

УДК 159.9

Лепехин Н.Н.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Индивидуальные, командные и лидерские ресурсы развития устойчивости команд в организации¹

Individual, Team and Leadership Resources of Team Resilience Development in Organizations

Аннотация

Статья посвящена анализу взаимодействия индивидуальных, командных и лидерских ресурсов устойчивости команды. Для развития командной устойчивости необходим интегративный подход на основе комплементарного взаимодействия индивидуальных, командных и организационных ресурсов устойчивости. Среди индивидуальных ресурсов устойчивости выделяются позитивная базовая самооценка, конфликтоустойчивость, проактивные настройки работы и другие. Устойчивость команды является эмерджентным состоянием второго порядка, которое возникает на основе разделяемого лидерства, совместимости ментальных моделей, сетевой коммуникации и других. Организационный уровень устойчивости обеспечивается антиципацией в стратегии, трансформационным лидерством и проактивной культурой, направленной на развитие человеческого капитала. Командная устойчивость является состоянием, интегрирующим восходящие индивидуальные и нисходящие организационные эффекты устойчивости. Для устойчивой деятельности команды необходимо взаимодействие вертикального лидерства и разделяемого лидерства, что обеспечивает проактивность в работе и опережающую антиципацию изменений контекста деятельности.

Ключевые слова: ресурсы устойчивости, индивидуальный, командный и организационный уровни устойчивости, вертикальное и разделяемое лидерство, совместимость ментальных моделей

Abstract

The article evaluates the interaction of individual, team and leadership resources of the team resilience. To develop team resilience, an integrative approach is required based on the complementary interaction of individual, team and organizational resilience resources. Among individual resilience resources, positive core self-evaluation of team members, conflict resilience, proactive job crafting, and other stand out. Team resilience is a second-order emergent state based on shared leadership, compatibility of mental models, network communication, and other resources. The organizational level of resilience is ensured by proactive anticipation in strategy, transformational leadership and a proactive culture aimed at developing human capital. Team resilience is a state that integrates the bottom-up individual and top-down organizational effects of resilience. Resilience of team performance requires the interaction of vertical leadership and shared leadership, which ensures proactivity in work and anticipation of changes in the context of work.

Keywords: resources of resilience, individual, team and organizational levels of resilience, vertical and shared leadership, compatibility of mental models

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

Введение

Организации, использующие потенциал командного дизайна работы, показывают большую оперативность за счет проактивного регулирования «снизу – вверх», что отражается на скорости внедрения изменений и инноваций. Владение технологиями развития команд становится стратегическим ресурсом организации, поскольку команды, обладающие компетенциями гибкого и опережающего регулирования деятельности, обеспечивают быстрое реагирование на неожиданные изменения бизнес-среды и творческое решение возникающих проблем (Ployhart, Chen, 2019).

По мере того, как команды все больше влияют на рост организационной эффективности, происходит углубленное изучение коммуникативных, когнитивных, мотивационных, эмоциональных и поведенческих процессов, которые определяют результативность совместной работы, и разрабатываются рекомендации, как на эти процессы можно влиять, как их формировать и использовать (Kozlowski, Bell, 2019). Для реализации креативного потенциала командной работы и достижения их максимальной эффективности, отделы HR в организациях фокусируются на развитии командных процессов и состояний саморегулируемых (self-designing) команд (Ployhart, Chen, 2019).

Особую актуальность имеет изучение командных новообразований (emergent states) в таких командах. Командное состояние «является эмерджентным, когда оно возникает в когнициях, эмоциях, поведении или других характеристиках членов команды, усиливается в результате их взаимодействия и проявляется как коллективный феномен более высокого (командного) уровня» (Kozlowski, Chao, 2018; Kozlowski, Bell, 2020, p. 200). Эмерджентные состояния возникают в результате процессов компиляции (team compilation), то есть «сборки» или трансформации группы в субъектную целостность более высокого уровня. Разделяемое лидерство, совместимость ментальных моделей деятельности членов команды,

командная сеть коммуникации служат основой для развития эмерджентного командного знания и субъектности команд (Kozlowski, 2018).

Среди эмерджентных состояний, обеспечивающих эффективность деятельности команды, выделяется проактивная устойчивость как «групповая способность работников справляться с повседневными стрессами работы, оставаться здоровыми, адаптированными к изменениям и быть настроенными в отношении антиципации будущих усложнений работы» (McEwen, 2016, p. 14). Конструкт «командная устойчивость» является интегративным производным от исходных эмерджентных состояний, возникающих в процессе группового развития. «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, p. 4).

Проактивность рабочих групп, может сыграть решающую роль как в преодолении кризисных событий техногенного и социального характера, так и в инновационном развитии организации (Alliger et al., 2015; Allsop et al., 2016;). Проблема обеспечения устойчивости рабочих групп и команд в различных профессиональных контекстах активно разрабатывается в современной организационной психологии (Hartwig et al., 2020; Stoverink et al., 2020; Чигрина и др., 2020; Raetze et al., 2021). Исследования, направленные на изучение факторов, способствующих повышению устойчивости (resilience) управленческих, межфункциональных, проектных и других команд приобретают все большую актуальность в связи с необходимостью обеспечения общей устойчивости организации как условия ее эффективной работы (Raetze et al., 2022).

В настоящее время определилось концептуальное понимание, что проблема командной устойчивости должна интегрально решаться на трех уровнях – индивидуальном, групповом (командном) и лидерском

(управленческом) и, при этом, обязательно учитывать взаимовлияния и межуровневые эффекты устойчивости, которые, как показывают исследования, могут носить комплементарный, нейтральный и даже конфликтный характер (Hartmann et al., 2020; Raetze et al., 2022; Fisher et al., 2023). Устойчивость рабочих групп (команд) играет роль интегратора, объединяя, с одной стороны, индивидуальные ресурсы устойчивой деятельности, а с другой стороны, являясь рецептором организационных мероприятий по обеспечению устойчивости социотехнической системы в целом (Hendrikx et al., 2022).

Цель данной статьи представить теоретическую модель взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов развития устойчивости команд в организации.

Устойчивость команды как условие эффективной совместной деятельности

На фоне широкого спектра исследований индивидуальной устойчивости, а также описаний antecedентов общеорганизационной устойчивости исследования предикторов командной устойчивости представлены довольно скромно, что определяет особую актуальность их исследования (Raetze et al., 2022, p. 617).

В отличие от индивидуальной устойчивости, устойчивость на командном уровне возникает в процессе развития группы в команду, что создает основу для возникновения эмерджентных состояний командной деятельности. Развитие рабочей группы в команду и, следовательно, повышение ее устойчивости, происходит на основе индивидуального и группового научения, формирование трансактной памяти преодоления трудных событий, что выражается в возникновении разделяемой ментальной модели, описывающей различные аспекты совместной групповой деятельности (Kozlowski, Bell, 2020, p. 218-219).

Устойчивость команды определяется как групповое новообразование, которое не только купирует индивидуальные и групповые проявления выгорания, но также является ресурсом, обеспечивающим успешное преодоление рабочей группой текущих и будущих неблагоприятных событий как внешнего, так и внутреннего характера. В ситуациях рабочих стрессов устойчивость команды позволяет повысить требования взаимодействия друг с другом, определить инновационные способы работы, обеспечить командное научение для проактивной антиципации будущих вызовов (McEwen, 2016; Brykman et al., 2021; Chen et al., 2021; Fisher et al., 2023). Деятельность команд, обладающих ресурсом устойчивости, может сыграть решающую роль в преодолении кризисных событий техногенного и социального характера (Alliger et al., 2015). Устойчивость группы делает возможным проактивно реагировать на нестыковки и вариабельности процесса деятельности и внедрять новые способы работы при столкновении с неожиданными ситуациями. Команды, которые умеют варьировать деятельность и адаптироваться к изменяющимся и стрессовым условиям, могут успешнее преодолеть давление, учиться на негативном опыте и повысить свою компетентность, необходимую для решения подобных ситуаций в будущем (West et al., 2009).

Обзор исследований командной устойчивости, выполненных за два десятилетия привел к заключению, что устойчивость рабочей группы является эмерджентным компилятивным состоянием второго порядка, которое возникает (компилируется) на основе командных состояний первого порядка (Bowers et al., 2017, с. 8-10). У различных авторов перечень этих командных состояний различается, но наиболее часто упоминаются чувство командной эффективности, командное научение, трансактная память, сплоченность, идентичность с командой, совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, адаптивность, эмоциональная близость, доверие, психологическая безопасность и другие состояния, возникающие в

процессе совместной деятельности. Устойчивость является медиатором, который при возникновении сложных входных условий командной деятельности (неблагоприятная физическая и организационная среда, напряженная временная динамика, возникновение внешних угроз и другие стрессовые события) обеспечивает достижение необходимых выходных параметров командных результатов. Этими результатами являются не только качественные и количественные показатели достигаемых целей, но также индивидуальное и командное научение, развитие профессиональных компетенций, улучшение координации, взаимопонимание, эмоциональная удовлетворенность, желание продолжать работать в команде, психологическое благополучие и другие (Bowers et al., 2017; Hartmann et al., 2020; Hartwig et al., 2020; Stoverink et al., 2020; Hendrikx et al., 2022).

Взаимосвязь командной устойчивости и положительных результатов командной работы была обнаружена в исследовании бригад медицинской помощи (McCray et al., 2016). Исследование сотрудников больниц в Германии показало, что командная устойчивость приводила к позитивному восприятию необходимых трансформаций и стрессов рабочей среды во время пандемии COVID-19 (Gröschke et al., 2022). При возникновении неблагоприятных условий устойчивость обеспечивает эффективное преодоление меняющихся требований групповой деятельности и прогнозирует способность справляться с будущими трудностями. Устойчивые команды, сталкиваясь с трудностями и стрессами, успешно вносят необходимые изменения в процесс работы, чтобы не только достичь цели, но и сохранить отношения и здоровье членов команды (Flint-Taylor, Cooper, 2017; Hendrikx et al., 2022).

Одним из проявлений командной устойчивости является проактивная способность компенсировать разрывы в координации действий внутри группы и между 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 других, проактивная устойчивость является важным ресурсом, обеспечивающим успех деятельности в условиях неожиданных и критических изменений рабочей ситуации (Rankin et al., 2014; Alliger et al., 2015).

В настоящее время имеются различные подходы к операционализации командной устойчивости. Первоначально устойчивость команд измеряли с помощью одномерных шкал, по которым члены команды оценивали способность их группы справляться с трудностями, изменениями или адаптироваться к ним; затем появились двумерные шкалы, включающие как оценку адаптивности, так и оценку убежденности в устойчивости команды; позднее появились факторные модели устойчивости, построенные на интеграции самооценочных атрибутов группы, таких как вовлеченность, взаимосвязанность, гибкость, оценка самооэффективности, доверие и других (Raetze et al., 2021, p. 619).

Отечественные исследователи определяют групповую устойчивость в организации как многомерный конструкт и констатируют, что «на данный момент в научном сообществе отсутствует единый подход к операционализации и измерению» данного конструкта (Чигрина и др., 2020, с. 153-154). Исследователи обращают внимание на методику Шарма, авторы которой, проанализировав феномен командной устойчивости, выделили четыре измерения: структура группы, мастерство, социальный капитал и коллективная эффективность (Sharma, Sharma, 2016).

Для исследования устойчивости рабочих команд нами были использованы шесть субшкал данной методики, показавших удовлетворительную внутреннюю согласованность для изучаемой выборки:

– гибкость команды – показатель характеризует готовность команды эффективно реагировать на изменения среды, искать новые методы работы;

пример утверждения: «Члены моей команды корректируют свои подходы для преодоления препятствий в работе»; α -Кронбаха=0,82;

– групповые нормы – показатель отражает наличие четко определенных норм поведения для членов группы, которые должны быть разработаны и принимаются с учетом общих ожиданий членов группы; пример: «Члены моей команды согласованы в отношении того, какие действия и поведение от них ожидается»; α -Кронбаха=0,82;

– связь в работе – характеризует коммуникацию в рабочем процессе и информационное взаимодействие; пример утверждения: «Члены моей команды плодотворно общаются друг с другом»; α -Кронбаха=0,81;

– разделяемый язык в работе – отражает лингвистический аспект, связанный с пониманием членов команды друг другом, например, использование одинаковых идиом в работе; пример утверждения: «Члены моей команды стараются понять друг друга для координации совместной работы»; α -Кронбаха=0,81;

– доверие – отражает уровень доверия в команде; пример утверждения: «Я считаю, что члены моей команды доверяют друг другу»; α -Кронбаха=0,81;

– воспринимаемая эффективность коллективных командных действий – убеждения об эффективности команды и способности совместно справляться с трудностями; α -Кронбаха=0,88;

– обобщенная шкала устойчивости – имеет высокие показатели внутренней согласованности для данной выборки; α -Кронбаха=0,96.

Остальные субшкалы методики Шарма: «ориентация на научение», «состав команды», «дизайн задач», «воспринимаемая эффективность других членов команды» не использовались в исследовании, поскольку, на наш взгляд, они направлены на измерение устойчивости групп в контексте специфики профессиональной деятельности и, поэтому, необходимы для измерения и сравнения устойчивости групп, работающих в одинаковом

профессиональном контексте. Поскольку в нашем исследовании методика предлагалась работникам различных профессиональных сфер, данные субшкалы не использовались для уменьшения временных затрат респондентов.

Предикторы устойчивости индивидуальной профессиональной деятельности как ресурсы обеспечения устойчивости команды

Использование командного дизайна работы приносит организациям ощутимые конкурентные преимущества в инновационности, более гибком реагировании на требования заказчиков и клиентов. Возникающие проблемы и кризисы бизнес-среды угрожают всей организационной системе, однако трудности психологического характера и социальные стрессы, прежде всего, разрушают устойчивость работы отдельных работников прежде, чем ощущается их воздействие на организацию в целом (Kahn et al., 2018).

Индивидуальная устойчивость – это комплекс личностных черт, обеспечивающих результативность в условиях стрессов и трудных ситуациях социального взаимодействия. Значение проактивного устойчивого поведения заключается не только в сопротивлении негативному сценарию, но, главным образом, в том, чтобы выработать оптимальную стратегию деятельности в изменившихся условиях (Eisenberg, 2020).

Работа в составе группы при возникновении неблагоприятных условий требует более интенсивных психических и физиологических усилий, что повышает вероятность конфликтов, социальных стрессов, нарушения социального поведения и выгорания. Согласно концепции «требований – ресурсов» (JD-R) предполагается, 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» (Urien et al., 2021, с. 175). Динамика выгорания команды начинается на индивидуальном

уровне у работников с низким уровнем устойчивости, а затем, в условиях неблагоприятных групповых процессов, охватывает всю группу, что сопровождается потерей групповой вовлеченности и, в итоге, снижением эффективности.

Профессиональное выгорание. Профессиональное выгорание является наиболее ярким показателем потери индивидуальной устойчивости в профессиональной деятельности, которое возникает из-за хронических несоответствий между возможностями работников и условиями их работы. Высокая рабочая нагрузка, чрезмерный контроль, несправедливое вознаграждение, отсутствие обратной связи, несправедливость в распределении работы, противоречия ценностей представляют главные организационные antecedенты феномена выгорания на работе. Профессиональное выгорание определяется как синдром хронического истощения, циничного и негативного отношения к работе и снижения профессиональной эффективности (Водопьянова и др., 2013).

Базовая самооценка. Персональной диспозицией, обеспечивающей проактивную устойчивость и результативность, является позитивная базовая самооценка, которая объединяет четыре личностные черты, обеспечивающие устойчивость в стрессовых рабочих ситуациях: (1) позитивное восприятие самоэффективности; (2) интернальный локус контроля; (3) позитивная самооценка; (4) эмоциональная устойчивость (фактор N, Big Five). Работники с высокой базовой самооценкой, столкнувшись со стрессовой ситуацией, будут воспринимать свои компетенции как эффективные и результативные, проявлять уверенность и настойчивость в преодолении угроз деятельности. По данным исследований позитивная базовая самооценка связана с такими характеристиками рабочего поведения как стрессоустойчивость, позитивное восприятие дизайна работы, внутренняя мотивация, вовлеченность, лояльность и приверженность, эффективность и удовлетворенность своими результатами (Маничев и др., 2022).

Конфликтоустойчивость. Для конструктивного преодоления конфликтов в рабочей среде и предупреждения срывов в деятельности важна личная конфликтоустойчивость, то есть поведение, направленное на противодействие эскалации конфликта: обсуждение проблем и разрешение деловых противоречий без личных выпадов, сохранение устойчивых отношений и конструктивной коммуникации с коллегами. Конфликтоустойчивость поведения в конкретной деловой ситуации разворачивается между полюсами конфликтоизбегания и конфликтостремления. Обе крайности поведения придают конфликту деструктивный характер, поскольку противоречия, лежащие в его основе, не находят конструктивного разрешения. Конфликтоустойчивость поведения является формируемой компетенцией, которая объединяет стрессоустойчивость, эмпатию, ассертивную коммуникацию, отсутствие установки на агрессию как способа отстаивания своих интересов. При столкновении работника с трудностями выполнения задач, нарушениях коммуникации и координации, неожиданных изменениях рабочей ситуации, конфликтоустойчивость определяет конструктивную направленность принимаемых решений (Лепехин и др., 2023).

Настройки работы (job crafting). Устойчивость индивидуальной рабочей деятельности зависит от возможности проактивного саморегулирования и перенастройки дизайна работы в соответствии с изменившимися требованиями контекста деятельности. Таким образом, настройки работы, как инициация изменений «снизу – вверх», отличаются от изменения дизайна работы, осуществляемого «сверху – вниз» проактивным характером саморегуляции в ситуациях изменения рабочих требований, что повышает вовлеченность, ответственность и эффективность выполнения (Rudolf et al, 2017).

Настройки работы рассматриваются либо как проорганизационные, либо как избегающие формы саморегуляции для достижения оптимального

уровня субъективного благополучия и устойчивости в рабочей деятельности (Bakker, Demerouti, 2016). Проорганизационные настройки работы ориентированы на поиск организационных, социальных и персональных ресурсов для изменения дизайна работы: изменения структуры требований, расширения задач, развития отношений с сотрудниками и когнитивного переосмысления процесса работы. Эти настройки работы положительно связаны с мотивацией, вовлеченностью, лояльностью, ответственностью, которые направляют работника на преодоление трудностей, а также с повышением производительности, благополучием на рабочем месте и снижением профессионального выгорания (Lichtenthaler et al., 2019). Возможность регулировать и расширять свою активность способствует получению положительных эмоций от преодоления трудностей и, в целом, способствует росту психологического капитала (Маничев и др., 2023).

Результаты исследований показали, что существует отрицательная взаимосвязь между уровнем использования проактивных настроек работы и выраженностью выгорания у сотрудников и, поэтому, можно сделать вывод, что использование настроек работы выполняет предикторную роль в снижении профессионального выгорания (Лепехин и др., 2024).

Совместимость ментальных моделей членов группы как ресурс устойчивости команды

Командное / групповое познание относится к профессиональным представлениям знаний, которые помогают членам рабочей группы эффективно и слаженно организовывать выполнение совместных задач для достижения поставленной цели. Разделяемые ментальные модели – это структуры знаний, имеющиеся у членов команды, которые дают им возможность формировать совместимые объяснения и ожидания в отношении выполнения задачи, адаптировать свое поведение к ее требованиям, а также координировать свои действия с другими членами

группы. Важным результатом когнитивного развития группы является формирование совместимой ментальной модели, описывающей различные аспекты групповой деятельности. Функциональное значение разделяемых ментальных моделей и совместимого понимания рабочей ситуации проявляется как способ имплицитной координации в командах, работающих в сложных, динамичных и неопределенных контекстах (Kozlowski, Bell, 2019, p. 271; Kozlowski, Bell, 2020, p. 218-226).

Исследователи выделили сферы разделяемого знания членов команды, которые важны для взаимопонимания в процессе совместного выполнения задач и профессионального взаимодействия, а именно: инструменты и оборудование, которые команда использует при выполнении своей работы; понимание задач, которые должна выполнять команда; нормы и правила взаимодействия в команде; совместная командная компетентность, то есть умения и знания, которыми обладают члены команды (Cannon-Bowers et al., 1993).

Теоретические обзоры, посвященные анализу различных командных состояний как antecedентов устойчивости, рассматривают совместимость (разделяемость, *sharedness*) ментальных моделей членов группы как важнейшее ресурсное состояние, помогающее справиться с трудностями (Stoverink et al., 2020; Raetze et al., 2022). Исследования показывают, что совместимые ментальные модели играют важную роль во многих аспектах обеспечения эффективной командной работы, особенно для команд, выполняющих задачи повышенной интеллектуальной трудности или требующих сложной координации. Значение совместимых ментальных моделей особенно проявляется во время инцидентов, поскольку участникам необходимо полагаться друг на друга в плане информационной и эмоциональной поддержки, особенно когда они испытывают негативные эмоции и неожиданные сбои в работе (Mesmer-Magnus et al., 2017). Члены группы, имеющие схожие мысленные модели своей общей задачи и действий

друг друга, лучше понимают и точнее предсказывают потребности и поведение своих товарищей. В последнее время подчеркивается важность гуманитарной специфики ментальных моделей, то есть адекватных действий с учетом интересов и чувств каждого члена группы и окружающих, что, например, может быть недоступно для систем искусственного интеллекта (Andrews et al., 2022).

Для развития командной устойчивости критичными признаются две характеристики разделяемых ментальных моделей: (1) разделяемость (sharedness) ментальных моделей, то есть степень совпадения индивидуальных ментальных моделей у членов группы; и (2) точность ментальных моделей, то есть степень соответствия ментальных моделей членов группы требованиям рабочего контекста совместной деятельности. Разделяемость ментальной модели в команде определяется как структура совместного понимания и мысленного представления о ключевых элементах (условиях) внутренней и внешней среды командой деятельности. Командные ментальные модели могут быть разделяемыми, но ошибочными, поэтому наибольшей эффективностью обладают команды, которые совершенствуют оба критических показателя ментальных моделей. Хотя профессиональность решений на пути к достижению результата по-прежнему оценивается как наиболее критичный показатель успешности команды, однако в отношении адаптивности, выживаемости, инновационного развития решающее значение имеет совместимость ментальных моделей. Разделяемость ментальных моделей обеспечивает не только успешную координацию действий участников в отношении текущего цикла выполнения задач, но также способствует развитию идентичности команды, что обеспечивает устойчивость ее деятельности в долговременной перспективе (Mohammed et. al., 2021, p. 467).

Для исследования разделяемых ментальных моделей необходимы валидные и надежные методики, которые могут быть применимы в

различных организационных, групповых и задачных контекстах командной деятельности. Существует два основных подхода к измерению разделяемости ментальных моделей. Первый – структурный, направлен на то, чтобы сначала выделить – посредством интервью, наблюдения или экспертной оценки – основные элементы задач, выполняемых командой, а затем предложить членам команды оценить взаимосвязь данных элементов или определить их рейтинг по важности. Достоинством подхода является то, что измеряется как разделяемость, так и профессиональная точность ментальных моделей (оцениваемая экспертами), что позволяет произвести необходимые интервенции для повышения степени ее адекватности рабочим ситуациям. Недостатком структурного подхода является его зависимость от трудоемкого процесса анализа состава задач, запаздывание в отношении возникших изменений, а главное, трудность сравнения команд, работающих в разных контекстах деятельности.

Другой подход направлен на оценивание характера деятельности и состояний группы с целью последующего измерения степени разброса индивидуальных оценок, определения их совместимости, а также средних оценок по команде. Достоинством данного подхода является возможность анализа показателей ментальных моделей внутри и между выборками, а также сравнения команд, работающих в различных организационных и деятельностных контекстах. Этот подход имеет ограничение – оцениваемые утверждения не сравниваются друг с другом по важности и не группируются, поэтому нельзя построить структуру командной деятельности на основе ментальной модели группы (Andrews и др., 2022; van Rensburg, 2022).

Данный подход позволяет сравнивать совместимость ментальных моделей команд, работающих в различных профессиональных и организационных контекстах. Для оценивания совместимости ментальных моделей предлагается структурная модель, в которой выделены следующие сферы разделяемого знания: (1) оборудование и технологии; (2) обязанности,

процесс и процедуры при выполнении задач; (3) способы / средства взаимодействия и коммуникации; (4) знания, навыки и способности членов команды; (5) временные характеристики: последовательность, скорость, сроки этапов и задач. На основе оценивания данных сфер была разработана пятифакторная шкала, позволяющая измерять и сравнивать совместимость ментальных моделей групп, работающих в различных организационных и деятельностных контекстах (van Rensburg et al., 2022). Предлагаемая факторная структура хорошо описывает сферы разделяемого знания в малых группах и позволяет выявить предикторную роль совместимости ментальных моделей в отношении взаимозависимости целей и успешности деятельности (van Rensburg et al., 2023).

Данная методика использовалась для измерения совместимости ментальных моделей рабочих групп в российских организациях (Лепехин и др., 2024). Она включает следующие субшкалы, имеющие необходимые показатели внутренней согласованности (α -Кронбаха):

– оборудование – общее понимание членами команды оборудования, инструментов и технологий; пример утверждения: «Члены моей команды имеют схожее понимание технологий, необходимых для выполнения стоящих перед нами задач»; α -Кронбаха=0,74;

– выполнение – схожее понимание членами команды своих обязанностей, рабочих процессов и процедур; пример утверждения: «Члены моей команды имеют сходное представление о связях между нашими задачами»; α -Кронбаха=0,86;

– взаимодействие – общее понимание членами команды наиболее подходящих способов и средств, с помощью которых участники взаимодействуют и общаются друг с другом; пример утверждения: «Члены моей команды имеют одинаковое понимание того, как следует обращаться друг к другу»; α -Кронбаха=0,83;

– знания, умения и навыки команды – общее понимание у членов команды знаний, навыков и умений участников; пример утверждения: «Члены моей команды имеют схожее представление о знаниях друг друга»; α -Кронбаха=0,88;

– отношение ко времени – понимание членами команды временных аспектов совместной работы; пример утверждения: «У членов моей команды схожее понимание того, с какой скоростью нам нужно работать»; α -Кронбаха=0,88.

Общая шкала на основе пяти факторов имеет высокие показатели внутренней согласованности для выборки, α -Кронбаха=0,97.

Результаты исследований показывают, что имеется высокий уровень взаимосвязей (корреляция Пирсона: 0,43 – 0,61) между показателями совместимости ментальных моделей и шкалами устойчивости команды. Регрессионный анализ показал, что, в целом, совместимость ментальных моделей влияет на выраженность устойчивости группы, при этом субшкала «выполнение», оценивающая оценку выполняемой совместной работы, является наиболее частым встречающимся предиктором следующих показателей устойчивости: гибкость команды, групповые нормы, связь в работе, разделяемый язык в работе, эффективность коллективных командных действий, общая устойчивость группы (Лепехин и др., 2024).

Вертикальное и разделяемое лидерство как предиктор командной устойчивости

В соответствии с концепцией Хакмана руководство деятельностью рабочей группы определяется требованиями организационного контекста. Характер директивности руководства может варьировать от руководства рабочей группой формальным лидером (manager-led team) к самоуправляемой команде (self-managed teams), определяющей способы выполнения задач и, далее, к команде, самостоятельно определяющей дизайн

выполняемой работы (self-designing teams) (Hackman, 2011, p. 191). Соответственно, меняется соотношение вертикального и разделяемого лидерства в рабочей группе.

Значение вертикального 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., 2023). Руководители групп повышают устойчивость деятельности, обеспечивая участников современным инструментарием, проводя необходимые тренинги и развивая позитивный рабочий климат (Alliger et al., 2015). Позитивное лидерство, открытость новому, настойчивость и оптимистичность менеджера способствуют росту устойчивости группы (Karlsen, Berg, 2020). Лидеры реализуют необходимые поддерживающие интервенции до, во время и после стрессовых воздействий на команду (Stoverink et al., 2020).

Трансформационное лидерство является оптимальным стилем вертикального лидерства для обеспечения командной устойчивости (Raetze et al., 2022, p. 614-615). Трансформационное лидерство ориентировано на развитие группы, открытость к новым идеям, внимание к мотивам членов группы, создание идентичности, рост вовлеченности, развитие инициативы и ответственности всех членов команды (Avolio et al., 2022). Лидеры с таким стилем вдохновляют, создавая групповое видение, поощряя сотрудничество в преодолении трудностей (Steffens, Haslam, 2017). Лидер с трансформационным стилем поддерживает членов команды в трудных условиях, повышает показатели устойчивости команды, что, в конечном итоге, оказывает положительное влияние на эффективность деятельности (Dimas et al., 2018).

Вместе с тем, отмечается, что в сложных условиях деятельности для обеспечения устойчивости команды оптимальными будут «”непрерывные приливы и отливы” между трансформационным и разделяемым лидерством»,

поскольку обе формы лидерства имеют уникальную ценность на разных этапах развития команды (Ensley et al, 2006, p. 227). Возникновение устойчивости как командного новообразования обусловлено как влиянием со стороны трансформационного лидерства (top-down effects), так и влиянием разделяемого лидерства внутри команды (bottom-up emergence) (Braun et al., 2021). В нашем исследовании также было показано, что трансформационное лидерство руководителя группы взаимосвязано с возникновением разделяемого лидерства внутри команды, каждое из которых взаимно способствует возникновению состояния командной устойчивости (Лепехин, 2023).

Разделяемое лидерство предполагает гибкую ролевую структуру, согласно которой в процессе достижения цели лидерство в группе передается от одного члена группы к другому в зависимости от текущей задачи и компетенций членов команды в том или ином вопросе. В команде, в которой лидерские роли могут передаваться в зависимости от контекста деятельности и приоритета выполнения задач, возрастает устойчивость вследствие снижения эмоционального напряжения, неформального подхода к распределению обязанностей, возрастания личной включенности в работу, роста персональной самооэффективности. Разделяемое лидерство способствует вовлечению членов команды в выполнение задач, единому пониманию способа их выполнения и взаимодействия внутри команды и основано на разделяемой ментальной модели командной деятельности.

Мета-анализ по базам данных Emerald, Google Scholar, APA PsycNet, Researchgate и JSTOR показал увеличение исследований разделяемого лидерства в условиях неопределенности и турбулентности. В непрерывно изменяющихся условиях деятельности разделяемое лидерство повышает приверженность и ответственность персонала, оптимизирует систему «лидер-последователь» и положительно влияет на внимание сотрудников к деятельности, что повышает устойчивость организации (Gichuhi, 2021).

Разделяемое лидерство признается центральным фактором, обеспечивающим возникновение таких эмерджентных состояний команды как совместное принятие решений и координация, совместимость ментальных моделей, научение, креативность и других. Эти состояния обеспечивают командную эффективность, удовлетворенность работой, чувство принадлежности и, как следствие, устойчивость команды (Scott-Young et al., 2019). Разделяемое лидерство оказывает непосредственное влияние на развитие таких командных состояний как доверие и моральное состояние на работе (*spirit at work*) (Prabhu, Koodamara, 2022); повышает конфликтоустойчивость членов группы, поскольку элиминирует такие факторы конфликтности как словесную и косвенную агрессию, подозрительность и повышает терпимость (Лепехин и др., 2023); предоставляет возможность свободного высказывания (*voice climate*), способствует открытому обсуждению проблем, указанию на слабые места и недостатки, отсутствию боязни высказать творческие и нестандартные предложения (Brykman, King, 2021); обеспечивает лучшую производительность, эффективность выполнения командных задач, креативность, психологическое благополучие, удовлетворенность, жизнеспособность и выживаемость команды – желание продолжать работать вместе, способность решать проблемы, адаптацию к изменениям в долгосрочной перспективе (Wu et al., 2018; Wu, Cormican, 2021), что, в целом, переводит группу на наиболее продуктивный уровень совместной деятельности, повышает устойчивость и командную эффективность.

Для измерения выраженности разделяемого лидерства в рабочих группах успешно используется русскоязычная «Шкала разделяемого лидерства в командах» (Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT)), созданная A. Grille и S. Kauffeld, которая включает субшкалы: разделяемое лидерство в задачах; разделяемое лидерство в отношениях;

разделяемое лидерство в изменениях и трансформациях; разделяемое лидерство во внешних коммуникациях (Лепехин, 2023).

Исследования устойчивости рабочих групп в российских организациях показали, что разделяемое лидерство является медиатором, усиливающим влияние других факторов, например, совместимости ментальных моделей членов группы, которая не оказывает прямого эффекта на устойчивость группы, однако оказывает значимый положительный эффект при посредничестве разделяемого лидерства (Лепехин и др., 2024).

Можно сделать вывод, что на ранних этапах развития команды, в отсутствие разделяемого лидерства и ответственности за результаты работы, каждый член группы руководствуется персональной ментальной моделью, строящейся на основе его понимания своих функциональных обязанностей. Эффект совместимости ментальных моделей проявляется в условиях возникновения разделяемого лидерства, которое поощряет обмен мнениями, выдвижение своих решений и, в целом, повышает уровень коммуникативного обмена (Brykman, King, 2021). Практика вновь создаваемых предприятий (New Venture Teams) подтверждает, что устойчивость возникает на основе поведенческой и эмоциональной интеграции, то есть процессы групповой динамики, способствующие преобразованию группы в команду, предшествуют когнитивной интеграции, возникающей на основе совместимости ментальных моделей (Chen, Zhang, 2021).

Устойчивость команды как медиатор в структуре интегративной устойчивости организационной деятельности

Теоретический анализ исследований позволяет согласиться с утверждением, что устойчивость организационной деятельности (resilience at work) является мета-конструктом, то есть интегративным эмерджентным состоянием на основе комплементарного межуровневого взаимодействия

индивидуальных, командных и организационных ресурсов устойчивости (Raetze et al., 2021).

Устойчивость организации описывается как динамическое состояние, возникающее на основе взаимодействия восходящих «снизу вверх» эффектов влияния индивидуальных и командных ресурсов, и нисходящих «сверху вниз» эффектов влияния вышестоящих уровней на нижестоящие. Состояние устойчивой деятельности возникает, с одной стороны, на основе композиции изоморфных состояний устойчивости предыдущего уровня, а, с другой стороны, на основе компилятивных эмерджентных состояний, возникающих на командном и, далее, организационном уровнях (Galy et al., 2023). Устойчивость каждого из уровней напрямую обеспечивает достижение индивидуальных, командных и организационных результатов, которые, в свою очередь, по механизму обратной связи укрепляют ресурсные antecedенты каждого из уровней, как это описывается в теории сохранения ресурсов (conservation of resources theory) (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Схематично взаимодействие ресурсных antecedентов, состояний устойчивости и результатов представлено на рисунке 1.

Antecedентами индивидуального уровня устойчивости являются персональные ресурсы, среди которых выделяются позитивная базовая самооценка, психологический капитал, вовлеченность, проактивные настройки работы и другие ресурсы, позволяющие преодолеть стрессы деятельности, негативные процессы, ведущие к выгоранию и, главное, обеспечить профессиональный рост в отношении компетенций, направленных на устойчивость профессиональной деятельности.

Среди antecedентов командного уровня устойчивости можно выделить разделяемое лидерство, которое дает возможность членам команды регулировать деятельность «снизу вверх», а также совместимость ментальных моделей членов команды, которая является критическим новообразованием, особенно для групп, разрабатывающих интеллектуальные

продукты – программистов, конструкторов, дизайнеров и других (Kozłowski, Bell, 2019). Другие эмерджентные командные состояния, такие как транзактная память, командная сетевая коммуникация, сплоченность и ряд других являются важными командными ресурсами и в совокупности создают состояние устойчивой деятельности команды.

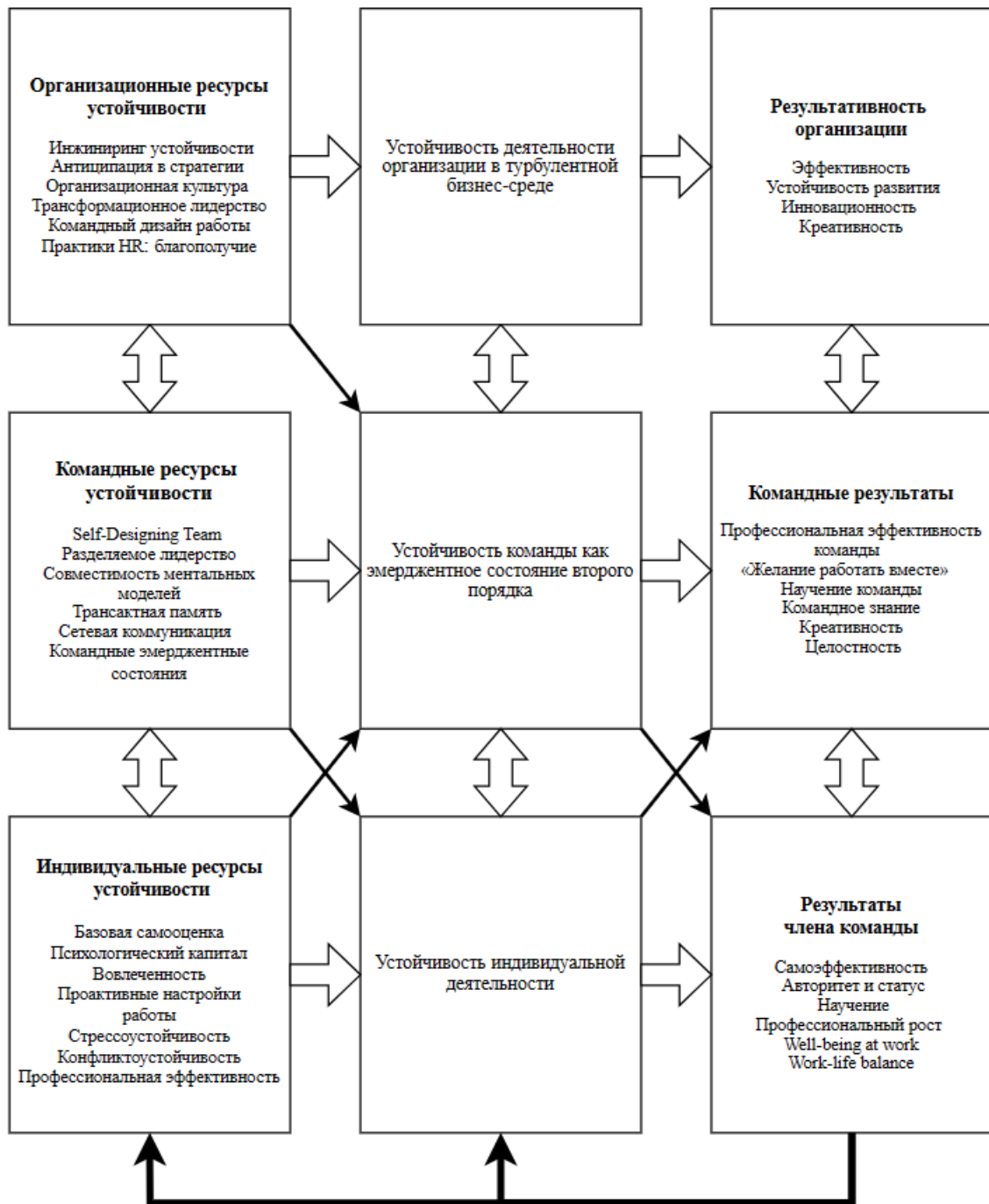


Рисунок 1 – Интегративная устойчивость организационной деятельности как комплементарное межуровневое взаимодействие индивидуальных, командных и организационных antecedентов устойчивости на основе восходящих и нисходящих эффектов

Из рисунка 1 видно, что устойчивость команды является медиатором восходящих «снизу вверх» эффектов влияния индивидуальной устойчивости, и нисходящих «сверху вниз» эффектов влияния организационной устойчивости. В связи с распространением использования командного дизайна работы в организациях, важнейшим является вопрос о взаимосвязи уровня развития команды и устойчивости организационной деятельности. Представляется, что организационный ресурс командного дизайна работы может быть полностью реализован, если организация допускает существование «self-designing» команд, которые обладают полномочиями расширенного влияния на оптимизацию процесса работы (Wu, Cormican, 2021).

Обоснование antecedентов на организационном уровне является очень популярной проблемой на теоретическом уровне анализа и, одновременно, наименее разрешенной эмпирически. Инжиниринг устойчивости обосновывает достижение устойчивости на основе антиципации будущих угроз и рисков в стратегии и рассматривает вариативность рабочих процессов как необходимое условие проактивной адаптации к постоянно меняющимся условиям бизнес-среды (Маничев и др., 2020).

Важным ресурсом устойчивости являются организационная культура и внедрение организационных практик HR, направленных на создание психологически здоровых рабочих мест, поддержание баланса работы и отдыха и психологического благополучия на работе (Galy et al., 2023; Лисовская, 2023).

Культура устойчивой организации как совокупность аттитюдов, норм и правил поведения должна поддерживать проактивные инновации и изменения в работе персонала. Актуальным является вопрос об оптимальном взаимодействии вертикального лидерства на уровне организации и разделяемого лидерства на уровне команды. На данный момент выявлено ресурсное значение взаимодействия трансформационного лидерства на

организационном уровне и разделяемого лидерства на уровне команды, которые в совокупности способствуют проактивным инициативам работников, используют регуляцию «снизу – вверх» и, тем самым, ускоряют внедрение инноваций в рабочих процессах, обеспечивают опережающую адаптацию к социотехногенной турбулентности. Опираясь на межуровневое понимание устойчивости, необходимо исследовать ресурсное значение тактик влияния вертикального лидерства, поскольку одни из них могут воздействовать как ресурс, тогда как другие являться отягощающими требованиями, снижающими устойчивость персонала (Bakker, Demerouti, 2016). Для применения данной модели в конкретной организации необходимо учитывать контекст деятельности рабочих групп: профессиональная сфера, характер решаемых задач и т.п. (Kozlowski, Chao, 2018), а также композиционные характеристики: возраст, квалификация, стаж работы и другие, которые оказывают влияние на процессы групповой динамики и развитие устойчивости (Rapp, Mathieu, 2019).

Заключение

В статье представлен теоретический обзор современных исследований, направленных на выявление индивидуальных, командных и лидерских факторов устойчивой деятельности команд в организации. Данный анализ определяет направление дальнейших эмпирических исследований antecedентов устойчивой деятельности на индивидуальном, командном и организационном уровнях.

Анализ литературы подтверждает, что устойчивость командной деятельности является эмерджентным состоянием, возникающим на основе состояний индивидуальной устойчивости и состояний развития команды в результате групповой динамики. Устойчивость команды обеспечивает позитивное влияние данных командных процессов и состояний на эффективность командной деятельности, которая выражается не только в

достижении профессиональных результатов, но и в эффектах развития команды: научении, креативности, командной идентификации и субъектности, которые, в свою очередь, укрепляют устойчивость команды.

Значение устойчивости команды заключается в том, что она является центральным звеном в обеспечении проактивной устойчивости организации на основе антиципации будущих изменений (Duchek, 2020). Поэтому для реализации цели достижения устойчивости организационной деятельности необходимо, в первую очередь, добиться достижения командной устойчивости на основе интеграции влияния «снизу вверх» и «сверху вниз» индивидуальных и организационных ресурсов устойчивости.

Список использованных источников

- Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С., Наследов А.Д. Стандартизированный опросник «профессиональное выгорание» для специалистов социэкономических профессий // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета, 2013. Сер. 12. № 4. С. 17-27.
- Лепехин Н.Н., Круглов В.Г., Круглова М.А., Тихомирова Н.В., Яшина М.А. Диспозиционные предикторы конфликтоустойчивости студентов // Социальная психология и общество, 2023. Т. 14. № 1. С. 92-110. <https://doi.org/10.17759/sps.2023140106>
- Лепехин Н.Н. Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды // Петербургский психологический журнал, 2023. № 42. С. 22-68.
- Лепехин Н.Н., Ильина О.Н., Круглов В.Г., Круглова М.А. Интегративное обеспечение устойчивости рабочих групп на основе взаимодействия персональных и командных ресурсов // Эргодизайн, 2024. № 1(23). С. 61-77.
- Лисовская А.Ю. Трансформация системы управления человеческими ресурсами: ориентация на устойчивость // В кн.: Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции «Смирновские чтения – 2023». СПб., 2023. С. 97-100.
- Маничев С.А., Лепехин Н.Н. Проактивный менеджмент безопасности и проактивное поведение персонала как ресурсы инжиниринга устойчивости // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Психология, 2020. Т. 10(1). С. 33-45. doi:10.21638/spbu16.2020.103.
- Маничев С.А., Лепехин Н.Н., Ильина О.Н. Русскоязычная версия Шкалы базового самооценивания (Core Self-Evaluation Scale): психометрическая проверка и

- перспективы использования // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Психология, 2022. Т. 12. № 3. С. 285-308.
- Маничев С.А., Милетич М.П., Лепехин Н.Н., Ильина О.Н., Погребницкая В.Е. Русскоязычная версия «Шкалы настройки работы» ("Job crafting scale"): психометрическая проверка, валидизация и перспективы использования // Организационная психология, 2023. Т. 13. № 1. С. 92-116.
- 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*, 2015. 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.
- Andrews R.W., Lilly J.M., Srivastava D., Feigh K.M. The role of shared mental models in human-AI teams: a theoretical review // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2022. Vol. 24. Pp. 129-175.
- 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*, 2016. Vol. 22. Pp. 273-285.
- 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>.
- 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>.
- Brykman K.M., King D.D. A resource model of team resilience capacity and learning // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46(4). Pp. 737-772. doi:10.1177/10596011211018008.
- Cannon-Bowers J.A., Salas E., Converse S.A., Castellan N.J. Shared mental models in expert team decision making // *Individual and group decision making*. 1993. Pp. 221-246.
- Chapman M.T., Lines R.L.J., Crane M., 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 and Stress*, 2020. Vol. 34(1). Pp. 57-81. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>.
- Chen Y., Zhang Y. Fostering resilience in new venture teams: The role of behavioral and affective integration // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46(4). Pp. 773-816. doi:10.1177/10596011211033164.
- 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.

- Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // *Business Research*, 2020. Vol. 13(1). Pp. 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups // *The Leadership Quarterly*, 2006. Vol. 17(3). Pp. 217-231. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.002.
- 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*, 2023. Vol. 72(3). Pp. 1043-1074. <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.
- Galy A., Chênevert D., Fouquereau E., Groulx P. Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? // *Frontiers in Psychology*, 2023. 14:1211538. doi:10.3389/fpsyg.2023.1211538.
- 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.
- 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.
- Hackman R. *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, 2011.
- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis // *Applied Psychology*, 2020. Vol. 69. Pp. 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>.
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development // *Organizational Psychology Review*, 2020. Vol. 10(3-4). Pp. 169-200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>.
- 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/ijerph1912696>.
- 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.
- Karlsen J.T., Berg M.E. A study of the influence of project managers' signature strengths on project team resilience // *Team Performance Management: An International Journal*, 2020. Vol. 26(3/4). Pp. 247-262. doi:10.1108/TPM-12-2018-0081.
- Kozlowski S.W.J. Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection // *Perspectives on Psychological Science*, 2018. Vol. 13. Pp. 205-212.
- Kozlowski S.W.J., Chao G.T. Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: challenges, conceptual advances, and innovative methods // *American Psychologist*, 2018. Vol. 73. Pp. 576-592.

- Kozlowski S.W.J., Bell B.S. Evidence-based principles and strategies for optimizing team functioning and performance in science teams // In K. Hall, R. Croyle, A. Vogel (Eds.). *Strategies for team science success: Handbook of evidence-based principles for cross-disciplinary science and practical lessons learned from health researchers*. New York, Springer, 2019. Pp. 269-293.
- 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.
- McEwen K. *Building Team Resilience*. Adelaide, Mindset Publications, 2016.
- Mesmer-Magnus J., Niler A.A., Plummer G., Larson L.E., DeChurch L.A. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a continuation // *Career Development International*, 2017. Vol. 22(5). Pp. 507-519.
- 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.
- Mohammed S., Rico R., Alipour K. Team cognition at a crossroad: toward conceptual integration and network configurations // *Academy of Management Annals*, 2021. No. 15. Pp. 455-501. doi:10.5465/annals.2018.0159.
- 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.
- 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>.
- 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.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Wohlgemuth M. Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis // *Journal of Applied Psychology*, 2022. Vol. 107(6). Pp. 867-897. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>.
- 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.
- Rapp T.L., Mathieu J.E. Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements // *Journal of Applied Psychology*, 2019. Vol. 104. Pp. 303-320.
- 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>.
- Rudolph C.W., Katz I.M., Lavigne K.N., Zacher H. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes // *Journal of Vocational Behavior*, 2017. Vol. 102(6). Pp. 112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008.

- Sharma S., Sharma S. Team resilience: scale development and validation // *Vision*, 2016. Vol. 20. Pp. 37-53. doi:10.1177/0972262916628952.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>.
- Urien B., Rico R., Demerouti E., Bakker A.B. An Emergence Model of Team Burnout // *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2021. Vol. 37(3). Pp. 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>.
- van Rensburg J.J., Santos C.M., de Jong S.B., Uitdewilligen S. The Five-Factor Perceived Shared Mental Model Scale: A Consolidation of Items Across the Contemporary Literature // *Frontiers in Psychology*, 2022. Vol. 12:784200. doi:10.3389/fpsyg.2021.784200.
- van Rensburg J.J., Santos C.M., de Jong S.B. Sharing time and goals in dyads: how shared tenure and goal interdependence influence perceived shared mental models // *Team Performance Management*, 2023. Vol. 29. No. 3/4. Pp. 202-221. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2022-0086>.
- 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

- Vodop'ianova N.E., Starchenkova E.S., Nasledov A.D. Standartizirovannyi oprosnik «professional'noe vygoranie» dlia spetsialistov sotsionomicheskikh professii [Standardized Questionnaire “Professional Burnout” for Specialists in Socioeconomic Professions] // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013. Ser. 12. No. 4. Pp. 17-27. (In Russian)
- Lepekhin N.N., Kruglov V.G., Kruglova M.A., Tikhomirova N.V., Iashina M.A. Dispozitsionnye prediktory konfliktoustoichivosti studentov [Dispositional Predictors of Conflict Resilience Among Students] // *Sotsial'naia psikhologiya i obshchestvo*, 2023. Vol. 14. No. 1. Pp. 92-110. <https://doi.org/10.17759/sps.2023140106>. (In Russian)

- Lepekhin N.N. Razdeliaemoe liderstvo kak faktor razvitiia ustoichivosti komandy [Shared Leadership as a Factor in the Development of Team Resilience] // *Peterburgskij psihologičeskij žurnal*, 2023. No. 42. Pp. 22-68. (In Russian)
- Lepekhin N.N., Il'ina O.N., Kruglov V.G., Kruglova M.A. Integrativnoe obespechenie ustoichivosti rabochikh grupp na osnove vzaimodeistviia personal'nykh i komandnykh resursov [Integrative Ensuring of Workgroup Resilience Based on Interaction Between Personal and Team Resources] // *Ergodizain*, 2024. No. 1(23). Pp. 61-77. (In Russian)
- Lisovskaia A.Iu. Transformatsiia sistemy upravleniia chelovecheskimi resursami: orientatsiia na ustoichivost' [Transformation the Human Resource Management System: Focusing on Resilience] // In: *Sbornik materialov XXII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Smirnovskie chteniia – 2023»*. St. Petersburg, 2023. Pp. 97-100. (In Russian)
- Manichev S.A., Lepekhin N.N. Proaktivnyi menedzhment bezopasnosti i proaktivnoe povedenie personala kak resursy inzhiniringa ustoichivosti [Proactive Safety Management and Proactive Personnel Behavior as Resources for Resilience Engineering] // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Psikhologiya*, 2020. Vol. 10(1). Pp. 33-45. DOI: 10.21638/spbu16.2020.103. (In Russian)
- Manichev S.A., Lepekhin N.N., Il'ina O.N. Russkoiazycznaia versiia Shkaly bazovogo samoocenivaniia (Core Self-Evaluation Scale): psikhometricheskaia proverka i perspektivy ispol'zovaniia [Russian Version of the Core Self-Evaluation Scale: Psychometric Testing and Prospects for Use] // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Psikhologiya*, 2022. Vol. 12. No. 3. Pp. 285-308. (In Russian)
- Manichev S.A., Miletich M.P., Lepekhin N.N., Il'ina O.N., Pogrebitskaia V.E. Russkoiazycznaia versiia «Shkaly nastroiки raboty» ("Job crafting scale"): psikhometricheskaia proverka, validizatsiia i perspektivy ispol'zovaniia [The Russian version of the Job Crafting Scale: Psychometric verification, validation and perspectives of use] // *Organizatsionnaia psikhologiya*, 2023. Vol. 13. No. 1. Pp. 92-116. (In Russian)
- Chigrina A.A., Bagrationi K.A., Nestik T.A. Razrabotka teoreticheskoi modeli gruppovoi zhiznesposobnosti [Development of Theoretical Model for Collective Resilience] // *Organizatsionnaia 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*, 2015. 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.
- Andrews R.W., Lilly J.M., Srivastava D., Feigh K.M. The role of shared mental models in human-AI teams: a theoretical review // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2022. Vol. 24. Pp. 129-175.
- 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*, 2016. Vol. 22. Pp. 273-285.

- 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>.
- 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>.
- Brykman K.M., King D.D. A resource model of team resilience capacity and learning // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46(4). Pp. 737-772. doi:10.1177/10596011211018008.
- Cannon-Bowers J.A., Salas E., Converse S.A, Castellan N.J. Shared mental models in expert team decision making // *Individual and group decision making*. 1993. Pp. 221-246.
- Chapman M.T., Lines R.L.J., Crane M., 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 and Stress*, 2020. Vol. 34(1). Pp. 57-81. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>.
- Chen Y., Zhang Y. Fostering resilience in new venture teams: The role of behavioral and affective integration // *Group & Organization Management*, 2021. Vol. 46(4). Pp. 773-816. doi:10.1177/10596011211033164.
- 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.
- Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // *Business Research*, 2020. Vol. 13(1). Pp. 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups // *The Leadership Quarterly*, 2006. Vol. 17(3). Pp. 217-231. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.002.
- 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*, 2023. Vol. 72(3). Pp. 1043-1074. <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.
- Galy A., Chênevert D., Fouquereau E., Groulx P. Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? // *Frontiers in Psychology*, 2023. 14:1211538. doi:10.3389/fpsyg.2023.1211538.
- 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.
- 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.
- Hackman R. *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, 2011.

- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis // *Applied Psychology*, 2020. Vol. 69. Pp. 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>.
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development // *Organizational Psychology Review*, 2020. Vol. 10(3-4). Pp. 169-200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>.
- Hendriks 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/ijerph1912696>.
- 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.
- Karlsen J.T., Berg M.E. A study of the influence of project managers' signature strengths on project team resilience // *Team Performance Management: An International Journal*, 2020. Vol. 26(3/4). Pp. 247-262. doi:10.1108/TPM-12-2018-0081.
- Kozlowski S.W.J. Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection // *Perspectives on Psychological Science*, 2018. Vol. 13. Pp. 205-212.
- Kozlowski S.W.J., Chao G.T. Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: challenges, conceptual advances, and innovative methods // *American Psychologist*, 2018. Vol. 73. Pp. 576-592.
- Kozlowski S.W.J., Bell B.S. Evidence-based principles and strategies for optimizing team functioning and performance in science teams // In K. Hall, R. Croyle, A. Vogel (Eds.). *Strategies for team science success: Handbook of evidence-based principles for cross-disciplinary science and practical lessons learned from health researchers*. New York, Springer, 2019. Pp. 269-293.
- 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.
- McEwen K. *Building Team Resilience*. Adelaide, Mindset Publications, 2016.
- Mesmer-Magnus J., Niler A.A., Plummer G., Larson L.E., DeChurch L.A. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a continuation // *Career Development International*, 2017. Vol. 22(5). Pp. 507-519.
- 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.
- Mohammed S., Rico R., Alipour K. Team cognition at a crossroad: toward conceptual integration and network configurations // *Academy of Management Annals*, 2021. No. 15. Pp. 455-501. doi:10.5465/annals.2018.0159.
- 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.
- 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>.

- 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.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Wohlgemuth M. Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis // *Journal of Applied Psychology*, 2022. Vol. 107(6). Pp. 867-897. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>.
- 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.
- Rapp T.L., Mathieu J.E. Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements // *Journal of Applied Psychology*, 2019. Vol. 104. Pp. 303-320.
- 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>.
- Rudolph C.W., Katz I.M., Lavigne K.N., Zacher H. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes // *Journal of Vocational Behavior*, 2017. Vol. 102(6). Pp. 112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008.
- Sharma S., Sharma S. Team resilience: scale development and validation // *Vision*, 2016. Vol. 20. Pp. 37-53. doi:10.1177/0972262916628952.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>.
- Urien B., Rico R., Demerouti E., Bakker A.B. An Emergence Model of Team Burnout // *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2021. Vol. 37(3). Pp. 175-186. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a17>.
- van Rensburg J.J., Santos C.M., de Jong S.B., Uitdewilligen S. The Five-Factor Perceived Shared Mental Model Scale: A Consolidation of Items Across the Contemporary Literature // *Frontiers in Psychology*, 2022. Vol. 12:784200. doi:10.3389/fpsyg.2021.784200.
- van Rensburg J.J., Santos C.M., de Jong S.B. Sharing time and goals in dyads: how shared tenure and goal interdependence influence perceived shared mental models // *Team Performance Management*, 2023. Vol. 29. No. 3/4. Pp. 202-221. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2022-0086>.

- 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.