

Научная статья
Статья в открытом доступе
УДК 331.101.1:159.9
doi: 10.30987/2658-4026-2024-1-61-76

Интегративное обеспечение устойчивости рабочих групп на основе взаимодействия персональных и командных ресурсов

Николай Николаевич Лепехин^{1✉}, Ольга Николаевна Ильина², Владимир Георгиевич Круглов³, Марина Анатольевна Круглова⁴

^{1,2,3,4.} Санкт-Петербургский государственный университет; Санкт-Петербург, Россия

¹ n.lepehin@spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9160-0519>

² st061944@student.spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8477-2507>

³ v.kruglov@spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8282-5476>

⁴ marakruglova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7959-7097>

Аннотация.

Цель статьи – описать взаимодействие личностных и командных ресурсов устойчивой деятельности рабочих групп. Представлен теоретический анализ проблемы устойчивости и описание antecedентов групповой устойчивости. Для сбора эмпирических данных были использованы методики: «Опросник разделяемого профессионального лидерства в команде», «Шкала устойчивости команды», «Шкала восприятия разделяемых ментальных моделей», «Шкала настройки работы (Job crafting scale)», «Опросник форм конфликтоустойчивости», опросник «Профессиональное выгорание». В исследовании участвовали сотрудники российских организаций различного профиля деятельности общим числом 572 чел, от 18 до 73 лет ($M=34,98$, $SD=11,2$, $Me=33$), 29% мужчин, 71% женщин. Из них: вспомогательный персонал – 19 %, специалисты 62 %, руководители 20%. Сбор данных осуществлялся посредством электронных Google Forms. Результаты: обнаружены взаимосвязи конфликтоустойчивости, проактивных настроек работы, субшкал совместимости ментальных моделей, субшкал разделяемого лидерства с устойчивостью рабочих групп. Предикторами устойчивости рабочих групп являются проактивные настройки работы, влияющие на снижение профессионального выгорания, а также конфликтоустойчивость, разделяемое лидерство и совместимость ментальных моделей членов группы.

Ключевые слова: устойчивость рабочих групп, совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, настройка работы, выгорание, конфликтоустойчивость

Благодарности: авторы выражают благодарность Прозоровой Марии Петровне, Стоянович Младену, Яшиной Маргарите Алексеевне, магистрам кафедры эргономики и инженерной психологии СПбГУ за сбор валидных и надежных эмпирических данных.

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

Для цитирования: Лепехин Н.Н., Ильина О.Н., Круглов В.Г. и др. Интегративное обеспечение устойчивости рабочих групп на основе взаимодействия персональных и командных ресурсов // Эргодизайн. №1 (23). 2024. С. 61-76. <http://dx.doi.org/10.30987/2658-4026-2024-1-61-76>.

Original article
Open access article

Integrative Ensuring of Workgroup Sustainability Based on Interaction Between Personal and Team Resources

Nikolay N. Lepekhin^{1✉}, Olga N. Ilyina², Vladimir G. Kruglov³, Marina A. Kruglova⁴

^{1,2,3,4.} St. Petersburg State University; Saint-Petersburg, Russia

¹ n.lepehin@spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9160-0519>

² st061944@student.spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8477-2507>

³ v.kruglov@spbu.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8282-5476>

⁴ marakruglova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7959-7097>

Abstract.

The aim of the article is to describe the interaction of personal and team resources for sustainable workgroup activity. A theoretical analysis of the problem of sustainability and a description of the antecedents of group sustainability are presented. To collect empirical data, the following techniques are used: "Questionnaire on shared professional leadership in a team", "Scale of team sustainability", "Scale of perception of shared mental models", "Job Crafting Scale", "Questionnaire of conflict resistance forms", and the questionnaire "Professional burnout". The study involved employees of Russian organisations of various fields of activity in total number of 572 people, at the age from 18 to 73 ($M = 34.98$, $SD = 11.2$, $Me = 33$), 29% of respondents were men, 71% were women. From them the support staff amounted 19%, specialists amounted 62%, and leaders were 20%. Data collection was carried out through electronic Google Forms. The results discover the interrelations of conflict-resistance, proactive work settings, subscales of compatibility of mental models, subscales of shared leadership with the sustainability of workgroups. Predictors of workgroup sustainability are proactive work settings that affect the reduction of professional burnout, as well as conflict resistance, the shared leadership, and compatibility of the members' mental models.

Keywords: workgroup sustainability, compatibility of mental models, shared leadership, work customization, burnout, conflict resistance

Acknowledgements: the authors express their gratitude to Prozorova Maria Petrovna, Stojanovic Mladen, Yashina Margarita Alekseevna, and the masters of the Department "Ergonomics and Engineering Psychology" of St. Petersburg State University for collecting valid and reliable empirical data.

Funding: the study was carried out with the financial support of the Russian Scientific Fund, the project "The concept of sustainable development of teams in an organisation", No. 22-28-01232.

For citation: Lepekhin N.N., Ilyina O.N., Kruglov V.G., Kruglova M.A. Integrative Ensuring of Workgroup Sustainability Based on Interaction Between Personal and Team Resources // Ergodesign. 2024;1(23):61-76. <http://dx.doi.org/10.30987/2658-4026-2024-1-61-76>.

Введение

В условиях социальной и техногенной турбулентности обостряется проблема обеспечения устойчивой деятельности рабочих групп и коллективов. Устойчивость деятельности – это способность справляться с неожиданными угрозами техногенного, социального и природного характера, проактивно преодолевать риски и вариабельность рабочей среды, разрывы в координации действий. Устойчивость предполагает не только состояние «упругости», т.е. способность вернуться к необходимой работоспособности после серьезного сбоя в процессах деятельности, но и регулярный проактивный процесс внедрения инноваций, изменений в дизайне работы на основе антиципации будущих рисков и угроз [6].

В настоящее время решение проблемы индивидуальной профессиональной устойчивости опирается на концепцию «требования и ресурсы работы» (job demands-resources model, JD-R), которая предполагает, что напряжение и последующая потеря устойчивости является реакцией на дисбаланс между организационными требованиями к работнику и ресурсами, которые он имеет для соответствия этим требованиям [8]. Для восстановления устойчивости работнику необходимо внести проактивные изменения для достижения лучшего соответствия своего рабочего поведения и рабочей среды, т.е. восстановления баланса требований и ресурсов работы. Однако в концепции «требований–ресурсов» не рассмотрена проблема обеспечения устойчивости

совместной групповой деятельности, а также межуровневое взаимодействие индивидуальных и командных факторов устойчивости.

Современное концептуальное понимание исходит из того, что проблема устойчивости деятельности должна интегрально решаться на трех уровнях анализа – индивидуальном, групповом (командном) и организационном, и при этом обязательно учитывать взаимовлияния и межуровневые эффекты устойчивости, которые могут носить комплементарный, нейтральный и даже конфликтный характер [11; 13; 24]. В статье рассмотрено взаимодействие таких ресурсов устойчивости как проактивные настройки работы, конфликтоустойчивость, снижение выгорания, совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, устойчивость группы (команды).

1. Материалы, модели, эксперименты, методы и методики

Растущая нестабильность современной бизнес-среды, порождает перманентные проблемы и кризисы, поэтому расхождение в организационной деятельности между «work as projected» и «work as done» становятся скорее нормой, чем исключением [16]. Сложности и неопределенности, с которыми сталкивается организация на разных уровнях управления, требуют такого же межуровневого осмысления и понимания для их преодоления и корректировки.

Теория требований–ресурсов исходит из того, что условия работы можно разделить на две широкие категории: требования к работе и ресурсы для работы, которые по-разному

связаны с конкретными трудовыми результатами. Требования к работе определяются как: физические, психологические, социальные или организационные аспекты работы, которые требуют постоянных физических и/или психологических усилий, связанных с определёнными издержками, вызывающих профессиональное выгорание. Двусмысленность ролей, ролевой конфликт, ролевой стресс, стрессовые события, рабочая перегрузка, давление руководителей, представляют некоторые из наиболее частых рабочих требований [8].

С другой стороны, рабочие ресурсы относятся к тем физическим, психологическим, социальным или организационным аспектам труда: способствующим достижению рабочих целей; снижающим рабочие требования и связанные с ними психологические и физические издержки; и стимулирующим личностный рост, обучение и развитие сотрудников. Такие рабочие ресурсы как: социальная поддержка со стороны коллег, коучинг под руководством руководителя и обратная связь по результатам работы, могут оказаться весьма важным для сотрудников. Рабочие требования и ресурсы порождают два равнонаправленных процесса у сотрудников: с одной стороны, потерю устойчивости в деятельности, а, с другой стороны, мотивацию на преодоление трудностей [9].

Для развития устойчивости и вовлеченности в работу предлагается развитие персональной проактивности, внедрение командного дизайна работы, обеспечивающего социальную поддержку и взаимное обучение, а также оптимальный стиль лидерства руководителей [8; 9]. Необходим интегративный организационный ответ, требующий большего, чем способность к устойчивой деятельности отдельных руководителей или специалистов, в связи с чем актуальным является исследование взаимодействия индивидуальных, командных и лидерских ресурсов устойчивой деятельности.

1.1. Показатели индивидуальной устойчивости персонала и методы их измерения.

Индивидуальная устойчивость определяется комплексом личностных диспозиций, обеспечивающих результативность в условиях стрессов деятельности и трудных ситуациях организационного взаимодействия. Смысл

устойчивого поведения – не только в сопротивлении негативному сценарию, но и в том, чтобы выработать оптимальную стратегию деятельности.

Профессиональное выгорание.

Профессиональное выгорание возникает из-за хронических несоответствий между возможностями работников и условиями их работы: рабочая нагрузка, контроль, вознаграждение, сообщество, справедливость, ценности, которые 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 [2].

Структура синдрома выгорания включает три компонента: 1) эмоциональное истощение, эмоциональное перенапряжение, истощенность собственных эмоциональных ресурсов; 2) деперсонализация – развитию негативного, циничного отношения к коллегам и клиентам, обезличенные и критичные контакты; 3) редукция персональных достижений – разочаровании в работе; потеря компетентности; потеря ценности своей деятельности и ее результатов; негативное профессиональное самовосприятие; чувство несостоятельности и безразличия к работе [19]. Можно сделать вывод, что выгорание является наиболее явным показателем потери устойчивости в профессиональной деятельности.

В нашем исследовании был использован опросник «Профессиональное выгорание для специалистов социомических профессий», который диагностирует выгорание по трем субшкалам: эмоциональное истощение; деперсонализация; редукция персональных достижений [1]. Опросник состоит из 22 утверждений о чувствах и переживаниях, связанных с работой, частота которых оценивается респондентом по семибалльной шкале, где: «0» означает – никогда, а «6» – ежедневно. Подсчитываются средние показатели по каждой шкале, а также суммарно интегральный показатель профессионального выгорания. Показатели профессионального выгорания отражают потерю устойчивости в профессиональной деятельности. α -Кронбаха от 0,75 до 0,87.

Конфликтоустойчивость.

Для конструктивного преодоления конфликтов в рабочей среде и предупреждения срывов в деятельности важна личная конфликтоустойчивость, т.е. поведение,

направленное на сохранение психологического равновесия в конфликте, противодействие его эскалации, обсуждение и разрешение противоречий, развитие отношений сторон. Конфликтоустойчивое поведение в конкретной деловой ситуации находится между полюсами конфликтоизбегания и конфликтостремления. Обе крайности поведения придают конфликту деструктивный характер, поскольку противоречия, лежащие в его основе, не находят конструктивного разрешения. Конфликтоустойчивость работника является компетенцией, в основе которой лежат стрессоустойчивость, эмпатия, ассертивная коммуникация, отсутствие установки на агрессию как способа отстаивания своих интересов. При столкновении работника с трудностями выполнения задач, нарушений коммуникации и координации, неожиданных изменений рабочей ситуации конфликтоустойчивость определяет конструктивную направленность принимаемых решений [3].

Для оценки поведения в конфликте использовался «Опросник выраженности конфликтоустойчивости», состоящий из 10 биполярных утверждений, оцениваемых по пятибалльной шкале, что позволяет диагностировать выраженность трех типов поведения: конфликтоизбегание – боязнь конфликтов, тактика избегания и приспособления;), конфликтостремление – ориентацию на соперничество, конфликтное поведение; конфликтоустойчивость – ориентацию на сотрудничество или компромисс, конструктивное поведение в конфликте [3]. α -Кронбаха = 0,84.

Настройки работы (job crafting). Устойчивость индивидуальной рабочей деятельности зависит от возможности проактивного саморегулирования и перенастройки дизайна работы при возникновении изменений в содержании и контексте деятельности. Понятие «настройка работы» описывает поведение, которое используют работники с целью сделать работу менее изматывающей, осмысленной, соответствующей их предпочтениям и мотивам [30]. Таким образом, настройка работы, как инициация изменений «снизу – вверх», отличается от изменения дизайна работы, осуществляемого «сверху – вниз» проактивным характером саморегуляции [25].

Настройки работы интерпретируются либо как проорганизационные, либо как избегающие формы саморегуляции

работников в отношении требований и ресурсов работы для достижения оптимального уровня субъективного благополучия и устойчивости в рабочей деятельности [8]. Проорганизационные настройки работы ориентированы на увеличение ресурсов для выполнения работы, усложнение требований, расширение задач, развитие отношений с сотрудниками и когнитивное переосмысление процесса работы. Эти настройки работы положительно связаны с мотивацией, вовлеченностью и производительностью сотрудников, а также с переживаемым благополучием на рабочем месте и снижением профессионального выгорания [17]. Настройки работы связаны с такими мотивационными диспозициями, которые направляют работника на преодоление трудностей. Возможность регулировать и расширять свою активность способствует получению положительных эмоций от преодоления трудностей, а также помогает поддерживать самооценку и заниматься работой, стереотипно воспринимаемой как «грязная» или «низкая» в физическом, социальном и даже моральном аспектах [29].

Методика Шкала настройки работы прошла валидизацию на российской выборке, состоит из 21 утверждения, оцениваемых по пяти баллам, что позволяет диагностировать выраженность настроек работы по четырем факторам: «Увеличение структурных ресурсов в работе»; «Увеличение социальных ресурсов в работе»; «Увеличение сложности рабочих задач»; «Сокращение обременительных требований» [5]. Показатели надежности проорганизационных шкал настройки работы в диапазоне от 0,72 до 0,78, избегающей формы - «Сокращение обременительных требований» - 0,64 для данной выборки.

1.2. Показатели командной устойчивости и методы их измерения.

Совместимость ментальных моделей. Командное/групповое познание относится к когнитивным структурам или представлениям знаний, которые помогают членам рабочей группы эффективно и действенно организовывать, и выполнять задачи для достижения поставленных цели или целей. Важным результатом когнитивного развития группы является формирование разделяемой ментальной модели, описывающей различные аспекты совместной групповой деятельности. Концепция совместного познания, формирования разделяемых ментальных моделей была функционально определена как

способ зафиксировать имплицитную координацию, часто наблюдаемую в эффективных командах, помогающую понять, как они работают в сложных, динамичных и неопределенных контекстах [15, p. 218-226].

Разделяемые ментальные модели играют важную роль для многих аспектов обеспечения эффективной совместной работы. Важность неформальных социальных связей и поддерживающих действий может быть особенно заметной во время неблагоприятных событий, поскольку участники полагаются друг на друга в плане информационной и эмоциональной поддержки, когда испытывают негативные эмоции и сбои в работе [20]. Современные исследования подтверждают значение разделяемых ментальных моделей для командной эффективности, поскольку члены группы, имеющие схожие мысленные модели своей общей задачи и действий друг друга, лучше понимают и точнее предсказывают потребности и поведение своих товарищей. Одновременно подчеркивается их гуманитарная специфика, недоступная для систем искусственного интеллекта, что обнаруживает проблему их адекватного взаимодействия в осознании текущей ситуации [7]. Разделяемость ментальных моделей членов группы является ресурсным состоянием, помогающим справиться с трудностями [24; 28].

Разделяемость ментальной модели в группе определяется как совместное структурированное понимание и мысленное представление о ключевых элементах (условиях) внутренней и внешней среды совместной деятельности. Хотя результативность остается по-прежнему наиболее важным показателем успешности команды, однако, в отношении адаптивности, выживаемости, инновационности признается решающее значение разделяемости ММ. Разделяемость ментальных моделей обеспечивает успешную координацию действий участников как в отношении цикла выполнения задач, так и в отношении развития идентичности и целостности команды, что обеспечивает ее устойчивость в долговременной перспективе [21].

Для исследования разделяемости ММ необходимы валидные методики, которые могли быть применимы в различных организационных, групповых и задачах контекстах командной деятельности. Существует два основных подхода к измерению разделяемости ММ. Первый –

структурный, направлен на то, чтобы сначала выделить (посредством интервью, наблюдения или экспертной оценки) основные элементы задач, выполняемых командой, а затем предложить членам команды или оценить взаимосвязь данных элементов или определить их рейтинг по важности. Достоинством подхода является то, что измеряется как разделяемость, так и точность ММ (в сравнении с экспертами), что позволяет произвести необходимые интервенции для их оптимизации. Недостатком структурного подхода является его зависимость от трудоемкого процесса анализа состава задач, не учёт актуальных изменений, и трудность сравнения команд, но работающих в разных контекстах деятельности. Другой подход направлен на измерение индивидуальных оценок деятельности и характеристик группы с целью последующего определения их совместимости, степень разброса индивидуальных оценок, средние оценки по команде. Достоинством данного подхода является возможность анализа показателей ММ 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 ментальной модели группы [7; 31].

Для сравнения команд, работающих в различных профессиональных и организационных контекстах, обоснована структура командной ментальной модели, в которой выделены следующие сферы разделяемого знания: 1) оборудование и технологии; 2) обязанности, процесс и процедуры выполнения 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 данной структуры была разработана пятифакторная шкала позволяющая измерять и сравнивать разделяемость ММ групп, работающих в различных организационных и деятельностных контекстах [31].

Исследование разделяемых ментальных моделей с использованием данной методики показало, что выявленная факторная структура хорошо описывает сферы разделяемого знания в малых группах и позволяет выявить предикторную роль степени разделяемости ментальных моделей в

отношении взаимозависимости целей и успешности деятельности [31]. Данная методика была использована в нашем исследовании для измерения разделяемости ментальных моделей сотрудников рабочих групп в российских организациях.

Русскоязычная методика «Пятифакторная шкала разделяемости ментальных моделей» содержит 20 утверждений, которые отражают восприятие респондентом совместимости ментальных моделей рабочей группы/команды, оцениваемых по семи баллам от «полностью не согласен» до «полностью согласен». Коэффициенты α -Кронбаха, показывающие внутреннюю согласованность пяти субшкал методики: оборудование – 0,74; выполнение – 0,87; взаимодействие – 0,87; знания, умения и навыки – 0,882; отношение ко времени – 0,88, что позволяет рассматривать полученные результаты как надежные.

Разделяемое лидерство в рабочих группах/командах. Мета-анализ по базам данных Emerald, Google Scholar, APA PsycNet, Researchgate и JSTOR показал рост 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 [12]. Разделяемое лидерство обеспечивает лучшую производительность, эффективность выполнения командных задач, креативность, психологическое благополучие, удовлетворенность и другие показатели, которые в совокупности отражают состояние командной устойчивости [32].

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, как следствие, устойчивость команды [27]. 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

[22]). Наряду с эффективностью, 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 [32]. Таким образом, современные исследования показывают, что разделяемое лидерство в командах обеспечивает необходимые условия для развития командной устойчивости.

В нашем исследовании для измерения выраженности разделяемого лидерства в рабочих группах использовалась русскоязычная «Шкала разделяемого лидерства в командах» (*Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT)*), созданная A.Grille и S.Kauffeld [4]. Методика оценивает четыре субшкалы разделяемого лидерства (РЛ) в группе:

1) РЛ в выполнении задач, действий по организации и регулировании работы удобным способом;

2) РЛ в отношениях, насколько ценится и уважается мнение, эмоциональное принятие членов рабочей группы;

3) РЛ в изменениях и трансформациях, внедряемых в работе;

4) РЛ во внешних коммуникациях. Опросник содержит 20 утверждений, оцениваемых по пяти бальной шкале от «полностью не согласен» до «полностью согласен», затем по каждой субшкале рассчитываются средние значения. α -Кронбаха от 0,74 до 0,94.

Устойчивость групповой/ командной деятельности. Одним из важнейших состояний рабочей группы является устойчивость ее деятельности как «групповая способность работников справляться с повседневными стрессами работы и оставаться здоровыми, адаптированными к изменениям, и быть проактивно настроенными в отношении возникновения будущих рабочих требований» [18]. Проблема обеспечения устойчивой деятельности рабочих групп и команд в различных профессиональных контекстах активно разрабатывается в современной организационной психологии [6; 14; 28].

Исследования устойчивости на групповом уровне показывают, что конструкт «командная устойчивость» является интегративным производным от эмерджентных состояний, возникающих в процессе группового

развития. У различных авторов перечень этих командных состояний различается, но наиболее часто называют восприятие командной эффективности, командное научение, транзактную память, сплоченность, идентичность, разделяемые ментальные модели, разделяемое лидерство, адаптивность, эмоциональную близость, доверие, психологическую безопасность [10; 14; 28]. «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» [10, р. 4].

В настоящее время имеются различные подходы к операционализации групповой устойчивости. Первоначально устойчивость команды измеряли с помощью одномерных шкал, оценивающих воспринимаемую членами группы способность их команды справляться с изменениями или адаптироваться к ним, двумерных шкал, включающих как оценку адаптивности, так и оценку убежденности в устойчивости группы, а затем появились факторные модели устойчивости, построенные на интеграции наборов самооценочных атрибутов группы, таких как вовлеченность, взаимосвязанность, гибкость, оценка самооффективности, доверие и других [24, р. 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 [6, с. 153–154]. Авторы признают валидность методики С. Шармы и С. Шармы,

которые на основе эксплораторного и конфирматорного факторного анализа успешно операционализировали феномен командной устойчивости, выделив четыре измерения: структура группы, мастерство, социальный капитал и коллективная эффективность, и проверили надёжность методики и её применимость для анализа устойчивости команд в организациях [26].

Данная методика была адаптирована при проведении эмпирического исследования устойчивости рабочих групп в российских организациях. Русскоязычная методика «Шкала устойчивости команды» содержит 21 утверждение, оцениваемые по пяти бальной шкале от «полностью не согласен» до «полностью согласен». Коэффициенты α -Кронбаха, показывающие внутреннюю согласованность шести субшкал методики от 0,81 до 0,94, позволяют рассматривать полученные в исследовании эмпирические данные как надежные.

2. Результаты

2.1. Выборка и методы исследования

Данные собраны в трех независимых исследованиях в российских организациях в 2023 году. Процедуры сбора данных – работникам в онлайн формате (Google Forms). предоставлялись опросные листы, включающие демографические данные и блоки вопросов методик. Общее число респондентов – 572. Из них рядовые сотрудники 18,5 %, специалисты 61,7 %, руководители 19,8%. Возраст респондентов от 18 до 73 лет ($M=34,98$, $SD=11,2$, $Me=33$). Мужчины представляют 29% выборки, женщины - 71%. Подробнее сведения об выборках и методах исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Характеристика выборки и методы исследований

Table 1.

Sample characteristics and research methods

Критерии	Исследование 1	Исследование 2	Исследование 3
Размер выборки (N)	131	228	213
Пол	мужчины :44 % женщины: 56%.	мужчины :15 % женщины: 85%.	мужчины :34.3 % женщины: 65,7%.
Возраст	от 18 до 73 лет ($M=33,8$, $SD=10,5$, $Me=31$)	от 18 до 69 лет ($M=37,5$, $SD=12,2$, $Me=38$)	от 19 до 66 лет ($M=32$, $SD=10$, $Me=30$)
Сфера	науки и образования – 31%, производства – 55%, ИТ – 13%, торговля – 32%.	—	образование и наука – 32%, здравоохранение - 24%, финансы - 16%,

			административно-управленческая деятельность 15%, социальное обслуживание 13%
Рядовой персонал	18,3	9%	29,1 %
специалисты	41,2	76%	58,7 %
руководители	40,5	15%	12,2 %
Используемые методики	«Опросник разделяемого профессионального лидерства в команде», «Опросник влияющего поведения», «Шкалы настройки работы (Job crafting scale)», опросник «Профессиональное выгорание».	«Опросник разделяемого профессионального лидерства в команде», «Шестифакторная шкала устойчивости команды» «Опросник форм конфликтостойчивости»	«Опросник разделяемого профессионального лидерства в команде», «Шестифакторная шкала устойчивости команды» «Пятифакторная шкала восприятия разделяемых ментальных моделей»,

Показатели надежности методик α -Кронбаха варьируются от 0,64 до 0,95. Данные значения являются удовлетворительными, что позволило использовать показатели методик для дальнейшего анализа. Значения асимметрии и эксцесса в пределах от -1 до 1, следовательно, данные распределены приблизительно нормально, что позволило использовать параметрические методы анализа.

2.2. Личностные ресурсы устойчивости команды.

2.2.1. Проактивные настройки работы и разделяемое лидерство как ресурсы личностной устойчивости и предупреждения выгорания.

Для выявления взаимосвязей между настройкой работы и профессиональным выгоранием был проведен корреляционный анализ (исследование 1, N=131). Использовался коэффициент корреляции r -Пирсона. Данные представлены в таблице 2.

Взаимосвязи между настройками работы и профессиональным выгоранием. Исследование 1 (N=131)

Таблица 2.

Table 2.

The relationship between job settings and professional burnout. Study 1 (N=131)

Профессиональное Выгорание	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция персональных достижений	Выгорание (общий показатель)
Настройка работы				
Увеличение структурных ресурсов	-,259***	-,230***	-,470***	-,298**
Сокращение обременительных требований	,109	,236**	,051	,142
Увеличение социальных ресурсов	,182*	,056	-,112	,028
Увеличение сложности рабочих задач	-,073	-,025	-,362**	-,134

Примечание:

*** Корреляция значима на уровне $p < 0,001$

** Корреляция значима на уровне $p < 0,01$

* Корреляция значима на уровне $p < 0,05$

Обнаружена значимая отрицательная корреляция между шкалами проактивной настройки работы «Увеличение сложности задач» ($-0,36$), «Увеличение структурных ресурсов» ($-0,47$) и шкалы профессионального выгорания, отражающая редукцию персональных достижений. Также выявлены значимые отрицательные корреляции между «Увеличением структурных ресурсов» и «Эмоциональным истощением» ($-0,26$), деперсонализацией ($-$

$0,23$). Значимые положительные связи обнаружены между «Сокращением обременительных требований» и «Деперсонализацией» ($0,24$); а также между «Увеличением социальных ресурсов» и «Эмоциональным истощением» ($0,182$).

Для изучения настроек работы как предикторов снижения выгорания был проведен регрессионный анализ (Исследование 1 ($N=131$)). Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Настройки работы как предикторы снижения профессионального выгорания. Исследование 1, $N=131$

Table 3.

Job settings as predictors of reducing professional burnout. Study 1, $N=131$

	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Проф. успешность	Интегральный показатель
Предиктор (β, p)	Увеличение. структурных. ресурсов ($-0,309$; $p = 0,000$)	Увеличение. структурных. ресурсов ($-0,252$; $p = 0,003$)	Увеличение. структурных. ресурсов ($0,470$; $p = 0,000$)	Увеличение. структурных. ресурсов ($-0,312$; $p = 0,000$)
Предиктор (β, p)	Увел. социальных. ресурсов ($0,246$; $p = 0,004$)	Сокращение обременительных требований ($0,258$; $p = 0,002$)		Сокращение обременительных. требований ($0,169$; $p = 0,045$)
$R^2_{ск.}$	0,111	0,105	0,214	0,103
R	0,125	0,119	0,220	0,117

Регрессионный анализ позволил создать совместную модель предикторов выгорания, включающее разделяемое лидерство и настройку увеличения структурных ресурсов, которая показывает отрицательное влияние

разделяемого лидерства и настройки увеличения структурных ресурсов на выгорание. (Исследование 1 ($N=131$)). Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Разделяемое лидерство в рабочей группе и увеличение структурных ресурсов как отрицательные предикторы профессионального выгорания

Table 4.

Shared leadership in the working group and increased structural resources as negative predictors of professional burnout

Предикторы	R	$R^2_{ск.}$	Дарбин-Уотсон
РЛ в отношениях ($\beta = -0,33$; $p < 0,001$), Увеличение структурных ресурсов ($\beta = -0,2$; $p = 0,02$)	0,43	0,17	2

Полученная регрессионная модель описывает 17% дисперсии выгорания. Для данной регрессионной модели отрицательными предикторами выгорания являются разделяемое лидерство в отношениях и проактивная настройка работы,

направленная на увеличение структурных ресурсов.

2.2.2. Личностная конфликтоустойчивость и устойчивость команды.

Был проведен корреляционный анализ (исследование 2, N=228) для выявления взаимосвязей между личной конфликтоустойчивостью и субшкалами

устойчивости команды. Использовался коэффициент корреляции r-Пирсона. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Взаимосвязи между личной конфликтоустойчивостью показателями устойчивости рабочей группы. Исследование 2 (N=228)

Table 5.

The relationship between personal conflict resistance and indicators of the stability of the working group. Study 2 (N=228)

Уровень конфликтоустойчивости	Устойчивость группы
,205**	Гибкость команды
,192**	Связь в работе
,227**	Разделяемый язык в работе
,218**	Доверие
,163*	Групповые нормы
,352**	Оценка эффективности коллективных действий
,239**	Устойчивость (общая шкала)

Примечание:

** Корреляция значима на уровне $r_{ск} < 0,01$

* Корреляция значима на уровне $r_{ск} < 0,05$

$r_{ск}$ — (здесь и далее) скорректированная значимость с учетом поправки Бенъямини — Хохберга.

Обнаружены значимые положительные взаимосвязи между показателем личной конфликтоустойчивости членов группы и всеми показателями устойчивости групп. Наибольшая взаимосвязь обнаружена между уровнем конфликтоустойчивости и показателем «оценка эффективности коллективных действий» (0,35).

2.3. Командные ресурсы устойчивости

2.3.1. Разделяемость ментальных моделей как ресурс командной устойчивости.

Для выявления взаимосвязей оценки разделяемых ментальных моделей и устойчивости рабочих групп, был проведен корреляционный анализ r-Пирсона Исследование 3 (N=213). Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6.

Взаимосвязи между оценками разделяемых ментальных моделей и показателями устойчивости рабочей группы. Исследование 3 (N=213)

Table 6.

The relationship between assessments of shared mental models and indicators of sustainability of the working group. Study 3 (N=213)

Устойчивость / Суб-шкалы разделяемости ММ	Гибкость команды	Связь в работе	Разделяемый язык в работе	Доверие	Групповые нормы	Воспринимаемая эффективность команды	Устойчивость (общая шкала)
Оборудование	,453	,443	,462	,430	,487	,497	,506
Выполнение	,549	,528	,571	,535	,588	,586	,613
Взаимодействие	,514	,492	,518	,545	,579	,537	,582

Знания, умения, навыки	,464	,509	,519	,526	,559	,547	,571
Отношение ко времени	,491	,462	,484	,542	,572	,503	,559
Разделяемость ММ (общая шкала)	,536	,529	,554	,562	,606	,579	,615

Примечание:

– Для всех показателей корреляция значима на уровне $p < 0,001$.

Выявлены высокий уровень значимой корреляции Пирсона (0,43–0,61) между показателями оценок разделяемости ментальных моделей и шкалами устойчивости команд.

Для проверки предиктивной значимости показателей разделяемости ментальных моделей в устойчивости команд была проведена серия регрессионных анализов. Результаты представлены в таблице 7

Полученные регрессионные модели описывают от 30% до 39% дисперсии шкал устойчивости рабочей группы. 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 действия, общая устойчивость группы.

2.3.2. Разделяемое лидерство как ресурс устойчивости рабочей группы

Для выявления взаимосвязей разделяемого лидерства и устойчивости групп, был проведен корреляционный анализ r-Пирсона по результатам исследования 2. (N=228) и исследования 3 (N=213). Результаты представлены в таблице 8.

В обоих исследованиях были обнаружены значимые корреляционные связи (0,557–0,862) между всеми шкалами разделяемого лидерства и шкалами устойчивости команд.

2.4. Интегративное влияние личностных и командных ресурсов на устойчивость рабочей группы

На заключительном этапе исследования ресурсов устойчивости рабочей группы был проведен регрессионный анализ с целью обоснования интеграционного влияния личностных и командных ресурсов как предикторов устойчивости рабочих групп. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 7.

Разделяемость ментальных моделей как предикторы командной устойчивости – Исследование 3 (N=213)

Table 7.

Separability of mental models as predictors of team resilience – Study 3 (N=213)

Зависимая переменная	Предикторы	R	R ² ск.	Дарбин-Уотсон
Гибкость команды	Выполнение ($\beta = 0,55$; $p < 0,001$).	0,54	0,3	1,9
Групповые нормы	Выполнение ($\beta = 0,36$; $p < 0,001$), Отношение ко времени ($\beta = 0,28$; $p = 0,004$)	0,6	0,37	2
Связь в работе	Выполнение ($\beta = 0,34$; $p = 0,001$), ЗУН членов команды ($\beta = 0,23$; $p = 0,03$),	0,54	0,3	1,8
Разделяемый язык в работе	Выполнение ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$)	0,57	0,33	1,8
Доверие	Взаимодействие ($\beta = 0,31$; $p = 0,003$), отношение ко времени ($\beta = 0,29$; $p = 0,002$)	0,57	0,33	2
Воспринимаемая эффективность коллективных командных действий	Выполнение ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$)	0,58	0,34	1,8
Устойчивость (общая шкала)	Выполнение ($\beta = 0,43$; $p < 0,001$), Взаимодействие ($\beta = 0,22$; $p = 0,029$),	0,63	0,39	1,8

Таблица 8.

Взаимосвязи между показателями разделяемого лидерства и показателями устойчивости рабочих групп

Table 8.

The relationship between indicators of shared leadership and indicators of sustainability of working groups

	РЛ в задачах	РЛ в отношениях	РЛ в изменениях	РЛ во внешних коммуникациях	Разделяемое лидерство (общая шка.)
Гибкость команды	,695 / ,636	,733 / ,679	,762 / ,664	,729 / ,660	,782 / ,708
Групповые нормы	,719 / ,587	,776 / ,632	,768 / ,613	,765 / ,557	,811 / ,646
Связь в работе	,740 / ,611	,763 / ,671	,759 / ,672	,758 / ,651	,809 / ,699
Разделяемый язык в работе	,647 / ,575	,767 / ,602	,729 / ,578	,683 / ,566	,756 / ,622
Доверие	,675 / ,586	,743 / ,699	,741 / ,689	,685 / ,628	,761 / ,699
Оценка эффективности коллективных действий	,720 / ,610	,753 / ,643	,762 / ,621	,768 / ,592	,804 / ,661
Устойчивость (общая шкала)	,766 / ,645	,828 / ,690	,825 / ,674	,800 / ,652	,862 / ,714

Примечание:

- r-Пирсона исследование 1/ r- Пирсона исследование 2
- Для всех показателей корреляция значима на уровне $p < 0,001$.
- РЛ-разделяемое лидерство

Было рассчитано две регрессионные модели, описывающие 75 % и 54% дисперсии переменной устойчивость групп (общая шкала). Для первой регрессионной модели предикторами устойчивости групп является конфликтоустойчивость, разделяемое лидерство в отношениях и в задачах. Для второй регрессионной модели предикторами являются разделяемое лидерство в отношениях, в изменениях, во внешних коммуникациях и показатель разделяемости ментальных моделей «выполнение».

Ограничения исследования. Проведенное исследование имеет ограничения, связанные со сбором данных в онлайн формате, отсутствием исследования устойчивости рабочих групп различной организационной специфики.

Обсуждение/Заключение

1. Проведенные исследования подтвердили комплементарную модель взаимодействия личностных и командных ресурсов устойчивости [11]. Было обнаружено, что предикторами устойчивости групп являются ресурсы, отражающие как личностный уровень устойчивости, так и уровень развития группы. И личностные, и

командные ресурсы обеспечивают снижение профессионального выгорания как феномена, влияющего на эмоциональную стабильность, благополучие сотрудников, профессиональный рост и сплоченность. Были получены две регрессионные модели устойчивости рабочих групп, которые подтвердили предикторную роль разделяемых ментальных моделей, разделяемого лидерства, конфликтоустойчивости. Схожее понимание способов работы, выполнения задач в команде, способность команды следовать вариативно от ситуаций за тем или иным лидером способствуют устойчивости команды в целом. Также конструктивное решение конфликтов, способствует сохранению команды и ее эффективности в изменяемых условиях. Таким образом исследование показало, что ресурсы различных уровней комплементарно взаимодействуют в обеспечении устойчивости групп. Проактивные настройки работы как ресурс индивидуального рабочего поведения дают возможность как работнику, так и группе в целом преодолеть стрессовые факторы рабочего процесса, а также приобрести опыт

внедрения позитивных вариабельностей в рабочий процесс.

2. Уровень личностной конфликтоустойчивости взаимосвязан с устойчивостью рабочих группы, особенно в отношении такого показателя как выполнение совместной работы. Если у членов команды увеличивается ориентация на сотрудничество в конфликтах, понимание конструктивного выхода из конфликта, то вероятно, что и уровень устойчивости команды к

неблагоприятным условиям будет выше. И наоборот в рабочей группе, в которой участники понимают друг друга, «разговаривают на одном языке», имеют доверительные отношения, воспринимают команду как единое целое, уверены в способностях своих коллег и готовы к различным изменениям, уровень конфликтоустойчивости сотрудников повышается.

Конфликтоустойчивость, разделяемое лидерство, разделяемость ментальных моделей как предикторы устойчивости рабочей группы

Таблица 9.

Conflict tolerance, shared leadership, separability of mental models as predictors of the stability of the working group

Table 9.

Устойчивость групп	Предикторы	R	R ² ск.	Дарбин-Уотсон
Исследование 2 (N=228)	РЛ в отношениях ($\beta = 0,48$; $p < 0,001$), Конфликтоустойчивость ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$) РЛ в задачах ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$).	0,74	0,54	1,8
Исследование 3 (N=213)	РЛ в отношениях ($\beta = 0,37$; $p < 0,001$), РЛ в изменениях ($\beta = 0,25$; $p = 0,003$), РЛ во внешних коммуникациях ($\beta = 0,22$; $p = 0,003$), Выполнение ($\beta = 0,11$; $p = 0,007$)	0,87	0,75	2

3. Разделяемое лидерство не только способствует устойчивости команд, но и оказывает влияние на снижение профессионального выгорания, поскольку у членов группы появляется возможность роста личной субъектности в отношении преодоления стрессов и напряжений рабочей деятельности [4]. Была обнаружено средняя и высокая взаимосвязь между показателями разделяемого лидерства и показателями устойчивости рабочих групп. Если в группе придерживаются гибкого подхода к роли лидера, лидерство может передаваться наиболее компетентным членам команды в зависимости от задач и внешних условий, то устойчивость команды будет выше, а также высокая устойчивость команд связана с более высокой выраженностью разделяемого лидерства. Была представлена регрессионная модель выгорания (как отражение дефицита личной устойчивости), которая показывает важность предикторов проактивной настройки работы и разделяемого лидерства. Стремление членов команды к поиску возможностей для развития, исследованию новых методов работы и проявление лидерской активности влияет на снижение выгорания. Команда, состоящая из

сотрудников, чувствующих психологическое и физическое благополучие будет более стабильна в условиях неожиданных стрессов или изменений. современном постоянно меняющимся мире. Поскольку модель описывает только 17% изменчивости устойчивости команд, это требует дополнительных исследований, которые могут быть направлены на выявление медиаторов и выявления влияния других антецедентов, например, уровня развития коммуникативной сети.

4. В качестве важного ресурса устойчивости рабочих групп подтверждена совместимость ментальных моделей как «общее понимание знаний среди членов команды, касающихся важных аспектов командной среды» [31]. Единое понимание членами группы рабочих процессов, обязанностей и временных рамок, структуры выполнения задач, групповых норм оказывает положительный эффект на устойчивость команды. Группа с единой ментальностью более согласованно противостоит угрозам и вызовам рабочей среды. Корреляционный анализ показал достаточный уровень взаимосвязи между всеми показателями разделяемых ментальных моделей и

показателями устойчивости групп, однако только некоторые из них являются предикторами. Это может быть связано с наличием других переменных, которые могут опосредовать данную взаимосвязь.

В статье описаны результаты эмпирического подтверждения интегративного характера групповой устойчивости, опирающейся как на

проактивные ресурсы членов группы, так и на командные эмерджентные состояния: разделяемое лидерства и совместимость ментальных моделей. Будущее направление исследований может быть направлено на выявление специфики рабочих групп в различных сферах деятельности, различного уровня развития, а также исследование других antecedентов устойчивости.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С., Наследов А.Д.** Стандартизированный опросник «профессиональное выгорание» для специалистов социономических профессий // Вестник СПбГУ. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2013. № 4. С. 17–27. EDN RWMZCV.
2. **Круглова М.А., Лепёхин Н.Н., Круглов В.А. и др.** Диспозиции работников как ресурсы устойчивости в ситуации неопределенности. Сборник «Приверженность вопросам психического здоровья»: Материалы III Международной научно-практической конференции (Москва, 5-7 октября 2022). М.: Изд. «Российский университет дружбы народов (РУДН)», 2022. С. 390-396. EDN SHVDMA.
3. **Лепехин Н.Н., Круглов В.Г., Круглова М.А. и др.** Диспозиционные предикторы конфликтоустойчивости студентов // Социальная психология и общество. 2023. Т. 14. № 1. С. 92-110. DOI 10.17759/sps.2023140106. EDN GQINTZ.
4. **Лепехин Н.Н.** Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды // Петербургский психологический журнал. 2023. № 42. С. 22-68. EDN BTHLLW.
5. **Маничев С.А., Милетич М.П., Лепёхин Н.Н. и др.** Русскоязычная версия «Шкалы настройки работы» ("Job Crafting Scale"): Психометрическая проверка, валидизация и перспективы использования // Организационная психология. 2023. Т. 13. № 1. С. 92-116. DOI 10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116. EDN YYUXVC.
6. **Чигрина А.А., Багратиони К.А., Нестик Т.А.** Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности // Организационная психология. 2020. Т.10. №2. С. 151-171. EDN YVUXFS.
7. **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;24:129-175. DOI 10.1080/1463922X.2022.2061080.
8. **Bakker A.B., Demerouti E.** Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2016;22(3):273–285. DOI 10.1037/ocp0000056.
9. **Bakker A.B., Demerouti E.** Job Demands-Resources theory: Takingstock and lookingforward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017;22:273-285. DOI 10.1037/ocp0000056.
10. **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;8:1360. DOI 10.3389/fpsyg.2017.01360.
11. **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.

REFERENCES

1. **Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S., Nasledov A.D.** Standardized Questionnaire "Professional Burnout" for Specialists in Socioeconomic Professions. *Bulletin of St. Petersburg State University. Episode 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*. 2013;4:17-27.
2. **Kruglova M.A., Lepyokhin N.N., Kruglov V.A., et al.** Dispositions of Employees as Resources of Stability in Situations of Uncertainty. In: *Proceedings of the 3d International Scientific and Practical Conference: Commitment to Mental Health Issues; 2022 Oct 5-7; Moscow: Publishing House of Peoples' Friendship University of Russia (RUDN): 2022. p. 390-396.*
3. **Lepekhn N.N., Kruglov V.G., Kruglova M.A., et al.** Dispositional Predictors of Conflict Resilience Among Students. *Social Psychology and Society*. 2023;14(1):92-110. DOI 10.17759/sps.2023140106.
4. **Lepekhn N.N.** Shared Leadership as a Factor in the Development of Team Sustainability. *St. Petersburg Psychological Journal*. 2023;42:22-68.
5. **Manichev S.A., Miletich M.P., Lepyokhin N.N., et al.** Russian Version of the "Job Crafting Scale": Psychometric Testing, Validation and Prospects for Use. *Organizational Psychology*. 2023;13(1):92-116. DOI 10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116.
6. **Chigrina A.A., Bagrationi K.A., Nestik T.A.** Development of Theoretical Model for Collective Resilience. *Organizational Psychology*. 2020;10(2):151-171.
7. **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;24:129-175. DOI 10.1080/1463922X.2022.2061080.
8. **Bakker A.B., Demerouti E.** Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2016;22(3):273-285. DOI 10.1037/ocp0000056.
9. **Bakker A.B., Demerouti E.** Job Demands-Resources Theory: Takingstock and Lookingforward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017;22:273-285. doi: 10.1037/ocp0000056.
10. **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;8:1360. DOI 10.3389/fpsyg.2017.01360.
11. **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;2(3):1043-1074. DOI

- Applied Psychology. 2023;2(3):1043–1074. DOI 10.1111/apps.12419.
12. **Gichuhi J.M.** Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021;10:67-88. DOI 10.33844/ijol.2021.60536.
 13. **Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M.** Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*. 2020;69:913-959. DOI 10.1111/apps.12191.
 14. **Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S.** Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*. 2020;10(3–4):169–200. DOI 10.1177/2041386620919476.
 15. **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*. 2020. New York: Oxford University Press. P. 195-230. ISBN 978-0190263362.
 16. **Lay B., Balkin A.** The Second Step: Surprise Is Inevitable. Now What? *Advancing Resilient Performance*. Springer, Cham. 2022;145-156. DOI 10.1007/978-3-030-74689-6_11. ISBN 978-3-030-74688-9.
 17. **Lichtenthaler P.W., Fischbach A.** Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019;28(1):30-50. DOI 10.1080/1359432X.2018.1527767.
 18. **McEwen K.** *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications. 2016. 210 p. ISBN 978-0646961187.
 19. **Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P.** Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001;52:397–422. DOI 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
 20. **Mesmer-Magnus J., Niler A.A., Plummer G., Larson L.E., De Church L.A.** The cognitive underpinnings of effective teamwork: a continuation. *Career Development International*. 2017;22 (5):507-519. DOI 10.1108/CDI-08-2017-0140.
 21. **Mohammed S., Rico R., Alpour K.** Team cognition at a crossroad: toward conceptual integration and network configurations. *Academy of Management Annals*. 2021;15:455–501. DOI 10.5465/annals.2018.0159.
 22. **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>.
 23. **Raetz S., Duchek S., Maynard M.T., Kirkman B.L.** Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*. 2021;46:607-656. DOI 10.1177/10596011211032129.
 24. **Raetz S., Duchek S., Maynard M.T., Wohlgemuth M.** Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *The Journal of applied psychology*. 2022;107(6):867–897. DOI 10.1037/apl0000952.
 25. **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;102(6). DOI 10.1016/j.jvb.2017.05.008.
 26. **Sharma S., Sharma S.** Team resilience: scale development and validation. *Vision*. 2016;20:37–53. DOI 10.1177/0972262916628952.
 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 Organizational Leadership*. 2021;10:67-88. DOI 10.33844/ijol.2021.60536/
 12. **Gichuhi J.M.** Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021;10:67-88. DOI 10.33844/ijol.2021.60536/
 13. **Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M.** Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*. 2020;69:913-959. DOI 10.1111/apps.12191/
 14. **Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S.** Workplace Team Resilience: A Systematic Review and Conceptual Development. *Organizational Psychology Review*. 2020;10(3-4):169-200. DOI 10.1177/2041386620919476.
 15. **Kozlowski S.W.J., Bell B.S.** Advancing Team Learning: Process Mechanisms, Knowledge Outcomes, and Implications. In: Argote L, Levine J, editors. *Oxford Handbook of Organizational Learning*. New York: Oxford University Press; 2020. p. 195-230.
 16. **Lay B., Balkin A.** The Second Step: Surprise Is Inevitable. Now What? In: *Advancing Resilient Performance*. Springer, Cham; 2022, p. 145-156. DOI 10.1007/978-3-030-74689-6_11.
 17. **Lichtenthaler P.W., Fischbach A.** Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019;28(1):30-50. DOI 10.1080/1359432X.2018.1527767.
 18. **McEwen K.** *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications; 2016. 210 p.
 19. **Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P.** Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001;52:397-422. DOI 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
 20. **Mesmer-Magnus J., Niler A.A., Plummer G., Larson L.E., De Church L.A.** The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: a Continuation. *Career Development International*. 2017;22(5):507-519. DOI 10.1108/CDI-08-2017-0140.
 21. **Mohammed S., Rico R., Alpour K.** Team Cognition at a Crossroad: Toward Conceptual Integration and Network Configurations. *Academy of Management Annals*. 2021;15:455-501. DOI 10.5465/annals.2018.0159.
 22. **Prabhu N., Koodamara N.K.** Exploring Shared Leadership: Mediating Roles of Spirit at Work and Team Trust. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, Forthcoming [Internet]. 2022. Available from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4073892>.
 23. **Raetz S., Duchek S., Maynard M.T., Kirkman B.L.** Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*. 2021;46:607-656. DOI 10.1177/10596011211032129.
 24. **Raetz S., Duchek S., Maynard M.T., Wohlgemuth M.** Resilience in Organization-Related Research: An Integrative Conceptual Review Across Disciplines and Levels of Analysis. *The Journal of Applied Psychology*. 2022;107(6):867-897. DOI 10.1037/apl0000952.
 25. **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;102(6). DOI 10.1016/j.jvb.2017.05.008.
 26. **Sharma S., Sharma S.** Team Resilience: Scale Development and Validation. *Vision*. 2016;20:37-53. DOI 10.1177/0972262916628952
 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 Organizational Leadership*. 2021;10:67-88. DOI 10.33844/ijol.2021.60536/

of Project Management. 2019;37:565-581. DOI 10.1016/j.ijproman.2019.02.002.

28. **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;45(2):395-422. DOI 10.5465/amr.2017.0005.

29. **Tian X., Li M., Jiao Q., Wei X., Huang R.** Job Crafting: A Review of Theoretical Integration and Application Extension. *Journal of Human Resource Management*. 2022;10(2):38-48. DOI 10.11648/j.jhrm.20221002.11.

30. **Tims M., Bakker A.B., Derks D.** Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015;24(6):914-928. DOI 10.1080/1359432X.2014.969245.

31. **van Rensburg J.J., Santos S.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;12:784200. DOI 10.3389/fpsyg.2021.784200.

32. **Wu Q., Cormican K., Chen G.A.** Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2018;27:49-64. DOI 10.1177/1548051818820862.

Информация об авторах:

Лепехин Николай Николаевич - доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры эргономики и инженерной психологии, международные идентификационные номера автора: Scopus-Author ID 5720-2096-318, Research-ID-Web of Science K-3430-2015, Author-ID-РИНЦ 4466-0959

Ильина Ольга Николаевна – младший научный сотрудник, Факультет психологии, международные идентификационные номера автора: Research-ID-Web of Science HGV-1208-2022, Author-ID-РИНЦ 7050-3666

Круглов Владимир Георгиевич - кандидат психологических наук, доцент кафедры эргономики и инженерной психологии, международные идентификационные номера автора: Scopus-Author ID 5720-2087-092, Research-ID-Web of Science HNI-3906-2023, Author-ID-РИНЦ 4091-0676

Круглова Марина Анатольевна - доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры эргономики и инженерной психологии, международные идентификационные номера автора: Scopus-Author ID 5720-2086-309, Author-ID-РИНЦ 6147-8457

Journal of Project Management. 2019;37:565-581. DOI 10.1016/j.ijproman.2019.02.002.

28. **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;45(2):395-422. DOI 10.5465/amr.2017.0005.

29. **Tian X., Li M., Jiao Q., Wei X., Huang R.** Job Crafting: A Review of Theoretical Integration and Application Extension. *Journal of Human Resource Management*. 2022;10(2):38-48. DOI 10.11648/j.jhrm.20221002.11.

30. **Tims M., Bakker A.B., Derks D.** Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015;24(6):914-928. DOI 10.1080/1359432X.2014.969245.

31. **van Rensburg J.J., Santos S.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;12:784200. DOI 10.3389/fpsyg.2021.784200.

32. **Wu Q., Cormican K., Chen G.A.** Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2018;27:49-64. DOI 10.1177/1548051818820862.

Information about the authors:

Lepekhin Nikolay Nikolaevich – Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department “Ergonomics and Engineering Psychology”, the author’s international identification numbers: Scopus-Author ID: 5720-2096-318, Research-ID-Web of Science: K-3430-2015, Author-ID-RSCI: 4466-0959.

Ilyina Olga Nikolaevna – junior researcher, Department of Psychology, the author’s international identification numbers: Research-ID-Web of Science: HGV-1208-2022, Author-ID-RSCI: 7050-3666.

Kruglov Vladimir Georgievich – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department “Ergonomics and Engineering Psychology”, the author’s international identification numbers: Scopus-Author ID: 5720-2087-092, Research-ID-Web of Science: HNI-3906-2023, Author-ID-RSCI: 4091-0676.

Kruglova Marina Anatolyevna – Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department “Ergonomics and Engineering Psychology”, the author’s international identification numbers: Scopus-Author ID: 5720-2086-309, Author-ID-RSCI: 6147-8457.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.12.2023; одобрена после рецензирования 26.12.2023; принята к публикации 09.01.2024. Рецензент – Евстифеева Е.А., доктор философских наук., профессор Тверского государственного технического университета, член редакционного совета журнала «Эргодизайн»

The paper was submitted for publication on the 18th of December, 2023; approved after the peer review on the 26th of December, 2023; accepted for publication on the 09th of January, 2024. Reviewer – Evstifeeva E.A., Doctor of Philosophical Sciences, Professor of Tver State Technical University, member of the editorial board of the journal “Ergodesign”.