



Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

НЕСТИК Тимофей Александрович

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье представлен анализ подходов к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность в организации». Актуальность исследования обусловлена сокращением продолжительности жизненного цикла компаний на рынке, необходимостью учитывать долгосрочные последствия групповых решений и растущей ответственностью команд в организации перед крупными социальными группами. Это, в свою очередь, требует изучения структуры и факторов групповой жизнеспособности как социально-психологического феномена, позволяющего командам оставаться эффективными в условиях «общества риска». *Методология.* Анализируются инструменты изучения групповой жизнеспособности и её социально-психологических и организационных факторов в командах и компаниях. *Результаты.* Описано современное состояние проблемной области, связанной с изучением жизнеспособности малых групп в организациях. Сопоставлены подходы к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность». Намечены перспективы исследования. *Практические следствия.* Проведённый анализ мог бы послужить основой для создания валидного инструмента, позволяющего измерять уровень жизнеспособности группы. *Ценность результатов.* На данный момент ещё не сформировался общепризнанный подход к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность в организациях». Наблюдается дефицит инструментов, позволяющих измерять групповую жизнеспособность.

Ключевые слова: групповая жизнеспособность, организационная психология, социальная психология, управление проектами.

Исследование выполнено по гранту РФФИ №18-18-00439 «Психология человека в условиях глобальных рисков».

Введение

Ускоряющиеся перемены и экономическая нестабильность создают новые риски для проектных команд и организаций. Организация совместной деятельности в проектах становится всё более сложной, затрагивая всё большее количество заинтересованных лиц и привлекая знания из самых разнообразных предметных областей. Управление совместной деятельностью в условиях неопределённости требует групповой жизнеспособности, которую можно определить как совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих, с одной стороны, адаптацию группы к меняющимся, трудно предсказуемым условиям

совместной жизнедеятельности, а с другой стороны, поддерживающих способность группы оставаться эффективной в течение более или менее длительного времени в затруднённых условиях (Нестик, 2016). Увеличение связанности людей, организаций и вещей во всём мире приводит к росту масштаба рисков, вплоть до глобальных, на которые вынуждены реагировать современные организации и малые группы (Нестик, Журавлев, 2018).

Хотя групповая жизнеспособность изучалась в рамках организаций, такие исследования до сих пор остаются немногочисленными: жизнеспособность групп в организациях является гораздо менее исследованной областью, чем, например, жизнеспособность семей и локальных сообществ. Цель данной статьи — систематизировать подходы к изучению жизнеспособности малых групп в организациях и предложить ряд направлений её дальнейшего исследования.

Подходы к пониманию феномена жизнеспособности группы

Само слово «жизнеспособность» (*resilience*) имеет латинские корни, происходит от глагола *resilire*, что означает способность отскакивать назад, сдерживая удар, и быстро восстанавливаться с минимальными потерями. В рамках организационной психологии жизнеспособность может трактоваться и как психологическое состояние, и как черта характера. Так, Ф. Лютенс и К. Юссеф определяют данный феномен как «позитивное организационное поведение», являющееся результатом целенаправленных управленческих практик (Youssef, Luthans, 2007), в то время как Дж. Шин с соавторами характеризуют жизнеспособность как черту, которую можно целенаправленно развивать (Shin et al., 2012). К. Сатклифф и Т. Вогус определяют групповую жизнеспособность как умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах (Sutcliffe, Vogus, 2007a; Sutcliffe, Vogus, 2007b).

С точки зрения Б. Уэста с соавторами, жизнеспособность команды заключается в способности оправиться от неудачи, конфликта или любой другой угрозы (West et al., 2009). С точки зрения Р. ван дер Кледжи, она связана со способностью команд реагировать на внезапные, непредвиденные требования быстро и с минимальным снижением производительности (van der Kleij et al., 2011). Дж. Стивенс с соавторами описывают жизнеспособность как способность отдельных лиц, групп и организаций нивелировать стресс и не только восстанавливать работоспособность до «нормального» уровня, но также учиться на ошибках и развиваться (Stephens et al., 2013). Результаты множественного регрессионного анализа, проведённого в рамках исследования Дж. Стивенса с соавторами, обнаружили взаимосвязь командной жизнеспособности и доверия в команде. С. Шарма и С. Шарма (Sharma, Sharma, 2016) определили групповую жизнеспособность как способность команд (рабочих групп) не распасться в недружественной обстановке и восстанавливаться после кризиса.

К. Макьюэн и К. Бойд проводят анализ существующих трактовок жизнеспособности и группируют их в четыре основных подхода (McEwen, Boyd, 2016; McEwen, Boyd, 2018). Во-первых, это работы, рассматривающие жизнеспособность как способность, повышающую шанс успешной адаптации к изменяющимся условиям (Connor, Davidson, 2003; Bonanno, 2004). Во-вторых, это изучение механизмов (физиологических, психологических, поведенческих, социальных), посредством которых реализуется эффективная адаптация (Silk et al., 2007; Trompeter et al., 2017). В-третьих, это выделение индикаторов эффективности адаптации к изменившимся условиям и восстановления после кризиса (Masten, 2011). Наконец, четвёртое направление представляет собой сочетание вышеупомянутых подходов (Masten et al., 1990).

Анализ зарубежной научной литературы позволяет проследить динамику появления новых направлений исследования групповой жизнеспособности за последние 10 лет, а также увидеть различия в определениях этого теоретического конструкта (см. Таблица 1).

Таблица 1. Основные подходы к определению и операционализации понятия «жизнеспособность группы»¹

Источник	Определение конструкта «групповая жизнеспособность»	Характеристики инструмента измерения уровня групповой жизнеспособности	Пример утверждения	Валидизация
Blatt, 2009	«Умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах» (Sutcliffe, Vogus, 2003).	Методика состоит из шести утверждений, два из которых являются модифицированными утверждениями из «Safety Organizing Survey» («Опросник безопасного управления», см. Vogus, Sutcliffe, 2007), остальные четыре — модифицированными утверждениями из «Brief Resilient Coping Scale» («Краткая шкала жизнеспособного совладающего поведения», см. Sinclair, Wallston, 2004).	«Мы обсуждаем наши и чужие ошибки и то, как мы можем извлечь из них ценный опыт для себя».	Методика валидизировалась на выборке в 122 команды стартапов. Р. Блатт сообщает о высокой надёжности конструкта, а также о том, что результаты эксплораторного факторного анализа предполагали наличие нескольких шкал, в то время как результаты анализа на внутреннюю согласованность подтверждали наличие одной шкалы, однако, не приводит результатов проведённых анализов.
West et al., 2009	«Способность оправиться от неудач, конфликтов или любой другой угрозы».	Опросник включает шесть утверждений.	«Так или иначе наша команда справляется со сложностями, возникающими в рамках рабочего процесса».	Опросник был апробирован на 101 команде, в которые вошли 308 студентов. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.76.
van der Kleij et al., 2011	«Способность команд реагировать на внезапные, непредвиденные требования быстро и с минимальным снижением производительности» (Woods, 2006).	Однофакторный опросник состоит из пяти утверждений.	«Как команда мы были более чем способны предвосхищать неожиданные проблемы»	Методика прошла апробацию на 105 студентах. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.85.
Stephens et al., 2013	«Умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах» (Sutcliffe, Vogus, 2003).	Инструмент для экспресс-диагностики топ-менеджмента компании состоит из трёх утверждений.	«Наша команда руководителей высшего звена знает, как справляться с трудностями».	Апробация опросника проходила на выборке из 82 команд топ-менеджеров израильских фирм.
Sharma, Sharma, 2016	«Способность команд (групп) не распасться в недружественной обстановке и восстанавливаться после кризиса».	Трёхуровневая структура, состоящая из 50 утверждений: десять факторов первого уровня, четыре фактора второго уровня и один всеобъемлющий фактор командной жизнеспособности.	«Мы выполняем целостную и понятную нам и остальным стейкхолдерам часть работы».	Инструмент валидизирован на выборке из 152 IT-администраторов (проектных менеджеров и командных лидеров) методом конфирматорного факторного анализа.

¹ Названия методик и примеры утверждений даны в авторском переводе.

Meneghel et al, 2016	«Способность для своего благополучия оправляться от неудач, ошибок, конфликтов или любой другой угрозы, на которую она может натолкнуться».	Инструмент, состоящий из семи утверждений, на основе принципов внедрения жизнеспособности в работу организаций, описанных Л. Маллаком в 1998 г. (Mallak, 1998).	«В сложной ситуации моя команда старается смотреть на проблему позитивно».	Апробация на 1076 сотрудников из 216 команд 40 компаний. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.83.
Salanova et al., 2012	«Способность справляться с нарушениями нормального рабочего процесса и восстанавливать стабильно динамичное состояние, которое позволяет достигать целевых показателей организации в области производства и безопасности».	Опросник состоит из семи утверждений.	«Мы смотрим на необходимость изменений с позитивной стороны и видим в них возможность развиваться».	Апробация на 710 сотрудников в 43 компаниях; внутренняя согласованность: α Кронбаха = 0.84.
Van Der Beek, Schraagen, 2015	«Жизнеспособность команды связана с четырьмя её способностями: реагирование, мониторинг, прогнозирование и обучение» (Hollnagel, 2011).	В итоговый вариант опросника вошли 54 утверждения, объединенные в семь шкал. Некоторые утверждения относятся сразу к двум факторам.	«В нашей команде расхождения во мнениях решаются в частном порядке, а не на собраниях команды».	Проведен эксплораторный факторный анализ на выборке из 91 сотрудника. Утверждения были получены путем обратного перевода (оригинал методики был составлен на датском), поэтому методика требует дополнительной валидации и повторного факторного анализа.
McEwen & Boyd, 2018	«Способность группы сотрудников в рамках команды справляться с повседневными трудностями, не теряя результативности, адаптироваться к изменениям, активно идентифицировать потенциальные проблемные ситуации в будущем и продумывать варианты их предупреждения и выхода из них» (McEwen, 2016).	Методика состоит из 42 утверждений, разработанных на основе блока утверждений шкалы Resilience at Work (Winwood et al., 2013), описывающих команду.	«Мы умеем замечать прогресс, даже когда всё, на первый взгляд, плохо».	Проведён эксплораторный и конфирматорный факторный анализ на выборке из 344 сотрудника, входящих в 31 проектную команду.

Таким образом, в науке на данный момент не существует единого общепринятого подхода к пониманию групповой жизнеспособности и её измерению. На сегодняшний день существуют несколько попыток построения концептуальных моделей феномена жизнеспособности группы. Одну из наиболее комплексных моделей предложили С. Сун и С. Прабхакаран (Рис. 1). В рамках такой модели к параметрам, описывающим основные предпосылки жизнеспособности команды проекта, относятся способность к обучению, позитивные взаимоотношения, целеполагание, групповая динамика и роль руководителя. Маркерами жизнеспособной команды проекта являются упорство, несмотря на трудности, постоянное обучение, развитие и устойчивая производительность (Soon, Prabhakaran, 2016).



Рисунок 1. Структура, основные предпосылки формирования и производные жизнеспособности команды проекта (Soon, Prabhakaran, 2016)

В отечественных работах проблема жизнеспособности группы рассматривалась в рамках концепции групповых защитных механизмов (Штроо, 2001; Штроо, 2007), в том числе в контексте социально-психологического анализа адекватных способов сохранения целостности организации (Штроо, 2009), в рамках изучения взаимосвязи групповой жизнестойкости и эффекта потока (Климов, 2012), а также в связи с характеристиками конфликтного поведения сотрудников (Захарова, Леонова 2016).

Важным элементом жизнеспособности является групповая рефлексивность, готовность участвовать в регулярном анализе совместного опыта. Обмен явными и неявными знаниями с внутренними и внешними стейкхолдерами благоприятно влияет на формирование групповых процессов, являющихся предпосылками групповой жизнеспособности, что подтверждается и другими исследованиями (Нестик, 2016). Среди предикторов групповой жизнеспособности многие исследователи выделяют доверие, которое облегчает участникам совместной деятельности предоставление обратной связи друг другу, позволяет членам команды рассматривать альтернативные точки зрения, формировать целостное понимание сложившейся ситуации. Чёткое понимание цели позволяет членам команды применять проактивный подход к планированию в целом и управлению рисками, в частности, сохранять упорство в трудные времена. Групповые процессы, — ещё один элемент модели С. Сун и С. Прабхакаран, — включают командную работу, мотивацию команды к коллективному сотрудничеству и гибкость в распределении ролей. Совместные усилия команды создают синергетический эффект, с помощью которого сотрудники оказываются в состоянии решать сложные задачи. Руководители играют важную роль в содействии развитию команды и поддержании её жизнеспособности, устанавливая направление развития и структурируя задачи, создавая безопасную среду для членов команды (Edmondson, 1999), а также модулируя процесс коллективного целеполагания (Foldy et al., 2008) и обучения (Morgan et al., 2015). Структурируя стратегические планы и тактические задачи для команды и направляя их на достижение общей цели, менеджеры создают и поддерживают нормы, роли и ожидания команды (Morgan et al., 2015). Они позволяют сотрудникам свободно высказывать критические замечания по любой ситуации, не опасаясь негативной реакции коллег или руководства. В ещё одной модели групповая жизнеспособность рассматривается в контексте всей организации (Xiao, Cao, 2017) (Рис. 2).

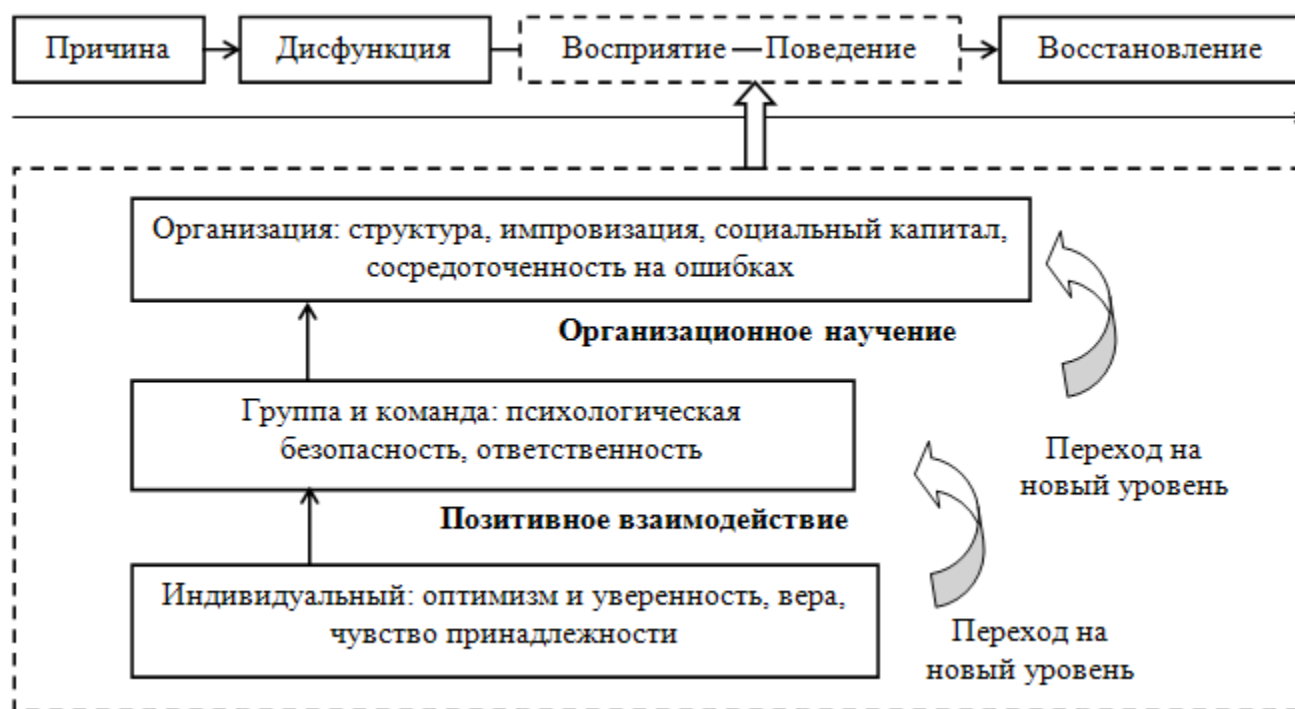


Рисунок 2. Теоретическая модель жизнеспособности организации (Xiao, Cao, 2017)

На индивидуальном уровне у каждого работника формируется определённое отношение к организации: вера в организацию, чувство принадлежности, оптимизм и уверенность в завтрашнем дне. Не последнюю роль здесь играет и жизнеспособность личности, которая определяется как удовлетворённость индивида жизнью и уверенность в своей способности влиять на будущее. На групповом уровне жизнеспособность связана с позитивным образом будущего команды, который усиливает приверженность совместным целям и стремление к их реализации. Общее видение будущего сплачивает коллектив, мотивируя его работать на благо компании. В отличие от индивидуальной, групповая жизнеспособность основывается на межличностном и межгрупповом взаимодействии и не сводится к личным характеристикам её членов. Такие взаимодействия строятся на общности ценностей и норм, на психологической идентичности, образе будущего компании (Нестик, 2016).

Очевидно, что эти модели могут быть дополнены и другими структурными элементами групповой жизнеспособности. В частности, в них практически игнорируются аспекты процесса управления рисками, значимость которого подтверждается другими исследованиями. Так, например, в отчёте Крэнфилдской школы менеджмента (Goffin et al., 2014) приведены результаты исследования, в рамках которого была сделана попытка изучения процессов управления рисками в жизнеспособных командах. Традиционные инструменты, методы и структуры управления рисками рассматриваются как необходимый, но не исчерпывающий базис знаний, и поэтому данные компании находятся в постоянном процессе поиска новых инструментов управления рисками.

Предпосылки жизнеспособности малых групп и организаций

В рамках социально-психологических исследований феномен жизнеспособности рассматривается как способность группы эффективно работать в ситуациях неопределённости. Разные авторы выделяют разные наборы характеристик жизнеспособной группы. Так, например, Р. Бамра с соавторами считают, что к таким качествам относятся: готов-

ность отвечать на вызовы внешней и внутренней среды, способность адаптироваться и восстанавливаться после реализовавшихся непредвиденных рисков (Bhamra et al., 2011). Р. Блатт подчеркивала, что решающую роль в формировании жизнеспособности команды играет креативность участников проекта. Кроме того, участники команды жизнеспособного проекта постоянно демонстрируют высокий уровень эмпатии и стараются разделять ценности друг друга (Blatt, 2009). Важным условием повышения уровня жизнеспособности группы является создание позитивного коллективного образа посткризисной ситуации (Hopkins, 2008). Другие исследователи, рассматривая данный феномен в организационном контексте, выделяют такие черты жизнеспособной группы, как отказ от отрицания и ностальгии, открытость инновациям и предусмотрительность (Hamel, Välikangas, 2003).

Согласно Д. Анконе с соавторами, одним из способов адаптации к различным воздействиям на организацию является формирование специальных групп по реагированию на кризисные явления — *X-teams*², команд, члены которых формируют целую сеть коммуникаций внутри компании и за её пределами (Ancona et al., 2002; Анкона, Бресман, 2009). Эти коммуникации позволяют максимально быстро получать информацию обо всех изменениях на рынке, в технологиях, культуре и прочих областях, что, в свою очередь, делает возможным при формировании новых стратегических направлений и изменений учитывать полученные сведения о новых продуктах и услугах, выявлять сложные проблемы и находить инновационные решения. Они помогают связать верхний и нижний уровни управления, обмениваться опытом и создавать синергический эффект (Ancona et al., 2008).

В отличие от традиционного подхода к формированию команд, предполагающего создание жёсткой организационной структуры внутри команды и ориентацию на внутренние процессы, подход к формированию команд, ориентированных вовне, основывается на целом ряде принципов. Во-первых, это активность и создание социальных связей за пределами команды. К примеру, компания может иметь редкий ресурс, но не быть способной его применить без информации, которой обладают люди за пределами компании. Во-вторых, это наличие большого количества связей внутри компании, поощряющих сотрудничество и передачу сложных знаний. В-третьих, важным принципом жизнеспособности является гибкая ролевая структура: сотрудники, обладающие соответствующими компетенциями, могут менять роли на протяжении жизненного цикла проекта. Так, член команды может начинать с роли внешнего консультанта, затем вовлекаться в работу над продуктом, а потом организовать всю команду для передачи продукта в производство.

К принципам управления такими командами относятся комплексность совещаний, в процессе которых происходит обмен всей полученной извне информацией, прозрачность процесса принятия решений, когда все члены группы знают о причинах, которые привели к тому или иному решению, гибкость сроков, позволяющая регулировать конечные сроки проекта в зависимости от внешних обстоятельств. Необходимо отметить, что подвижная организационная структура *X*-команд создает дополнительные сложности в управлении: больше участников, больше информации и больше разнообразия в видах деятельности. Поэтому при создании таких команд для выполнения проекта нужно понимать, что потенциальные выгоды превосходят эти сложности.

Для жизнеспособных команд характерны две основные особенности. В первую очередь, это то, насколько группа готова к непредвиденным обстоятельствам. Для жизнеспособных команд характерно постоянное обновление представлений о рисках, а также разработка мер по предотвращению рискованных ситуаций и выходу из них с минимальными потерями. Любое

2 X в названии от «*externally oriented*» — «ориентированных вовне».

отклонение рассматривается как потенциальный риск или возможность с точки зрения его влияния на работу системы. По результатам оценки разрабатывается стратегия по управлению этим риском. Можно сказать, что таким командам свойственна «разумная осторожность».

У нежизнеспособных групп диаметрально противоположные взгляды на риски. Такие команды полагают, что нет необходимости разрабатывать контрмеры для борьбы с риском до его фактического наступления (Vogus, Sutcliffe, 2007). Любой риск требует обоснования, иными словами, риск должен быть доказан, а средства борьбы с ним оправданы. Однако такая систематическая недооценка риска может повлечь за собой негативные последствия, губительные для организации. Примером такой недооценки может служить катастрофа шаттла «Колумбия» в 2003 году, когда недооценённые повреждения во время запуска шаттла привели к усугублению ситуации в открытом космосе, его дальнейшему разрушению и гибели всех членов команды (Hollingham, 2014). Другим ярким примером нежизнеспособной группы может служить команда самого дорогостоящего проекта недвижимости в США — отеля Хармон, в котором коммуникации между членами группы были затруднены, заказчик не знал о нарушениях на стройке, так как опирался на фальсифицированные отчёты, а команда не желала признавать собственные ошибки. Стремление обогатиться за счёт компании, а также отсутствие взаимопонимания между членами команды привело к тому, что отель был построен и демонтирован, так и не открывшись (Peterson, 2014).

Второй особенностью является стремление к совершенствованию. Жизнеспособные компании исходят из предположения, что их система управления несовершенна, и, в связи с этим, стремятся к непрерывному совершенствованию. Для них характерно регулярное развитие компетенций, поощрение роста, лучшее понимание картины происходящего за счёт оценки слабых сигналов приближающихся изменений.

Помимо вышеуказанных характеристик, жизнеспособной организации присущи такие черты, как стратегическая адаптивность (способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам во внешней среде, оставаясь верным общей цели), гибкое лидерство (быстрое и адекватное реагирование на возможности и угрозы), надёжное управление (система, при помощи которой реализуется контроль за подразделениями, их иерархия и подотчётность, ведение компании по пути общих ценностей и миссии), а также способность чётко определять свои конкурентные преимущества и правильно их использовать (Kerr, 2016).

Устойчивая к кризисным явлениям организация должна отличаться вовлечённостью в её деятельность руководства и поддержкой стейкхолдеров, что позволит ей быть более успешной в своей дальнейшей деятельности и обнаружить в себе новые возможности для развития. Конечно, «жизнеспособность организации» — более сложное понятие, комбинирующее в себе различные факторы способности работы большой группы людей в условиях неопределённости.

В целом, в области исследований жизнеспособности организаций выделяется два направления. В первом она рассматривается как способность организации восстановиться после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий (Goldstein, 2011), таким образом, основной акцент делается на способности группы и организации отвечать на угрозы своему существованию. Во втором подходе жизнеспособность понимается как позитивный результат адаптации к различным изменениям, то есть как способность реализовать свой инновационный потенциал, а также создавать и использовать возможности для развития (Hamel, Välikangas, 2003). Достигнуть высокого уровня жизнеспособности действительно сложно, поэтому без осознания руководством компании этой необходимости организация не сможет преодолеть трудности, связанные с формированием новой бизнес-модели.

Преодолевая когнитивные барьеры, компания должна отказаться от отрицания, высокомерия, приверженности всему старому и привычному. Компания должна четко осознавать, что должно измениться, и всегда быть готовой рассмотреть, как изменения могут повлиять на её текущий успех. Для преодоления стратегических ограничений жизнеспособности требуется наличие большого количества альтернатив в направлениях развития, а также высокой степени осведомлённости о ситуации внутри компании и за её пределами, так как не каждая альтернатива окажется действительно стоящей потраченных на неё усилий. Для преодоления политических трудностей организация должна уметь переносить ресурсы со вчерашних продуктов и программ на завтрашние. Это означает, что в организации должна быть возможность поддержания широкого портфеля прорывных экспериментов с необходимым капиталом и талантом.

Наконец, жизнеспособность связана с преодолением идеологических барьеров. Немногие организации ставят под сомнение необходимость оптимизации своей деятельности, но единовременная оптимизация устаревшей бизнес-модели не обеспечит компании светлое будущее. Обновление должно быть непрерывным и ориентированным на возможности, а не эпизодическим с целью преодоления очередного кризиса, соответственно, компания должна выйти за рамки операционной эффективности и превосходства (Hamel, Välikangas, 2003).

Коммуникации и персональные взаимоотношения внутри организации являются критически важными для формирования правильной бизнес-модели, отвечающей требованиям окружающего мира. В исследовании Дж. Гиттэлл с соавторами, посвящённом преодолению кризиса авиакомпаниями США после теракта 11 сентября 2001 г., приведены основные проявления деструктивного действия кризисов касательно взаимоотношений в организациях: разрушение межличностных отношений, общих ценностей, доверия и лояльности, а также общности и силы корпоративной культуры; сокращение обмена информацией и повышенная секретность, обман и двуличие; повышение уровня формализации, жёсткости, сопротивление изменениям; повышенная конфликтность, злость, мстительность и попытки обвинения в неудачах окружающих; рост случаев проявления эгоизма и увеличение показателя текучести персонала, ухудшение взаимодействия и сотрудничества в командах. Подобное поведение является реакцией на антикризисные меры руководства компании, направленные на оптимизацию посредством сокращения штата (Gittell et al., 2006).

Результатом таких инициатив являются ещё большие негативные последствия, отражающиеся на операционной и стратегической деятельности компании. В большинстве организаций после сокращения отмечается снижение показателей прибыльности и инновационной деятельности, ухудшение качества продукции, услуг и организационного климата в целом (Cameron, 1998). Ухудшение внутреннего климата в организации приводит и к ухудшению отношений со стейкхолдерами, наблюдающими неэффективность проводимых антикризисных мер. Исследование Дж. Гиттэлл с соавторами показало, что компании, не последовавшие политике сокращения и сохранившие свой человеческий капитал, спустя три года после кризиса, заняли значительно большую долю рынка, чем компании, уменьшившие свой штат, вне зависимости от докризисных показателей (Gittell et al., 2006). Такой эффект стал результатом наращивания инновационного потенциала, так как отношения между сотрудниками в этих компаниях не ухудшились из-за кризиса, а, наоборот, стали более крепкими, выросла лояльность работников к своему работодателю. Человеческий капитал является главным активом компании в кризисное время, поэтому поддержание хороших взаимоотношений между сотрудниками на любом этапе её жизнедеятельности является критически важным для сохранения устойчивого положения на рынке.

Для эффективного управления рисками и своевременной оценки возможностей стоит осознавать, что, главное значение имеют стратегические решения, а не операционные. Необходимо также понимание того, что риски существуют на каждом уровне развития организации и являются неотъемлемой частью каждого принимаемого решения. Компании, лидирующие на рынке, используют возможности каждого члена организации, а также других ключевых заинтересованных сторон, чтобы создать целостный подход к управлению рисками и культуру, где каждый осознает риски и применяет меры по их предотвращению и устранению.

Британский институт стандартов (BSI) в 2014 году опубликовал стандарт BS65000 («Руководство по обеспечению жизнеспособности организации»), в котором определение жизнеспособности организации объединило оба подхода следующим образом: «Жизнеспособность — это способность заранее предвидеть события, готовиться, реагировать и адаптироваться к ним — как к внезапным ударам, так и к постепенным изменениям, в целях выживания и процветания» (British standard 65000: Guidance for Organizational Resilience, 2014).

В жизнеспособной компании должна существовать понятная каждому сотруднику корпоративная культура, направленная на формирование желания участвовать во всех ключевых процессах организации и определять возможные угрозы (Hamel, Välikangas, 2003). Грамотно выстроенная корпоративная политика сформирует лояльность сотрудника. Почувствовав себя причастным к чему-то глобальному и социально значимому, человек не захочет переходить в компанию-конкурент. Такое долгосрочное сотрудничество между компанией и её сотрудниками создаёт фундамент для устойчивой жизнеспособности организации. Сотрудники отчётливо видят, что компания ценит людей больше, чем финансовые и материальные активы, а к ошибкам относится как к возможностям для обучения.

Так, интересным, на наш взгляд, представляется подход Д. Деньера, обозначившего четыре возможных направления развития организационной жизнеспособности (Denyer, 2017). Во-первых, это мониторинг на соответствие требованиям стандартов с целью предотвращения негативных событий посредством профилактического контроля систем и процессов. Во-вторых, вскрытие недостатков существующего подхода к управлению и принятие мер по их устранению. С психологической точки зрения, речь здесь идёт о достижении групповой осознанности путем групповой рефлексии и планирования мероприятий по управлению рисками. В-третьих, улучшение существующих систем и процессов с целью оптимизации производительности. Наконец, креативный подход для преадаптации к изменениям посредством инновационных стратегий, таких как стратегия «голубого океана» (Kim, Mauborgne, 2005). Перечисленные выше направления не являются взаимоисключающими. Более того, наиболее эффективной, согласно Д. Деньеру, стратегией повышения жизнеспособности является совмещение четырёх направлений в более целостный и пригодный для целей конкретной организации подход.

Обобщая исследования групповой жизнеспособности на уровне малых групп, организаций и больших социальных групп, Т. А. Нестик предлагает рассматривать её как социально-психологический феномен (Нестик, 2016), структура которого включает целый ряд компонентов: ценностно-мотивационные (групповое доверие, групповые цели и ценности); когнитивные (долгосрочный образ коллективного будущего, групповая само-эффективность, то есть уверенность членов группы в способности совместно решать сложные задачи, и коллективная память о пройденных вместе трудностях, а также сценарии преодоления будущих кризисных ситуаций); аффективные (оптимизм и положительные эмоциональные состояния), а также предповеденческие. К последним относятся взаимная поддержка внутри

группы, нормы, регулирующие поведение в коллективе, организация группового взаимодействия в кризисных условиях, а также групповая рефлексивность, то есть готовность к обсуждению совместного опыта (Нестик, 2016).

Заключение

Таким образом, можно выделить два основных способа операционализации теоретического конструкта «жизнеспособность группы». В рамках первого из них жизнеспособность базируется на способности группы адаптироваться к изменениям окружающей среды и её умении реализовывать свой инновационный потенциал, создавать новые и использовать существующие возможности для развития (Hamel, Valikangas, 2003; Richtner, Lofsten, 2014). Второй способ базируется на представлении о том, что жизнеспособность — это способность группы восстанавливаться после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий (Goldstein, 2011; Goffin et al., 2014). При этом единый общепризнанный подход к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность» ещё не сформировался.

С точки зрения авторов данной статьи, жизнеспособность группы можно определить как совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих адаптацию группы к меняющимся, труднопредсказуемым условиям совместной жизнедеятельности. Можно выделить несколько компонентов групповой жизнеспособности как социально-психологического феномена: ценностно-мотивационные (позитивные и отчётливые групповые цели, просоциальные ценности, групповое доверие), когнитивные (позитивная групповая идентичность; долгосрочный и позитивный образ коллективного будущего; групповая самоэффективность, то есть убеждение членов группы в способности совместно решать сложные задачи; коллективная память о совместном преодолении трудностей, представления о сценариях совместной деятельности в кризисных условиях), аффективные (оптимизм, позитивные эмоциональные состояния), поведенческие (нормы, регулирующие просоциальное поведение, взаимную поддержку, изменение ролевой и коммуникативной структуры, организацию внутригруппового и межгруппового взаимодействия в кризисных ситуациях; групповая ретроспективная и проспективная рефлексивность, то есть готовность обсуждать совместное прошлое и будущее; ориентация на нормы, поддерживающие эмоциональную саморегуляцию группы и совладание с коллективной травмой; предпочитаемые способы использования личных сетей контактов для решения общегрупповых задач). По-видимому, когнитивные и ценностно-мотивационные компоненты групповой жизнеспособности можно рассматривать как её жизнестойкость.

Среди групповых представлений, влияющих на жизнеспособность, важную роль играет настойчивость в достижении командных целей, а также толерантность к неопределённости, понимание членами группы того, что идентифицировать все риски и предусмотреть ответы на них невозможно, что ошибки, так или иначе, будут иметь место, и гораздо важнее быть готовым работать над устранением их последствий. Можно предположить, что толерантность к неопределённости связана с феноменом «групповой осознанности» (Багратиони, 2017; Багратиони, Прилипко, 2017; Нестик, 2018). Среди предповеденческих компонентов групповой жизнеспособности особое значение имеют готовность к совместной импровизации, децентрализации процесса принятия решений, готовность устанавливать формальные и неформальные связи как внутри, так и вне команды. В дальнейших исследованиях необходимо провести сравнительный анализ понятий «жизнеспособность группы» и «жизнестойкость группы».

На данный момент исследователи испытывают дефицит инструментов, позволяющих измерять групповую жизнеспособность. Кроме того, нельзя не отметить, что при разработке проблематики групповой жизнеспособности наблюдается противоречие между появляющимися теоретико-методологическими подходами и попытками их операционализации. Например, в опроснике для измерения жизнеспособности группы в организации, разработанном К. Макьюэн и К. Бойд, лишь два утверждения входят в фактор «сплочённость», практически игнорируются процессы управления рисками, а также недостаточно чётко разграничены на уровне конструкторов «управленческая мудрость» и «позитивный настрой» (McEwen, Boyd, 2018). На наш взгляд, социально-психологический подход, предложенный Т. А. Нестиком, мог бы послужить основой для создания валидного инструмента, позволяющего измерять степень выраженности жизнеспособности группы.

При этом необходимо отметить сложности разработки инструментов, позволяющих изучать жизнеспособность (Рыльская, 2014; Махнач, 2017). Во-первых, ряд исследователей полагает, что жизнеспособность довольно сложно измерить, поскольку она является дискретной характеристикой: повышается в ответ на предъявление негативных стимулов и снижается, когда окружающая среда относительно безопасна. В рамках такого подхода жизнеспособность понимается как процесс адаптации группы к трудностям, а не как устойчивая характеристика (Дикая, Журавлев, 2007; Johnson, Wiechelt, 2004). Во-вторых, несмотря на некоторые базовые принципы, формирование жизнеспособности команд так или иначе связано со спецификой компании. Оно зависит от характера бизнес-среды, в которой работает компания, от лидерского видения стратегии развития и концепции реализации этой стратегии.

Перспективы исследования

С точки зрения социально-психологических уровней изучения жизнеспособности, наиболее проработаны индивидуальный и организационный, отдельно разрабатывается макропсихологический, в то время как групповой и межгрупповой уровни остаются в зачаточной фазе исследования. Можно согласиться с С. Капланом и его соавторами, которые выделяют в качестве перспективного направления исследований изучение процессов жизнеспособности команды проекта (Kaplan et al., 2013). Сокращение жизненных циклов проектов, а также рост уязвимости проектных команд для внутренних и внешних изменений в сегодняшнем мире превращают жизнеспособность команд в организациях в актуальную проблему для бизнеса в самых разных отраслях. Более того, Р. Бамра с соавторами (Bhamra et al., 2011) указывают на недостаточное количество эмпирических данных в изучении групповой жизнеспособности в сегментах среднего и малого бизнеса. В связи с этим требует уточнения влияние корпоративной культуры на формировании жизнеспособных команд. Ещё одной важной проблемой становится выявление социально-психологических предикторов жизнеспособности корпоративных виртуальных сообществ и удаленно работающих проектных команд (Нестик, 2016).

На многие исследовательские вопросы до сих пор нет ответа. Не вполне ясно, как соотносятся индивидуальная жизнеспособность сотрудников организации и групповая жизнеспособность трудового коллектива. Чрезвычайно перспективным поэтому представляется изучение индивидуального и группового уровней жизнеспособности с позиций человекоцентрированного подхода к управлению организацией (Штроо, Колпачников, 2014; Штроо, 2016). Важно пролить свет на то, какое влияние на жизнеспособность проектных команд

оказывает индивидуальный коучинг и обучение сотрудников человекоцентрированным умениям, таким как: эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия, безусловное позитивное принятие (Колпачников, Тишова, 2016; Штроо, 2016).

Крайне мало изучена роль межгрупповых отношений в формировании жизнеспособности группы. В каких случаях напряжённость этих отношений (от ксенофобии до формирования образа врага и межгруппового конфликта) повышает или снижает жизнеспособность группы? В какой мере психология «осажденной крепости» способствует или препятствует выживанию группы в условиях кризиса? Важно исследовать также различные типы групповой жизнеспособности, разрабатывать их возможные классификации. Интересным представляется изучение взаимосвязи стадии формирования команды с уровнем её жизнеспособности (Нестик, 2016). Требуется исследования роль, которую играют в формировании жизнеспособности групповая рефлексивность (Журавлев, Нестик, 2012) и долгосрочная ориентация малой группы (Нестик, 2014; Нестик, 2018).

Всё ещё недостаточно изученным остается вопрос о роли лидера в повышении жизнеспособности группы. Например, мы всё ещё мало знаем о взаимосвязи стиля лидерства и жизнеспособности команды (Heldal, Antonsen, 2014). Изучение социально-психологических предпосылок эффективности процессов управления рисками, до сегодняшнего дня не нашедших должного отражения в ряду компонентов жизнеспособности группы, также может быть отнесено к приоритетным исследовательским задачам. Особенно важным представляется изучение того, как жизнеспособность связана с учетом рисков разного масштаба, в том числе глобальных рисков — кризисов мировой финансовой системы, непредвиденных последствий развития новых технологий, последствий изменения климата и тому подобного.

При переходе к платформенной экономике и смещении границ отраслей управленческие команды и проектные группы компаний не только всё чаще оказываются в центре внимания социальных медиа, но и всё больше влияют на дальнейшее развитие общества. От их готовности принимать на себя ответственность за будущее, обсуждать отдалённые последствия принимаемых решений зависит не только успех компаний, но и судьба мира. Поэтому ещё одним перспективным направлением исследований становится прояснение связи микрогрупповой и макрогрупповой жизнеспособности, а также влияние гражданской и глобальной идентификации сотрудников на жизнеспособность малых групп, организаций и связанных с ними сообществ.

Литература

- Анкона, Д., Бресман, Х. (2009). *Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли*. Минск: Гревцов Паблицер.
- Багратиони, К. А. (2017). Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях. *Организационная психология*, 7(3), 8–36.
- Багратиони, К. А., Прилипка, А. Г. (2017). Учет фактора групповой осознанности в системах управления бизнес-процессами предприятий. *Информационные технологии и вычислительные системы*, 3, 92–103.
- Дикая, Л. Г., Журавлев, А. Л. (2007). Введение. В кн. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев (ред.). *Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы* (9–14). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2012). Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований. *Психологический журнал*, 33(4), 27–37.

- Захарова, Л. Н., Леонова, И. С. (2016). Типы конфликтов и стили поведения персонала как проявления жизнеспособности организации. В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* (413–424). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Климов, А. А. (2012). Поток и жизнестойкость в организации. *Организационная психология*, 2(2), 71–78.
- Колпачников, В. В., Тишова, А. Н. (2016). Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? *Организационная психология*, 6(3), 38–49.
- Махнач, А. В. (2017). Теоретические основания методов оценки жизнеспособности профессионала. Институт психологии Российской академии наук. *Организационная психология и психология труда*, 2(1), 23–53.
- Нестик, Т. А. (2014). Отношение к будущему в российских управленческих командах: лидерское видение и корпоративный форсайт. *Экономические стратегии*, 2, 134–141.
- Нестик, Т. А. (2016). Жизнеспособность группы как социально-психологический феномен. Институт психологии Российской академии наук. *Социальная и экономическая психология*, 1(2), 29–61.
- Нестик, Т. А. (2018). Психологические аспекты корпоративного форсайта. *Форсайт*, 12(2), 78–90.
- Нестик, Т. А., Журавлев, А. Л. (2018). Отношение к глобальным рискам: социально-психологический анализ. *Психологический журнал*, 39(1), 127–138.
- Рыльская, Е. А. (2014). Научные подходы к исследованию жизнеспособности человека в зарубежной психологии. *Теория и практика общественного развития*, 8, 57–58.
- Штроо, В. А. (2001). Исследование групповых защитных механизмов. *Психологический журнал*, 22(1), 5–15.
- Штроо, В. А. (2007). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 4(1), 151–157.
- Штроо, В. А. (2009). Целостность организации и уровни её анализа. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 4, 50–60.
- Штроо, В. А. (2016). Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях. *Организационная психология*, 6(3), 91–104.
- Штроо, В. А., Колпачников, В. В. (2014). Человеко-центрированный подход в работе с организациями. *Организационная психология*, 4(2), 79–87.
- Ancona, D., Backman, E., Bresman, H. (2008). X-Teams: New ways of leading in a new world. *Ivey Business Journal Online*, 72(3).
- Ancona, D., Bresman, H., Kaufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *Sloan Management Review*, 43, 33–39.
- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20–28.
- British standard 65000: Guidance for Organizational Resilience* (2014). British Standards Institution.
- Cameron, K. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in organizational behavior*, 20, 185–230.
- Connor, K., Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depress. Anxiety*, 18, 76–82.

- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*, 1st ed.; BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Foldy, E.G., Goldman, L. Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529.
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Goffin, K., Szwejcowski, M., Hopkin, P., Kutsch, E. (2014). *Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success*. London: Airmic.
- Goldstein, B. (2011). *Collaborative resilience: Moving through crisis to opportunity*. Cambridge: MIT Press.
- Hamel G., Valikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Heldal, F., Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organisation: the role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376–399.
- Hollingham, R. (2014). Nasa's out-of-this-world plan to rescue a Space Shuttle. *BBC future*, June, 24th. URL: <http://www.bbc.com> (дата обращения: 06.07.2018).
- Hopkins, R. (2008). *The transition handbook*. Totnes: Green Books.
- Johnson, J., Wiechelt, S. (2004). Introduction to the special issue on resilience. *Substance Use and Misuse*, 39(5), 657–670.
- Kaplan, S., Laport, K., Waller, M. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 473–491.
- Kerr, H. (2016). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. British Standards Institution.
- Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA.
- Masten, A. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23, 493–506.
- Masten, A., Best, K., Garmezy, N. (1990). Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425–444.
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258–272.
- Morgan, P., Fletcher, D., Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: a case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 1, 91–100.
- Peterson, S. (2014). The Sad Saga of Norman Foster's Half-Built Vegas Hotel. *Curbed*, May, 8th. URL: <https://www.curbed.com> (дата обращения: 06.08.2018).
- Richtner, A., Lofsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151.
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53.
- Shin, J., Taylor, M., Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55, 727–748.

- Silk, J., Vanderbilt-Adriance, E., Shaw, D., Forbes, E., Whalen, D., Ryan, N., Dahl, R. (2007). Resilience among children and adolescents at risk for depression: mediation and moderation across social and neurobiological contexts. *Development and Psychopathology*, 19, 841–865.
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team resilience: An exploratory study on the qualities that enable resilience in teams*. Singapore: Civil Service College.
- Stephens, J., Heaphy, E., Carmeli, A., Spreitzer, G., Dutton, J. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 13–41.
- Stroh, W. A. (2014). Person-centered approach in business relations: training of active listening for businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94-110). San Francisco: Berrett-Koehler
- Trompetter, H., de Kleine, E., Bohlmeijer, E. (2017). Why does positive mental health buffer against psychopathology? An exploratory study on self-compassion as a resilience mechanism and adaptive emotion regulation strategy. *Cognitive therapy and research*, 41, 459–468.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007a). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *Conference Proceedings — IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007b). The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- West, B., Patera, J., Carsten, M. (2009). Team level positivity: Investigating psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267.
- Xiao, L., Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. DOI: 10.1051/ 71204021.
- Youssef, C., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

Поступила в редакцию 15.09.2018.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Small group resilience within organizations: actual state and prospects of research

Konstantin BAGRATIONI

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

Timofey NESTIK

Institute of psychology at the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The article presents an analysis of approaches to the definition and operationalization of the concept of group resilience in organizations. The relevance of the study is due to the reduction in the life cycle of companies in the market, the need to take into account the long-term consequences of group decisions and the growing responsibility of teams in the organization to large social groups, the need to study the structure and factors of group resilience as a socio-psychological phenomenon that allows teams to remain effective in a risk society. *Methodology.* The tools for studying small groups resilience and its socio-psychological and organizational factors are being analyzed. *Findings.* An actual state of the scientific problem is described. Different concepts of small groups and organizational resilience are compared. The directions for further research are proposed. Implications for practice. The analysis carried out could serve as a basis for development of a valid instrument. *Value of the results.* The insights into the scientific problem of small group resilience within the organizations should still be provided in the further research. At the present moment, there is a shortage of the valid psychometric tools.

Keywords: collective resilience, organizational psychology, social psychology, project management.

References

- Ancona, D., Backman, E., Bresman, H. (2008). X-Teams: New ways of leading in a new world. *Ivey Business Journal Online*, 72(3).
- Ancona, D., Bresman, H. (2009). *Komandy proryva. Istochniki innovacij i liderstva v otrasli* [Breakthrough teams. Sources of innovation and leadership in the industry]. Minsk: Grevcov Pabliher.
- Ancona, D., Bresman, H., Kaufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *Sloan Management Review*, 43, 33–39.
- Bagrationsi, K. A. (2017). Social'no-psihologicheskaya obuslovlennost' gruppovoj osoznannosti v organizacijah [Socio-psychological conditioning of group awareness in organizations]. *Organizational psychology*, 7(3), 8–36.
- Bagrationsi, K. A., Prilipko, A. G. (2017). Uchet faktora gruppovoj osoznannosti v sistemah upravleniya biznes-processami predpriyatij [Accounting for group awareness in business management systems of enterprises]. *Informacionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy*, 3, 92–103.

- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20–28.
- British standard 65000: Guidance for Organizational Resilience* (2014). British Standards Institution.
- Cameron, K. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in organizational behavior*, 20, 185–230.
- Connor, K., Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depress. Anxiety*, 18, 76–82.
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*, 1st ed.; BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.
- Dikaya, L. G., Zhuravlev, A. L. (2007). *Vvedenie* [Introduction]. In L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev (Eds.). *Psihologiya adaptatsii i social'naya sreda: sovremennye podhody, problemy, perspektivy* (9–14), M.: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Foldy, E.G., Goldman, L. Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529.
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Goffin, K., Szwejcowski, M., Hopkin, P., Kutsch, E. (2014). *Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success*. London: Airmic.
- Goldstein, B. (2011). *Collaborative resilience: Moving through crisis to opportunity*. Cambridge: MIT Press.
- Hamel G., Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Heldal, F., Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organisation: the role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376–399.
- Hollingham, R. (2014). Nasa's out-of-this-world plan to rescue a Space Shuttle. *BBC future*, June, 24th. Retrieved from: <http://www.bbc.com>
- Hopkins, R. (2008). *The transition handbook*. Totnes: Green Books.
- Johnson, J., Wiechelt, S. (2004). Introduction to the special issue on resilience. *Substance Use and Misuse*, 39(5), 657–670.
- Kaplan, S., Laport, K., Waller, M. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 473–491.
- Kerr, H. (2016). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. British Standards Institution.
- Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA.
- Klimov, A. A. (2012). Potok i zhiznestojkost' v organizatsii [Flow and resilience in the organization]. *Organizational psychology*, 2(2), 71–78.
- Kolpachnikov, V., Tishova, A. (2016). Chelovekotsentrirovanny podkhod v organizatsiyakh: utopiya ili strategicheskii potentsial? [Person-centered approach in organizations: Utopia or strategic potential?]. *Organizational psychology*, 6(3), 38–49.

- Mahnach, A. V. (2017). Teoreticheskie osnovaniya metodov ocenki zhiznesposobnosti professiona-la. Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk [The theoretical basis of methods for assessing the viability of a professional. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences]. *Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda*, 2(1), 23–53.
- Masten, A. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23, 493–506.
- Masten, A., Best, K., Garmezy, N. (1990). Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425–444.
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258–272.
- Morgan, P., Fletcher, D., Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: a case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 1, 91–100.
- Nestik, T. A. (2014). Otnoshenie k budushchemu v rossijskih upravlencheskih komandah: liderskoe videnie i korporativnyj forsajt [Attitude towards the future in Russian management teams: leadership vision and corporate foresight]. *Ekonomicheskie strategii*, 2, 134–141.
- Nestik, T. A. (2016). Zhiznesposobnost' gruppy kak social'no-psihologicheskij fenomen. Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. *Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya*, 1(2), 29–61.
- Nestik, T. A. (2018). Psihologicheskie aspekty korporativnogo forsajta [Psychological aspects of corporate foresight]. *Forsyth*, 12(2), 78–90.
- Nestik, T. A., Zhuravlev, A. L. (2018). Otnoshenie k global'nym riskam: social'no-psihologicheskij analiz [Attitude to global risks: a socio-psychological analysis]. *Psihologicheskij zhurnal*, 39(1), 127–138.
- Peterson, S. (2014). The Sad Saga of Norman Foster's Half-Built Vegas Hotel. *Curbed*, May, 8th. Retrieved from: <https://www.curbed.com>
- Richtner, A., Lofsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151.
- Ryl'skaya, E. A. (2014). Nauchnye podhody k issledovaniyu zhiznesposobnosti cheloveka v zarubezhnoj psihologii [Scientific approaches to the study of human vitality in foreign psychology]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 8, 57–58.
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53.
- Shin, J., Taylor, M., Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55, 727–748.
- Shtroo, V. A. (2001). Issledovanie gruppovyh zashchitnyh mekhanizmov [Research group defense mechanisms]. *Psihologicheskij zhurnal*, 22(1), 5–15.
- Silk, J., Vanderbilt-Adriance, E., Shaw, D., Forbes, E., Whalen, D., Ryan, N., Dahl, R. (2007). Resilience among children and adolescents at risk for depression: mediation and moderation across social and neurobiological contexts. *Development and Psychopathology*, 19, 841–865.
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team resilience: An exploratory study on the qualities that enable resilience in teams*. Singapore: Civil Service College.
- Stephens, J., Heaphy, E., Carmeli, A., Spreitzer, G., Dutton, J. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 13–41.
- Stroh, W. A. (2007). Zashchitnye mekhanizmy gruppovoj dinamiki v organizacionnom kontekste [Defense mechanisms for group dynamics in an organizational context]. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki*, 4(1), 151–157.

- Stroh, W. A. (2009). Celostnost' organizatsii i urovni eyo analiza [The integrity of the organization and levels of its analysis]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta Seriya: Psichologicheskie nauki*, 4, 50–60.
- Stroh, W. A. (2014). Person-centered approach in business relations: training of active listening for businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Stroh, W. (2016). Chelovekocentrirovannyj podhod i praktika upravleniya personalom v rossijskikh organizatsiyah [Person-centered approach and human resource management in russian organizations]. *Organizational psychology*, 6(3), 91–104.
- Stroh, W., Kolpachnikov, V. (2014). Cheloveko-tsentrirovannyj podkhod v rabotes organizatsiyami [Person-Centered Approach in Working with Organizations]. *Organizational Psychology*, 4(2), 79–87.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Trompeter, H., de Kleine, E., Bohlmeijer, E. (2017). Why does positive mental health buffer against psychopathology? An exploratory study on self-compassion as a resilience mechanism and adaptive emotion regulation strategy. *Cognitive therapy and research*, 41, 459–468.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007a). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *Conference Proceedings — IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007b). The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- West, B., Patera, J., Carsten, M. (2009). Team level positivity: Investigating psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267.
- Xiao, L., Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. DOI: 10.1051/ 71204021.
- Youssef, C., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- Zaharova, L. N., Leonova, I. S. (2016). Tipy konfliktov i stili povedeniya personala kak proyavleniya zhiznesposobnosti organizatsii [Types of conflict and personnel behavior styles as a manifestation of the viability of the organization]. V kn. A. V. Mahnach, L. G. Dikaya (red.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nye, professional'nye i social'nye aspekty* (413–424). M.: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2012). Gruppovaya reflektivnost': osnovnye podhody i perspektivy issledovaniy [Group reflexivity: basic approaches and perspectives of research]. *Psichologicheskij zhurnal*, 33(4), 27–37.