- Ivanova T.Iu., Leont'ev D.A., Osin E.N., Rasskazova E.I., Kosheleva N.V. Sovremennye problemy izucheniia lichnostnykh resursov v professional'noi deiatel'nosti [Modern problems of studying personal resources in professional activities] // Organizatsionnaia psikhologiya, 2018. Vol. 8. No. 1. Pp. 85-121. (In Russian)
- Zankovskii A.N. Psikhologiya organizatsionnogo liderstva: v poiskakh korporativnoi sinergii. Monografiia [Psychology of organizational leadership: in search of corporate synergy. Monograph]. Moscow, Litera Publ., 2015. 360 p. (In Russian)
- Krichevskii R.L., Dubovskaia E.M. Sotsial'naia psikhologiya maloi gruppy: uchebnoe posobie dlia vuzov [Social psychology of a small group: textbook for universities]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2001. 318 p. (In Russian)
- Krichevskii R.L. Psikhologiya liderstva: uchebnoe posobie [Psychology of leadership: a study guide]. Moscow, Statut Publ., 2007. 541 p. (In Russian)
- Lepekhin N.N. Samootsenka i udovletvorennost' rabotoi kak prediktory initsiativnosti v agile-komandakh [Self-esteem and job satisfaction as predictors of initiative in agile teams] / V kn.: Anan'evskie chteniia – 2020. Psikhologiya sluzhebnoi deiatel'nosti: dostizheniia i perspektivy razvitiia (v chest' 75-letii Pobedy v Velikoi Otechestvennoi voine 1941-1945 gg.). Materialy mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii. St. Petersburg, 2020. Pp. 274-275. (In Russian)
- Lepekhin N.N., Kalashnik O.A. Rasprelennoe liderstvo i udovletvorennost' rabotoi v agile-komandakh [Distributed leadership and job satisfaction in agile teams] / V kn.: Anan'evskie chteniia – 2021. Materialy mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii. St. Petersburg, 2021. Pp. 296-297. (In Russian)
- Nestik T.A. Zhiznesposobnost' gruppy kak sotsial'no-psikhologicheskii fenomen [The resilience of the group as a socio-psychological phenomenon] // Institut psikhologii Rossiiskoi akademii nauk. Sotsial'naia i ekonomicheskaiia psikhologiya, 2016. Vol. 1. No. 2. Pp. 29-61. (In Russian)
- Osin E.N., Ivanova T.Iu., Orel E.A., Rasskazova E.I. Lichnostnye resursy i professional'naia motivatsiia: pozitivnoe vzaimodeistvie [Personal resources and professional motivation: positive interaction] // Organizatsionnaia psikhologiya, 2018. Vol. 8. No. 2. Pp. 27-46. (In Russian)
- Parygin B.D. Osnovy sotsial'no-psikhologicheskoi teorii [Fundamentals of socio-psychological theory]. Moscow, Mysl' Publ., 1971. 352 p. (In Russian)
- Parygin B.D. Sotsial'naia psikhologiya. Problemy metodologii, istorii i teorii [Social psychology. Problems of methodology, history and theory]. St. Petersburg, IGUP Publ., 1999. 592 p. (In Russian)
- Promyshlennaia sotsial'naia psikhologiya [Industrial social psychology]. Kollektivnaia monografiia / Pod red. E.S. Kuz'mina, A.L. Svetsitskogo. Leningrad, 1982. 209 p. (In Russian)

- Sarychev S.V. Sotsial'no-psikhologicheskoe issledovanie nadezhnosti malykh grupp v napriazhennykh i ekstremal'nykh usloviyakh [Socio-psychological study of the resilience of small groups in stressful and extreme conditions] // Sotsial'naiia psikhologiya i obshchestvo, 2011. No. 2. Pp.5-16. (In Russian)
- Chigrina A.A., Bagrationi K.A., Nestik T.A. Razrabotka teoreticheskoi modeli gruppovoi zhiznesposobnosti [Development of a theoretical model of group resilience] // Organizatsionnaya psikhologiya, 2020. Vol. 10. No. 2. Pp. 151-171. (In Russian)
- Alliger G.M., Cerasoli C.P., Tannenbaum S.I., Vessey W.B. Team resilience: How teams flourish under pressure // Organizational Dynamics. Vol. 44. Is. 3. Pp. 176-184. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.05.003
- Allsop J.S., Vaitkus T., Marie D., Miles L.K. Coordination and collective performance: Cooperative goals boost interpersonal synchrony and task outcomes // Frontiers in Psychology, 2016. Vol. 7. P. 1462.
- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999. Vol. 72. Pp. 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio B.J., Keng-Highberger F.T., Lord R.G., Hannah S.T., Schaubroeck J., Kozlowski S.W.J. How leader and follower prototypical and antitypical attributes influence ratings of transformational leadership in an extreme context // Human Relations, 2022. Vol 75. Pp. 441-474.
- Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward // Journal of Occupational Health Psychology, 2017. Vol. 22. Pp. 273-285.
- Bass B.M., Avolio B.J. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report, Mind Garden, Redwood City, 1995. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J. Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions // Frontiers in Psychology, 2017. Vol. 8. P. 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Braun M.T., Kozlowski S.W.J., Kuljanin G. Multilevel theory, methods, and analyses in management / The Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press, 2021. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.227>
- Chapman M.T., Lines R.L., Crane M.F., Ducker K.J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S.K., Quested E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D.F. Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work // Work & Stress, 2018. Vol. 34. Pp. 57-81.
- Cheng C., Bartram T., Karimi L., Leggat S. Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses // Personnel Review, 2016. Vol. 45(6). Pp. 1200-1216.
- Dimas I.D., Rebelo T., Lourenco P.R., Pessoa C.I. P. Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness // The Journal of Psychology, 2018. Vol. 152(6). Pp. 358-372.
- Fisher D.M., LeNoble C.A., Vanhove A.J. An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects // Applied Psychology: An International Review, 2022. Vol. 1. <https://doi.org/10.1111/apps.12419>

- Flint-Taylor J., Cooper C.L. Team resilience: Shaping up the challenges ahead / In M. Crane (Ed.), *Manage for resilience: A practical guide for employee well-being and organizational performance*, Routledge, 2017. Pp. 129-149.
- Eurofound. *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. 162 p.
- Gamboa J.P., Gracia F., Ripoll P., Peiró J.M. Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction // *The Spanish journal of psychology*, 2009. Vol. 12(2). Pp. 632-640.
- Gerçek M., Yılmaz Borekci D. A Bibliometric Analysis of Team Resilience Research // *Journal of Academic Researches and Studies*, 2022. Vol. 14(26). Pp. 228-240.
- Gröschke D., Hofmann E., Müller N.D., Wolf J. Individual and organizational resilience – Insights from healthcare providers in Germany during the COVID-19 pandemic // *Frontiers in Psychology*, 2022, 13:965380. doi: 10.3389/fpsyg.2022.965380
- Gichuhi J.M. Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review // *International Journal of Organizational Leadership*, 2021. Vol. 10. Pp. 67-88. doi: 10.33844/ijol.2021.60536
- Grille A., Kauffeld S. Development and Preliminary Validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT) // *Psychology*, 2015. No. 6. Pp. 75-92.
- Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational behavior and human performance*, 1976. Vol. 16(2). Pp. 250-279.
- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis // *Applied Psychology*, 2019. Vol. 69. Is. 3. Pp. 913-959.
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development // *Organizational Psychology Review*, 2020. Vol. 10. Pp. 169-200.
- Hendrikx I.E.M., Vermeulen S.C.G., Wientjens V.L.W., Mannak R.S. Is Team Resilience More Than the Sum of Its Parts? A Quantitative Study on Emergency Healthcare Teams during the COVID-19 Pandemic // *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022. Vol. 19(12):6968. <https://doi.org/10.3390/ijerph19126968>
- Hill S.K. Team leadership / In P. Northouse (Ed.). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2016. Pp. 287-318.
- Kahn W.A., Barton M.A., Fisher C.M., Heaphy E.D., Reid E.M., Rouse E.D. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations // *Academy of Management Review*, 2018. Vol. 43(3). Pp. 509-529.
- Kleij van der R., Molenaar D., Schraagen J. Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience // *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, Los Angeles, CA, 2011. Vol. 55. Pp. 2158-2162.
- Kozlowski S.W., Klein K.J. *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes*. Jossey-Bass, Hoboken, NJ, USA, 2000.
- Kozlowski S.W.J., Bell B.S. Advancing team learning: Process mechanisms, knowledge outcomes, and implications / In: L. Argote, J. Levine (Eds.). *Oxford handbook of organizational learning*. New York, Oxford University Press, 2020. Pp. 195-230.
- Lord R.G., Epitropaki O., Foti R.J., et al. Implicit leadership theories, implicit follower theories, and dynamic processing of leadership information // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020. Vol. 7(1). Pp. 49-74.

- Mañas M.A., Díaz-Fúnez P., Pecino V., López-Liria R., Padilla D., Aguilar-Parra J.M. Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance // *Frontiers in Psychology*, 2018. Vol. 8:2292. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02292
- McCray J., Palmer A., Chmiel N. Building resilience in health and social care teams // *Personnel Review*, 2016. Vol. 45. Pp. 1132-1155. doi: 10.1108/PR-04-2014-0095
- Meneghel I., Martínez I., Salanova M. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance // *Personnel Review*, 2016. Vol. 45. No. 3. Pp. 505-522.
- Meneghel I., Salanova M., Martínez I.M. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance // *Journal of Happiness Studies*, 2016. Vol. 17. Pp. 239-255. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>
- Mistry S., Stoverink A.C., Rosen B. Team Resilience: A Theoretical Model of Teams That Bounce Back from Adverse Events // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015. Vol. 1:17642. doi: 10.5465/AMBPP.2015.17642
- Pavez I., Gómez H., Laulié L., González V.A. Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust // *International Journal of Project Management*, 2021. Vol. 39. Is. 6. Pp. 697-708.
- Pearce C.L., Sims Jr.H.P. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002. Vol. 6. Pp. 172-197. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Ployhart R.E., Chen G. The vital role of teams in the mobilization of strategic human capital resources / In: A.J. Nyberg, T. Moliterno (Eds.). *Handbook of research on strategic human capital resources*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2019. Pp. 354-369.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M.T., Kirkman B.L. Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46. Pp. 607-656.
- Rankin A., Lundberg J., Woltjer R., Rollenhagen C., Hollnagel E. Resilience in Everyday Operations: A Framework for Analyzing Adaptations in High-Risk Work // *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 2014. Vol. 8(1). Pp. 78-97.
- Rico R., Gibson C., Sanchez-Manzanares M., Clark M. Team adaptation and the changing nature of work: Lessons from practice, evidence from research, and challenges for the road ahead // *Australian Journal of Management*, 2020. Vol. 45(3). Pp.507-526. <https://doi.org/10.1177/0312896220918908>
- Rodríguez-Sánchez A.M., Perea M.V. The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience // *International Journal of Emergency Services*, 2015. Vol. 4. Pp. 27-36. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>
- Prabhu N., Koodamara N.K. Exploring Shared Leadership: Mediating Roles of Spirit at Work and Team Trust // *Prabandhan: Indian Journal of Management*, Forthcoming, 2022. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4073892>
- Salas-Vallina A., Rofcanin Y., Heras M. Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels // *Business Research Quarterly*, 2022. Vol. 25(1). Pp. 8-27.

- Scott-Young C.M., Georgy M., Grisinger A. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda // *International Journal of Project Management*, 2019. Vol. 37. Pp. 565-581.
- Stephens J.P., Heaphy E.D., Carmeli A., Spreitzer G.M., Dutton J.E. Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience // *Special Issue: Building Ethical, Virtuous Organizations*, 2013. Vol. 49(1). Pp. 13-41.
- Steffens N.K., Haslam S.A. Building team and organisational identification to promote leadership, citizenship and resilience. *Managing for Resilience: A Practical Guide for Employee Wellbeing and Organizational Performance* / In M.F. Crane (Ed.). *Managing for Resilience*. London, Routledge, 2017. Pp. 150-167.
- Stoverink A.C., Kirkman B.L., Mistry S., Rosen B. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience // *Academy of Management Review*, 2020. Vol. 45. Pp. 395-422.
- Urien B., Rico R., Demerouti E., Bakker A.B. An emergence model of team burnout // *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021. Vol. 37(3). Pp. 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>
- Wang D., Waldman D. A., Zhang Z. A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness // *Journal of Applied Psychology*, 2014. Vol. 99. Pp. 181-198. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034531>
- West B.J., Patera J.L., Carsten M.K. Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes // *Journal of Organizational Behavior*, 2009. Vol. 30(2). Pp. 249-267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Wu Q., Cormican K., Chen G. A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators // *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018. Vol. 27. Pp. 49-64.
- Wu Q., Cormican K. Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams // *Frontiers in Psychology*, 2021. Vol. 11:569198. doi: 10.3389/fpsyg.2020.569198

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Шкала разделяемого лидерства в командах

(Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT), (Grille A., Kauffeld S., 2015)

Инструкция для респондентов: оцените по пятибалльной шкале, насколько следующие высказывания подходят для описания команды, в которой Вы работаете.

№	Высказывание	1	2	3	4	5
1.	Как команда, мы четко распределяем задачи между собой					
2.	Как команда, мы ясно выражаем наши ожидания					
3.	Как команда, мы предоставляем друг другу актуальную для работы информацию					
4.	Как команда, мы гарантируем, что каждый знает свои задачи					
5.	Как команда, мы следим за достижением общей цели					
6.	Как команда, мы уделяем достаточно времени тому, чтобы помочь другому в решении проблемы					
7.	Как команда, мы признаем хорошие результаты друг друга					
8.	Мы способствуем сплочению команды					
9.	Мы поддерживаем друг друга в разрешении конфликтов внутри команды					
10.	Как команда, мы никогда не подводим друг друга					
11.	Мы помогаем друг другу правильно понимать происходящие процессы в нашей команде					
12.	Как команда, мы помогаем друг другу учиться на прошлых ошибках					
13.	Как команда, мы помогаем друг другу правильно понимать текущие задачи команды					
14.	Как команда, мы можем вдохновлять друг друга на идеи					
15.	Как команда, мы поддерживаем друг друга в реализации идей					
16.	Мы используем сети для поддержки работы нашей команды					
17.	Мы обеспечиваем поддержку нашей команды необходимыми ресурсами для выполнения поставленной задачи					
18.	Как команда, мы помогаем друг другу в сетях					
19.	Мы устанавливаем контакт с важными специалистами, ценными для нашей команды					
20.	Как команда, мы открыты для внешней помощи в случае внутренних проблем					

Субшкалы:

- Пункты 1 – 5: «Разделяемое лидерство в задачах»;
- Пункты 6 – 10: «Разделяемое лидерство в отношениях»;
- Пункты 11 – 15: «Разделяемое лидерство в изменениях и трансформациях»;
- Пункты 15 – 20: «Разделяемое лидерство во внешних коммуникациях».

Обработка результатов: рассчитывается средняя оценка по каждой из субшкал.