



Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности

ЧИГРИНА Анна Андреевна

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

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

НЕСТИК Тимофей Александрович

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* Предложить оригинальную теоретическую модель групповой жизнеспособности в контексте организации. Актуальность выбранной тематики обусловлена наличием повышенного интереса со стороны бизнеса в апробации инновационных решений для максимизации производительности проектных команд и, как следствие, эффективности реализации проектов. *Подход.* Для определения обобщённых элементов групповой жизнеспособности был проведён критический анализ актуальных зарубежных и отечественных источников, непосредственно описывающих исследуемый феномен. *Результаты.* Предложена оригинальная семифакторная авторская модель понятия «групповая жизнеспособность в контексте организации», которая требует эмпирического обоснования. *Выводы.* Построенная теоретическая модель — промежуточный этап для последующего количественного исследования, которое позволит разработать и проверить новый психометрический инструмент, а также оценить качество предложенной авторской модели на практике. *Оригинальность результатов.* В рамках исследования предлагается выделять семь структурных элементов групповой жизнеспособности в контексте организации: «целостность», которая выражается в наличии внутри команды доверительных, дружественных взаимоотношений, чувства позитивной командной идентичности, общего понимания цели, положительного психологического климата; «прогнозирование», которое отражает способность команды анализировать будущие риски и возможности, предвидеть неблагоприятные изменения и осуществлять своевременное планирование мероприятий по реагированию на них; «адаптацию», которая сводится к способности команды эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды; «самоорганизацию», которая отражает способность команды самостоятельно принимать решения, наличие относительной автономности команды от руководства, умение самостоятельно организовывать свою работу, приверженность трансформационному стилю лидерства; «способность к восстановлению», которая отражает способность команды анализировать совершенные ошибки и возвращаться в докризисное состояние после сбоев; «стремление к накоплению внешних связей», которое сводится к стремлению команды налаживать взаимоотношения с другими сотрудниками организации, стейкхолдерами проекта и внешними агентами по отношению к организации и «взаимозаменяемость», которая отражает разнообразие групповой структуры команды, универсальность знаний, умений и навыков, обеспечивающая кросс-функциональность членов команды.

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

Введение

Средняя продолжительность жизни корпораций сократилась почти вдвое с 1970 г. (Reeves, Pueschel, 2015). Согласно последним исследованиям, проводимым среди американских компаний, среднее время существования компании из рейтинга S&P¹ на рынке в середине 1960-х гг. прошлого века составляло 33 года; в начале 1990-х гг. оно сократилось до 20 лет; а к 2026 году прогноз обещает лишь 14 лет (Anthony, Viguerie, Waldeck, 2016) (Рис. 1). Важно, что данный тренд проявляется не только для крупных фирм, малый и средний бизнес испытывает на себе то же давление: организации, впервые разместившие свои акции на бирже до 1970-х гг., выживали в 9 из 10 случаев, в то время как для компаний, вышедших на IPO (*Initial Public Offering* — первичная продажа акций) в 2000 гг., шанс на выживание сократился до 60% (Clancy, 2014).

Такое стремительное сокращение длительности существования организаций обусловлено всё возрастающими трудностями, которые необходимо преодолевать компаниям для сохранения конкурентоспособного положения на рынке в условиях постоянно меняющейся внешней среды (Багратиони, Нестик, 2018). В связи с этим в фокусе внимания учёных всё чаще оказывается феномен жизнеспособности (*resilience*), который традиционно рассматривается на трёх уровнях: индивидуальном, групповом и организационном (Lewis, 2011).

В отличие от двух других уровней, исследования, посвящённые групповой жизнеспособности, сейчас находятся на стадии развития (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum, Vessey, 2015; McEwen, Boyd, 2018). Ввиду сравнительно недавней популяризации данного концептуального понятия в организационной психологии данная проблематика изучена недостаточно (Bhamra, Dani, Burnard, 2011). Тем не менее, именно команда выступает связующим звеном между отдельным работником и организацией и обуславливает высокую производительность компании (Beek, Schraagen, 2015).

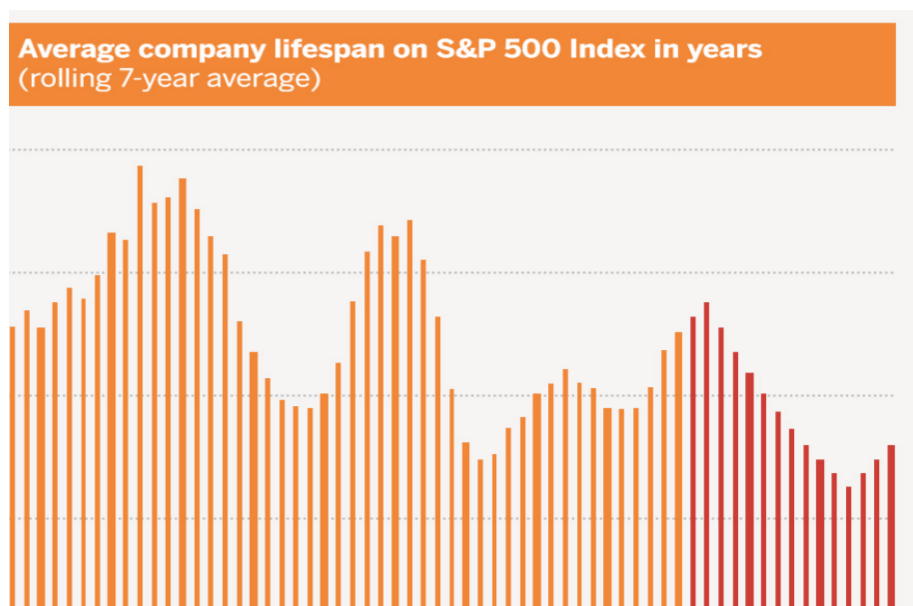


Рисунок 1. Средняя продолжительность жизни компаний (в годах) рейтинга S&P 500 (Anthony, Viguerie, Waldeck, 2016)

¹ S&P, Standard & Poor's (полное наименование — *Standard & Poor's Financial Services LLC*) — дочерняя компания североамериканской корпорации McGraw-Hill, занимающаяся аналитическими исследованиями финансовых рынков. Известна главным образом как создатель и редактор американского фондового индекса S&P 500. Компания Standard & Poor's наряду с Moody's и Fitch Ratings входит в «большую тройку» международных рейтинговых агентств. С 28 апреля 2016 года называется «S&P Global Ratings». *Прим. ред.*

На данный момент в научном сообществе отсутствует единый подход к операционализации и измерению групповой жизнеспособности (Bhamra, Dani, Burnard, 2011; Sharma, Sharma, 2016). Все больше исследователей определяют групповую жизнеспособность, оперируя набором определённых характеристик, формирующих данный конструкт (Beek, Schraagen, 2015). Однако современные учёные расходятся во мнении о том, какие элементы следует считать определяющими групповую жизнеспособность, чем обусловлено разнообразие предлагаемых моделей (см. Beek, Schraagen, 2015; Sharma, Sharma, 2016; McEwen, Boyd, 2018). Тем не менее, многие из этих подходов похожи и по своей сути апеллируют к сходным понятиям. В свою очередь, отсутствие универсальной модели затрудняет возможность разработки надёжного психометрического инструмента, способного измерить уровень групповой жизнеспособности команды. В контексте организации наличие подобного инструмента позволило бы определить возможные векторы воздействия на отдельные элементы для увеличения совокупного уровня групповой жизнеспособности команды специалистов. Таким образом, одним из наиболее актуальных и перспективных направлений данной проблематики является исследование феномена жизнеспособности на уровне группы, и цель настоящей работы авторы видят в обобщении и систематизации накопленных знаний о групповой жизнеспособности, а также классификации элементов, формирующих исследуемый конструкт.

Групповая жизнеспособность команд как многомерный конструкт

В организационной психологии выделяют два подхода к определению жизнеспособности: (1) как черты (*trait-like*) — некоторого врождённого качества, не подверженного внешним воздействиям, (2) как состояния (*state-like*) — характеристики, зависящей от конкретной ситуации и поддающейся влиянию (Gucciardi et al., 2018; McEwen, Boyd, 2018). В последнем ключе жизнеспособность начали изучать лишь в 1990 гг. прошлого столетия, чем обусловлено всё ещё небольшое количество работ по данной проблематике (Sharma, Sharma, 2016). Однако, принимая во внимание, влияние, оказываемое жизнеспособностью на продуктивность сотрудников, и, как следствие, производительность организации в целом, перспективным направлением является изучение способов повышения уровня групповой жизнеспособности команд (Meneghel, Martínez, Salanova, 2016). Рассматривая жизнеспособность как многомерный и многогранный динамический конструкт, учёные пришли к выводу, что она взаимосвязана с другими организационно-психологическими характеристиками (Bhamra, Dani, Burnard, 2011; Sharma, Sharma, 2016). Следовательно, оказывая воздействие на отдельные элементы групповой жизнеспособности, можно увеличить её совокупный уровень, что окажет положительное влияние не только на операционные показатели работы команды специалистов, но и на эффективность работы всей организации (Meneghel, Martínez, Salanova, 2016).

Так, Д. Бик и Дж. Шарагель в 2015 г. провели эмпирическое исследование, которое позволило частично подтвердить структуру групповой жизнеспособности, предложенную Е. Холлнагелем, который выделял четыре фактора: реагирование (*responding*), мониторинг (*monitoring*), предвидение (*anticipating*), обучение (*learning*) (Hollnagel, 2015), — расширив её до шестифакторной модели. Были добавлены трансформационное лидерство (*shared transformational leadership*) и взаимодействие с другими отделами (*cooperation with other departments*) (Beek, Schraagen, 2015). Однако, согласно полученным результатам, оказалось, что факторы «предвидение» и «наблюдение» в некоторой степени дублируют друг друга,

к тому же возникла необходимость в выделении нового фактора, получившего название «взаимопонимание» (*heedful interrelating*) (Beek, Schraagen, 2015).

Это отчасти подтверждают выводы С. Шармы и С. Шармы, которые операционализировали феномен командной жизнеспособности, выделив четыре измерения: структура группы (*group structure*), мастерство (*mastery approaches*), социальный капитал (*social capital*) и коллективная эффективность (*collective efficacy*) (Sharma, Sharma, 2016). Каждое из выделенных измерений было дополнительно разбито на несколько суб-измерений. Эксплораторный и конфирматорный факторный анализ показали приемлемые результаты, что позволило говорить о надёжности методики и её применимости для анализа жизнеспособности команд в организациях (Sharma, Sharma, 2016).

Некоторые авторы в качестве детерминанты командной жизнеспособности рассматривают ролевую гибкость (*role agility*), то есть способность сотрудника при необходимости качественно выполнять обязанности своих коллег (Багратиони, Нестик, 2018; Soon, Prabhakaran, 2016). Такая необходимость может возникнуть, например, когда (1) команда находится под сильным давлением со стороны внешней среды, но необходимо выполнить задание, (2) у команды отсутствует формальный лидер и ей необходимо самостоятельно руководить своей деятельностью, (3) у команды недостаточно информации о ситуации, которой они должны управлять (Soon, Prabhakaran, 2016). Понятие ролевой гибкости, смены ролей (*role shifting*) тесно связано с теорией общих моделей мышления (*shared mental model, SMM*). Общие модели мышления помогают команде быстрее восстанавливаться после изменений и испытывать меньший стресс в кризисных ситуациях, так как члены группы осознают: как команда они смогут разобраться, что происходит и как организовать свою будущую деятельность.

Р. Клейдж, Д. Моленаар, М. Шрааген, в свою очередь, отдельно проверили связь между командной жизнеспособностью и стилем лидерства (Kleij, Molenaar, Schraagen, 2011). Результаты исследования показали: трансформационное лидерство, поощряющее автономию, проявление инициативы, принятие решений наиболее компетентными сотрудниками и предполагающее минимальное (по сравнению с транзакционным) вмешательство непосредственного руководителя в работу специалистов (Bass, 1999), усиливает жизнеспособность команды и к тому же повышает способность команды к восстановлению (Kleij, Molenaar, Schraagen, 2011). Стоит отметить, что способность команды восстанавливаться после возникновения непредвиденных обстоятельств является доминирующим мотивом в исследованиях жизнеспособности (Bhamra, Dani, Burnard, 2011).

Жизнеспособность системы напрямую влияет на её долговечность, устойчивость и стабильность (Fiksel, 2003; Soon, Prabhakaran, 2016). Согласно Дж. Фикселю характеристиками устойчивой системы являются: разнообразие (*diversity*), эффективность (*efficiency*), адаптивность (*adaptability*) и сплочённость (*cohesion*) (Fiksel, 2003). Способность группы адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды большинством авторов работ на тему жизнеспособности выделяется как одна из её ключевых черт (Bhamra, Dani, Burnard, 2011; Denyer, 2017; Fiksel, 2003; Gucciardi et al., 2018; Kleij, Molenaar, Schraagen, 2011; Meneghel, Martínez, Salanova, 2016; Soon, Prabhakaran, 2016; Sutcliffe, Vogus, 2003). Рядом учёных также подчёркивается роль сплочённости и дружественной атмосферы в команде для поддержания её жизнеспособности (Beek, Schraagen, 2015; Bhamra, Dani, Burnard, 2011; McEwen, Boyd, 2018; Sharma, Sharma, 2016; Sutcliffe, Vogus, 2003). Это согласуется с выводами о связи жизнеспособности с социальным капиталом группы (Lewis, 2011; Sharma, Sharma, 2016; Sutcliffe, Vogus, 2003), который, согласно теории социального капитала Р. Патнэма, включает социальные нормы, социальные связи и доверие (Putnam, 1995).

В отечественных работах термин жизнеспособность используется преимущественно в работах, посвящённых индивидуальным особенностям поведения человека (Махнач и др., 2016), семьи как малой группы (Махнач, 2016), деятельности организации на рынке (Матузов, 2016). Ряд отечественных исследователей развивают проблематику жизнеспособности крупных социально-демографических групп (Ильинский, 2001; Бабочкин, 2000; Нестерова, 2010; Ястребов, Красилова, 2012). Лишь совсем недавние работы были направлены на изучение групповой жизнеспособности в контексте организационной психологии (Багратиони, Нестик, 2018).

Близким, но не синонимичным, теоретическим понятием по отношению к понятию «групповая жизнеспособность» является понятие «надёжность малой группы», получившее широкое распространение среди отечественных исследователей (Рыльская, 2014). Однако при внимательном изучении большинство работ по данной проблематике сфокусированы в технических науках (где надёжность рассматривается как свойство, характеризующее способность технических изделий к бесперебойной работе относительно времени и условий внешней среды) (Сарычев, 2008). В психологических дисциплинах понятие «надёжность» рассматривалось, как правило, на индивидуальном уровне в рамках статического подхода, направленного на анализ внешних воздействий (Сарычев, 2008).

Стоит отметить идеи, развиваемые С. В. Сарычевым (2008), на основе концепта *надёжности малой группы в экстремальных условиях* с точки зрения динамического подхода. Этот подход предполагает изучение совокупности внутренних и внешних условий, влияющих на поведение группы, самостоятельно организующей совместную деятельность посредством постоянной разработки и актуализации различных способов координации коллективной работы. Согласно С. В. Сарычеву, надёжность группы определяется самоуправляемостью, способностью группы к ориентировке, оптимизацией групповой структуры, структурой лидерства и соответствующей реакцией группы на совершенные ошибки (Сарычев, 2008). Тем не менее, длительное время в отечественных исследованиях отсутствовало единое, общепринятое определение надёжности, однако в большинстве работ отмечаются комплексность и сложность надёжности как психологического явления (Сарычев, Чернышев, 2000). В ряде работ уделяется внимание *организованности группы* как фактору, повышающему её устойчивость (Чернышев, 2017). В качестве структурных компонентов выделяются: направленность на взаимодействие с другими группами, самоуправляемость, лидерство, стрессоустойчивость и единство действий (Чернышев, 2017). Однако данные труды апеллируют не столько к понятию «жизнеспособность», как его описывают зарубежные авторы, сколько к смежным феноменам.

Среди современных отечественных работ понятие жизнеспособности (*resilience*) рассматривается ограниченным кругом исследователей. Отчасти это обусловлено некоторой размытостью терминологического поля, обусловленной трудностью перевода и грамотного соотнесения англо- и русскоязычных научных терминов. Так, понятие «жизнеспособность» (*resilience*) не синонимично созвучному на первый взгляд понятию «жизнестойкость» (*hardiness*) (Рыльская, 2014; Лапкина, 2015; Леонтьев, Рассказова, 2006). Жизнестойкость определяется как набор установок, позволяющий без снижения производительности справиться со стрессовой ситуацией (Климов, 2012). Первоначально она включала в себя три элемента (концепция «Три С»): вовлечённость (*commitment*), контроль (*control*) и принятие риска (*challenge*), — которые в последствие были дополнены поведенческим компонентом (*hardy coping*) и социальной поддержкой (*hardy social support*), а применительно к групповому уровню и шестым элементом — взаимодоверием (Климов, 2012). Тем не менее некоторые авторы используют «жизнеспособность» и «жизнестойкость» в качестве синонимов (например: Мандрикова, 2011).

В психологических науках наибольшее распространение концепт жизнеспособности получил в работах А. В. Махнача, А. И. Лактионовой, А. А. Нестеровой, Е. А. Рыльской, однако в них преимущественно рассматривается индивидуальный уровень жизнеспособности личности в социуме (Махнач, Дикая, 2016). Так, А. В. Махнач (2012) выделяет шесть взаимосвязанных элементов жизнеспособности человека: самоэффективность, настойчивость, совладание (то есть стратегии действий в неблагоприятных условиях), адаптация, внутренний локус контроля, духовная жизнь, семейные и социальные взаимосвязи. В русле организационной психологии и психологии труда перспективным и пока малоизученным направлением при изучении индивидуального уровня жизнеспособности остается феномен жизнеспособности профессионала (Махнач, Дикая, 2016; Рыльская, 2014).

Тема организационной так же, как и групповой, жизнеспособности, по мнению Р. А. Березовской (2016), в отечественной литературе в явном виде пока представлена мало. Р. А. Березовская с отсылкой на зарубежные публикации предлагает определять групповую жизнеспособность в контексте организации как *динамичный процесс, который защищает команду специалистов от негативного воздействия стрессовых факторов, посредством использования индивидуального и группового потенциала для успешного преодоления возникающих трудностей*. Как индикаторы, обуславливающие групповую жизнеспособность, автор предлагает рассматривать свойства сетей контактов и межличностных отношений, а также особенности лидерства (Плющева, 2017). В работе Т. А. Нестика, в свою очередь, помимо определения групповой жизнеспособности, выделяются следующие её компоненты: ценностно-мотивационный (включающий ценности, цели и групповое доверие), когнитивный (например, групповая идентичность и самоэффективность, сценарии совместных действий, образ коллективного будущего), аффективный и поведенческий (в частности саморегуляция, взаимоподдержка, использование коммуникативных сетей) (Нестик, 2016). В дополнение к существующим исследованиям Т. А. Нестик говорит о тесной взаимосвязи феноменов групповой рефлексии и жизнеспособности: групповая рефлексия увеличивает чувствительность группы к входящей информации, а также способствует лучшей адаптации к меняющимся условиям. О. А. Плющева описывает феномен профессиональной жизнеспособности и акцентирует внимание на необходимости комплексного подхода (на организационном, групповом и индивидуальном) к анализу данного феномена (Плющева, 2017).

Таким образом, несмотря на широкое распространение в различных дисциплинах понятия «жизнеспособность», до сих пор отсутствует единое мнение о феноменологической природе данного конструкта. Частично это обусловлено терминологической путаницей, которая может возникнуть при переводе зарубежных (прежде всего, англоязычных) работ на русский язык. Феномен групповой жизнеспособности (*resilience*) в рамках организационной психологии преимущественно рассматривается зарубежными исследователями, в то время как отечественные учёные главным образом уделяют внимание смежным (но не тождественным) понятиям «надёжность» и «устойчивость» малых социальных групп в различных психологических дисциплинах, не фокусируясь на организационном контексте.

Это свидетельствует и о недостаточной проработке данного направления, и о больших возможностях к дальнейшему развитию проблематики жизнеспособности группы в организационной среде. Особо перспективным направлением представляется стремление учёных углубить существующие знания о структуре групповой жизнеспособности. Получив представление об элементах, определяющих степень жизнеспособности группы в организации, мы приобретём возможность увеличить уровень жизнеспособности группы, в частности, и повысить эффективность работы фирмы в целом. Таким образом, с опорой на анализ современных научных источников (см. Таблицу 1) мы предлагаем модель феномена групповой

жизнеспособности, включающую семь факторов: «целостность», «прогнозирование», «адаптацию», «самоорганизацию», «способность к восстановлению», «стремление к накоплению внешних связей» и «взаимозаменяемость».

Таблица 1. Элементы феномена «групповая жизнеспособность»²

Источник	Тип исследования			Пример утверждения
	Построение теории	Исследование	Кейс-стади	
1	2	3	4	5
Целостность				
— наличие внутри команды доверительных, дружественных взаимоотношений, чувства позитивной командной идентичности, общего понимания цели, положительного психологического климата.				
Druskat, 1996			+	«Подтверждая результаты предыдущих исследований (Kolodny, Kiggundu, 1980; McIntyre, Salas, 1995), члены «высококласных» команд (<i>«superior» teams</i>) продемонстрировали больше примеров объединения совместных усилий и сотрудничества [по сравнению со среднестатистическими командами — прим. авт.]»
Giannoccaro, Massari, Carbone, 2018			+	«Неэффективный процесс коммуникаций, присутствие недовольства касательно руководства и неудовлетворённости процессом принятия решений, а также отсутствие социальной идентичности могут подорвать способность команды быстро реагировать и адаптироваться к изменениям окружающей среды».
Hjerto, Kuvaas, 2016			+	«Вдобавок позитивный настрой внутри команды может значительно повысить её устойчивость к неблагоприятным последствиям».
Blatt, 2009	+	+		«Я обнаружил, что члены жизнеспособных команд заботятся друг о друге и уделяют внимание межличностному общению просто так, не рассматривая это как средство, способствующее достижению желаемых целей».
Vera, Rodríguez-Sánchez, Salanova, 2017			+	«Мы полагаем, что присутствие командного духа может обеспечить жизнеспособность команды, так как наличие общих целей, необходимость сотрудничества и благоприятные межличностные отношения удовлетворяют базовую потребность человека в «членстве», которая выступает в качестве механизма, способствующего преодолению командой внешних неблагоприятных событий».
McEwen, Boyd, 2018			+	«Мы полагаем, что командная жизнеспособность включает в себя такой феномен, как групповое поведение, который проявляется на уровне команды и помогает в решении проблем, возникающих при изменении характера выполняемых ролей или смене приоритетов, нехватке ресурсов для удовлетворения внутренних или внешних потребностей, а также проблем, вызванных стремительным темпом изменений, происходящих во внешней среде».
Sutcliffe, Vogus, 2003	+			«Широко распространено мнение, что общая вера членов группы (<i>shared belief</i>) в их коллективную способность организовывать и реализовывать свою деятельность, необходимую для достижения желаемых результатов, может оказывать положительное воздействие на производительность при работе в неблагоприятной внешней среде».
Сарычев, 2008	+	+		«В качестве основных социально-психологических компонентов надёжности группы выступают групповое сознание, групповая мотивация, общность образа организационных межличностных отношений, установка на обогащение организационных отношений ...»
Прогнозирование				
— способность команды анализировать будущие риски и возможности, предвидеть неблагоприятные изменения и осуществление своевременного планирования реагирования на них.				
Багратиони, Нестик, 2018	+			«Для жизнеспособных команд характерно постоянное обновление представлений о рисках, а также разработка мер по предотвращению рискованных ситуаций и выходу из них с минимальными потерями».

2 Примеры утверждений даны в авторском переводе.

Beek, Schraagen, 2015	+	+	+	«Таким образом, важными характеристиками жизнеспособных команд являются: модель поведения команды в кризисных ситуациях, трансформационное лидерство, сотрудничество с другими командами, стремление быть осведомленным о непредвиденных ситуациях и внимательное отношение к членам команды при работе в кризисных ситуациях».	
Morgan, Fletcher, Sarkar, 2013		+		«Более значимая проблема управления изменениями иллюстрирует, как жизнеспособные команды могли предвидеть и приспосабливаться к стрессовым факторам посредством «настроив справиться с любой ситуацией».	
Barton, Kahn, 2018		+		«Заблаговременное выявление проблем позволяет членам группы «настраивать» характер и качество взаимодействий и сохранять баланс в своих межличностных отношениях».	
Lundberg, Johansson, 2015		+		«Предвосхищение означает способность до наступления события предположить, что подобная ситуация может произойти, и заранее принять меры, основанные на данном прогнозе».	
Hollnagel, 2015		+		«[Для поддержания устойчивой производительности необходима — прим. авт.] способность предвосхищения. Знание того, что ожидать, или способность прогнозировать различные сценарии развития ситуации в будущем: потенциальные сбои, возникновение новых требований или ограничений, появление новых возможностей или изменений условий в операционной деятельности».	
Oelj et al., 2017			+	+	«Жизнеспособные команды (1) предвосхищают трудности и планируют непредвиденные обстоятельства; (2) здраво оценивают текущую готовность команды при помощи мониторинга; (3) бдительно следят за проявлением ранних признаков потенциальных проблем; и (4) готовятся к решению проблемных ситуаций, документируя и потенциально возможные ситуации, и стандартные рутинные операции».
Сарычев, 2008		+	+		«Социально-психологическими механизмами надёжности являются: развитая ориентировочная часть совместной деятельности ...»

Адаптация

— способность команды эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды.

Denyer, 2017		+	+	«Жизнеспособность необходима предприятиям для эффективного реагирования в ответ на внештатные ситуации, а также для успешной адаптации в трудных условиях, использования открывающихся возможностей и обеспечения устойчивого роста производительности».
Gucciardi et al., 2018		+		«Разделение феноменов командной жизнеспособности и командной адаптивности чрезвычайно важно, так как понятие адаптивности играет ключевую роль в последних работах на тему командной жизнеспособности (Beek, Schraagen, 2015; Edson, 2012; Morgan, Fletcher, Sarkar, 2013) и определяющее значение в работах на тему жизнеспособности в целом (Luthar et al., 2000; Masten, 2014)».
Meneghel, Martínez, Salanova, 2016			+	«Фактически стратегия обеспечения жизнеспособности признает необходимость проявления гибкости, адаптивности и способности [команды – прим. авт.] импровизировать в ситуациях, характеризующихся постоянными изменениями и неопределённостью, а также необходимость найти внутренние силы и ресурсы для эффективного решения проблем».
Dimas et al., 2018			+	«Процесс адаптации к трудным ситуациям позволяет команде лучше справляться с неопределённостью и давлением, не нанося ущерб командной сплочённости и производительности.»
Sutcliffe, Vogus, Dane, 2016		+		«Стремление к жизнеспособности (устойчивости) подразумевает развитие способностей сотрудников и организации к адаптации, импровизации и обучению, чтобы лучше восстанавливаться после наступления непредвиденных обстоятельств».
Rousseau, Aubé, 2010			+	«Высокий уровень групповой жизнеспособности означает, что члены команды способны адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, сохраняя неизменным состав команды в течение долгого времени».
Edson, 2012		+	+	«Организационная жизнеспособность подразумевает адаптивную и инновационную команду проекта, а также адаптивную модель лидерства».

Самоорганизация

— способность команды самостоятельно принимать решения, наличие относительной автономности команды от руководства, умение самостоятельно организовывать свою работу, приверженность трансформационному стилю лидерства.

Beek, Schraagen, 2015	+	+	+	«Обучение совместному, или трансформационному, стилю лидерства оказало положительное воздействие на командную жизнеспособность».
Kleij, Molenaar, Schraagen, 2011			+	«Мы полагаем, что команды могут без внешнего воздействия выбрать для себя трансформационный стиль лидерства, посредством которого каждый из членов команды будет оказывать воздействие на других для повышения благосостояния команды».
Rousseau, Aubé, 2010			+	«Согласно полученным результатам, самоорганизация положительно связана с командной производительностью, командной жизнеспособностью и совершенствованием процесса работы в команде.»
Hoda, Murugesan, 2016			+	«Члены самоорганизующихся команд традиционно берут на себя неформальные, неявные, временные и стихийные роли, чтобы обеспечивать различные потребности команды в управлении и осуществлять комплекс «балансирующих мер» для поддержания равновесия между свободой и ответственностью; кросс-функциональностью и специализацией; постоянным обучением и необходимостью создания множества итераций, чтобы удовлетворять принципам самоорганизации и достичь условий для возможности её возникновения.»
Pincus, 2014			+	«Главным теоретическим преимуществом самоорганизации в целом, и модели IPL (<i>«inversive power law»</i> — закон обратной связи) в частности, как механизма, являющегося основополагающим в регуляции групповой динамики, является возможность применения широкого круга междисциплинарных знаний для понимания структурного, регуляторного и эволюционного процессов, которые лежат в основе психологической жизнеспособности.»
Cogswell, 2018			+	«Считается, что совместное (трансформационное) лидерство связано с развитием командной сплочённости (Ensley, Pearson, Pearce, 2003), что может повышать жизнеспособности команды, поскольку команды, члены которых держатся вместе при возникновении проблемных ситуаций, способны эффективнее преодолевать трудности при помощи объединения общих усилий (командная жизнеспособность)».
Cohen, Ledford, Speitzer, 1996			+	«Автономия позволяет членам группы эффективно справляться с задачами и удовлетворять потребности внешней среды, так как решения принимаются непосредственно в ходе работы. Предполагается, что данная способность к саморегулированию результативна, поскольку члены группы обладают возможностью эффективно распределять ресурсы, что позволяет им успешно функционировать при постоянно меняющихся условиях работы».
Сарычев, 2008	+	+		«В качестве основных социально-психологических компонентов надёжности группы выступают групповое сознание, ..., обогащённая волевая групповая саморегуляция...».

Способность к восстановлению

— способность команды анализировать совершенные ошибки и возвращаться в докризисное состояние после сбоев.

Багратиони, Нестик, 2018			+	В первом [направлении исследований жизнеспособности организаций — прим. авт.] 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».
Bhamra, Dani, Burnard, 2011			+	«По своей сути, концепция жизнеспособности тесно связана со способностью отдельного элемента или системы в целом возвращаться в устойчивое (стабильное) состояние после сбоя».
Oelj et al., 2017			+	«Жизнеспособность инновационных команд (<i>«Team Innovation Resilience Behavior»</i>) это способность команды противостоять трудностям (например, вызовам, угрожающим инновационному продукту, сплочённости команды или производительности) и преодолевать их таким образом, чтобы обеспечить продолжение деятельности, способствующей достижению целей инновационного проекта, посредством восстановлений (например, решение проблем и возвращение в исходное состояние после кризисных ситуаций), которые защищают командную сплочённость и производительность.»

Gucciardi et al., 2018	+		«Мы предполагаем, что с течением времени, поскольку члены команды приобретают совместный опыт работы в кризисных ситуациях, на возникновение командной жизнеспособности также влияет групповая структура команды, в которой у индивидов рождается общее восприятие команды, складывающееся на основании оценки коллективных возможностей команды противостоять, возвращаться в прежнее состояние и восстанавливаться от будущих неблагоприятных событий».
Dimas et al., 2018	+		«Командная жизнеспособность — это способность команды противостоять вызовам, стрессовым ситуациям или любым другим угрозам и восстанавливаться после них».
Lundberg, Johansson, 2015	+		«Понятие «восстановление» заключается в реорганизации, возвращению в прежнее состояние или переходе к тому состоянию, которое должно быть достигнуто в краткосрочной или долгосрочной перспективе».
Bowers et al., 2017	+		«Понятие «жизнеспособность» происходит от латинского слова «resiliere», которое означает «прийти в норму»; обычно это относится к способности оправиться, восстановиться от неудачи».
Сарычев, 2008	+	+	«Надёжность как системное социально-психологическое качество группы предполагает: ... адекватную реакцию на ошибки (отказы) в совместной деятельности».

Стремление к накоплению внешних связей

— стремление команды налаживать взаимоотношения с другими сотрудниками организации, стейкхолдерами проекта и внешними агентами по отношению к организации.

Gladstein, 1984	+		«Согласно предположениям, группы, которые характеризуются поддерживающим поведением, хорошими навыками принятия решений и налаженной сетью коммуникаций с внешними группами, с которыми они связаны отношениями взаимозависимости, будут более эффективными».
Багратиони, Нестик, 2018	+		«Среди пред-поведенческих 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.»
Ancona, Backman, Bresman, 2008	+		«Х-команды (X-teams) — это команды, ориентированные вовне, в которых члены команд выходят за рамки командного общения с первого дня, создавая плотную сеть контактов внутри и за пределами фирмы. Эти внешние связи обеспечивают способность к инновациям и адаптации».
Ancona, Bresman, Kaeufer, 2002	+	+	«Первой отличительной чертой Х-команд является внешняя активность членов. Члены подобных команд могут оказывать управленческое воздействие и за пределами своей группы, проникая таким образом в политические, информационные и узкоспециализированные структуры, которые находятся вокруг них».
Beek, Schraagen, 2015	+	+	«Интеграция команд в более широкий организационный контекст важна для обеспечения их высокой надёжности и жизнеспособности, так как эти микросистемы зависят от структуры, культуры и механизмов макросистемы».
Soon, Prabhakaran, 2016	+	+	«На работе создание и поддержание социальных связей важны для индивидуальной и командной жизнеспособности во времена изменений и кризисов».
Oelj et al., 2017		+	«Пятью характеристиками жизнеспособной команды являются: ... (5) обращение за поддержкой и рекомендациями, когда это необходимо».
Нестик, 2016	+		«Исследования свидетельствуют о том, что способность предвидеть и преодолевать кризисы тесно связана с разнообразием внешне-групповых контактов.»

Взаимозаменяемость

— разнообразие групповой структуры команды, универсальность знаний, умений и навыков, обеспечивающая кросс-функциональность членов команды.

Багратиони, Нестик, 2018	+		«В-третьих, важным принципом жизнеспособности является гибкая ролевая структура: сотрудники, обладающие соответствующими компетенциями, могут менять роли на протяжении жизненного цикла проекта».
Sharma, Sharma, 2016	+	+	«В исследовании командная жизнеспособность рассматривалась в качестве иерархической, многомерной, рефлексивной модели с четырьмя ключевыми измерениями (мастерство, социальный капитал, структура группы и коллективная эффективность)».

Soon, Prabhakaran, 2016	+	+	«Команды, которые отличаются жизнеспособностью, часто характеризуются разнообразием команды с учётом опыта работы, наборов навыков и точек зрения среди членов команды».
Sutcliffe, Vogus, 2003	+		«Помимо расширения коллективной базы знаний группы (например, компетенций, моделей реагирования и умения вникать в суть новых событий), разнообразие членов группы может способствовать возникновению жизнеспособности, влияя на способность группы воспринимать, реагировать и справляться с трудностями».
Hoda, Murugesan, 2016	+		«Для минимальной зависимости от персонала, важно, чтобы члены команды были кросс-функциональны, так, команда будет работоспособной, несмотря на отсутствие отдельных членов в некоторых ситуациях».
Morgan, Fletcher, Sarkar, 2013	+		«Большинство участников предположили, что формальный групповой состав жизнеспособной команды должен быть сформирован из групп с необходимыми людьми и ресурсами, чтобы быть способными адаптироваться к стрессовым ситуациям».
Rydzak, Monus, 2018	+		«Лидеры должны способствовать процессу самообразования кросс-функциональных инициативных групп, которые могут работать над множеством небольших улучшений и, таким образом, увеличивать организационную жизнеспособность и способность преодолевать трудности».
Нестик, 2016	+		«Между тем жизнеспособность сетевых структур зависит от функционально-ролевого состава, групповой идентичности, уровня доверия, межличностных и групповых психологических процессов, которые обеспечивают преодоление кризисов развития».

Первый элемент, получивший название «целостность», охватывает качество и характер внутригруппового взаимодействия — конъюнктивные отношения, чувство командной идентичности, позитивный социально-психологический климат — членов жизнеспособного коллектива. «Прогнозирование» характеризует такую грань конструкта, как способность группы совершать своевременный анализ, предвидение и планирование своей деятельности на случай реализации тех или иных рисков (как негативных, так и позитивных). Принимая во внимание позицию авторов, призывающих к дифференциации понятий «адаптация» и «жизнеспособность» (Gucciardi et al., 2018), мы выделяем способность команды приспособляться к изменениям внешней среды («адаптация») в качестве самостоятельного элемента групповой жизнеспособности.

В последнее время командную жизнеспособность всё чаще рассматривают через призму трансформационного лидерства (Beek, Schraagen, 2015; Cogswell, 2018). Мы расширяем этот теоретический конструкт до более широкого по смысловому содержанию измерения «самоорганизация», которое включает независимость коллектива при принятии решений, относительную автономию группы от руководства, самостоятельность в организации операционной деятельности. Пятым элементом выступает «способность к восстановлению» — возвращение в докризисное состояние после проведения критической оценки совершенных ошибок, — который наряду с «адаптацией» признается доминирующим направлением в исследованиях жизнеспособности (Багратиони, Нестик, 2018).

Правильное функционирование сложной системы в целом, и команды в частности, невозможно в условиях её изоляции от окружающей среды. Наоборот, определяющее значение имеет поддержание непрерывного взаимодействия системы с внешним миром. Поэтому всё большую популярность набирает подход, в рамках которого на жизнеспособность группы непосредственное влияние оказывает её стремление построить развитую сеть межличностных отношений как с другими функциональными единицами внутри компании, так и внешними по отношению к бизнесу агентами, что характеризует элемент «стремление к накоплению внешних связей» (Багратиони, Нестик, 2018). Наконец, последним измерением авторской

модели стала «взаимозаменяемость» — универсальность ролевого состава группы, гарантирующая бесперебойную работу команды в случае непредвиденных обстоятельств.

Таким образом, теоретическая авторская модель групповой жизнеспособности включает в себя семь элементов: «целостность», «прогнозирование», «адаптацию», «самоорганизацию», «способность к восстановлению», «стремление к накоплению внешних связей» и «взаимозаменяемость». Безусловно, разработанная теоретическая модель требует верификации эмпирическим исследованием, например, проведением эксплораторного и подтверждающего факторного анализа.

Перспективы исследования

Несмотря на растущий интерес к проблематике групповой жизнеспособности команд специалистов в организационной психологии, данное направление содержит значительное число «белых пятен», требующих пристального внимания учёных, и приглашает новых исследователей к их дальнейшему изучению. Дальнейший концептуальный анализ и эмпирическое изучение командной жизнеспособности остается востребованным в связи с постоянно растущим темпом возникновения изменений, диктующим свои «правила игры» бизнесу.

Современные исследователи до сих пор не пришли к единому мнению, какие элементы формируют феномен групповой жизнеспособности. Поэтому по-прежнему актуальным направлением остается разработка универсальной модели, которая целостно характеризовала бы данный конструкт. Особое внимание следует уделить процессу операционализации элементов, формирующих исследуемый феномен: любая неопределённость терминологического аппарата может повлечь за собой двойственные результаты, ставящие под сомнение универсальность предложенной теории.

Среди особенностей работ по данной проблематике можно выделить преобладание публикаций теоретического характера над трудами с эмпирическими исследованиями (Bhamra, Dani, Burnard, 2011). В этой связи востребованным остается эмпирическое изучение конструкта, которое позволило бы подкрепить теоретические выводы практическими результатами. В частности, необходимо восполнить недостаток апробированных и валидизированных методик по измерению жизнеспособности группы. Разработка подобных инструментов важна не только для научного сообщества, как способ углубить накопленные знания о командной жизнеспособности, но и для сферы бизнеса и предпринимательства, как возможность увеличить жизненный цикл компаний.

Отдельно следует отметить необходимость внесения терминологической ясности в поле исследования жизнеспособности. На данный момент ввиду сложностей перевода иноязычных работ, отсутствует чёткая граница в понимании близких, но не тождественных, понятий жизнестойкости (*hardiness*) и жизнеспособности (*resilience*). Некоторыми авторами данные понятия используются в качестве синонимичных (см.: Мандрикова, 2011). Более того при изучении феномена жизнеспособности с опорой на отечественные работы стоит принимать во внимание труды, описывающие сходные по смысловому содержанию феномены адаптации, надёжности, устойчивости, совладания, самоорганизации (Рыльская, 2014).

Заключение

Непредсказуемость внешней среды требует от организаций быстрой реакции на изменения. Любое промедление может отрицательно сказаться на показателях деятельности компании, привести к потере конкурентного преимущества или даже оказаться губи-

тельным для организации. В связи с этим, особо актуальным становится вопрос повышения надёжности организаций, который напрямую зависит от степени жизнеспособности команд специалистов.

Критический анализ, систематизация и обобщение научных источников позволил авторам выделить семь категорий, описывающих феномен «командной жизнеспособности»: «целостность», «прогнозирование», «адаптация», «самоорганизация», «способность к восстановлению», «стремление к накоплению внешних связей» и «взаимозаменяемость». Таким образом, групповая жизнеспособность — многомерный конструкт, характеризующий способность группы эффективно функционировать в условиях динамично меняющейся внешней среды, определяемый целостностью команды, её способностью к восстановлению от последствий наступления критических событий, наличием стремления к накоплению внешних связей, а также талантом группы к прогнозированию, быстрой адаптации и самоорганизации.

Предложенная теоретическая концепция может стать основой для дальнейшего изучения самостоятельного феномена «командной жизнеспособности» в организационно-психологической парадигме. Ключевым направлением развития данной проблематики остается формирование необходимого теоретико-методологического аппарата, способного операционализировать конструкт групповой жизнеспособности. Рекомендованная авторами семифакторная структура, в свою очередь, может стать отправной точкой в создании надёжного и универсального инструмента, направленного на определение уровня жизнеспособности группы.

Литература

- Бабочкин, П. И. (2000). *Становление жизнеспособной молодежи в динамично изменяющемся обществе*. М.: Социум.
- Багратиони, К. А., Нестик, Т. А. (2018). Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования. *Организационная психология*, 8(4), 75–95.
- Березовская, Р. А. (2016). Жизнеспособность и профессиональное благополучие личности. В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* (538–555). М.: Институт психологии РАН.
- Ильинский, И. М. (2001). *Молодежь и молодежная политика*. М.: Голос.
- Климов, А. А. (2012). Поток и жизнестойкость в организации. *Организационная психология*, 2(2), 71–78.
- Лактионова, А. И. (2013). Структурно-уровневая организация жизнеспособности человека: метасистемный подход. В кн. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев (ред.). *Личность профессионала в современном мире*, 109–126.
- Лапкина, Е. В. (2015). Совладающее поведение, жизнестойкость и жизнеспособность личности: связь понятий, функции. *Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*, 21(4), 130–133.
- Леонтьев, Д. А., Рассказова, Е. И. (2006). *Тест жизнестойкости: методическое руководство по новой методике психологической диагностики личности с широкой областью применения*. М.: Смысл.
- Мандрикова, Е. Ю. (2011). Личностный потенциал в организационном контексте. В кн. Д. А. Леонтьев (науч. ред.). *Личностный потенциал: структура и диагностика* (469–490). М.: Смысл.
- Матузов, Д. Ю. (2016). *Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами*. Воронеж: Воронежский гос. ун-т инженерных технологий.

- Махнач, А. В. (2012). Жизнеспособность как междисциплинарное понятие. *Психологический журнал*, 33(6), 84–98.
- Махнач, А. В. (2016). *Жизнеспособность человека и семьи. Социально-психологическая парадигма*. М.: Институт психологии РАН.
- Махнач, А. В. Дикая, Л. Г. (ред.). (2016). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты*. М.: Институт психологии РАН.
- Махнач, А. В., Дикая, Л. Г. (2016). О будущем феномена жизнеспособности в отечественной психологии. В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* (706–709). М.: Институт психологии РАН.
- Нестерова, А. А. (2010). Жизнеспособность и ресурсы совладания молодежи в ситуации безработицы. *Человеческий капитал*, 6(18), 78–80.
- Нестерова, А. А. (2016). Социально-психологический подход к пониманию конструкта «жизнеспособность личности». В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* (71–87). М.: Институт психологии РАН.
- Нестик, Т. А. (2016). Жизнеспособность социальной группы: основные подходы к изучению. В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные* (176–192). М.: Институт психологии РАН.
- Плющева, О. А. (2017). Жизнеспособность специалиста в контексте профессиональной деятельности. *Организационная психология и психология труда*, 2(3), 155–183.
- Рыльская, Е. А. (2014). *Психология жизнеспособности человека*. Дисс. ... док. псих. наук. Ярославль.
- Сарычев, С. В. (2008). *Социально-психологические факторы надёжности малых групп в различных социальных условиях*. Дисс. ... док. псих. наук. Курск.
- Сарычев, С. В., Чернышев, А. С. (2000). *Социально-психологические аспекты надёжности группы в напряженных ситуациях совместной деятельности*. Курск: Изд-во КГПУ.
- Чернышев, А. С. (2017). Организованность как фактор актуализации социально-психологического потенциала группы в системе социальных организаций. В сб.: Т. Ю. Анопченко и др. (ред.). *Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Эффективность личности, группы и организации: проблемы, достижения и перспективы* (144–146). Ростов-на-Дону — Курск.
- Ястребов, Г. А., Красилова, А. Н. (2012). Жизнеспособность российского и других постсоциалистических обществ: итоги 20-летия реформ. *Мир России. Социология. Этнология*, 21(1), 140–163.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- 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.
- Anthony, S. D., Viguierie, S. P., Waldeck, A. (2016). Corporate longevity: Turbulence ahead for large organizations. *Strategy & Innovation*, 14, 1–9.
- Barton, M. A., Kahn, W. A. (2018). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 00(0), 1–21. doi: 10.1177/0170840618782294
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32. doi: 10.1080/135943299398410

- Beek, D., Schraagen, J. M. (2015). ADAPTER: Analysing and developing adaptability and performance in teams to enhance resilience. *Reliability engineering & system safety*, 141, 33–44. doi: 10.1016/j.res.2015.03.019
- 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. doi: 10.1201/b19305
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in psychology*, 8, 1–14. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01360
- Clancy, T. (2014). The standish group chaos report. *Project Smart*. URL: <https://www.projectsmart.co.uk>
- Cogswell, J. E. (2018). *Share and Share Alike: The Influence of Shared Leadership on Team Psychological Capital and Outcomes* (Doctoral dissertation). University of South Alabama, Mobile, Alabama.
- Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643–676. doi: 10.1177/001872679604900506
- 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.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358–372. doi: 10.1080/00223980.2018.1465022
- Druskat, V. U. (1996). *Team level competencies in self-managing teams: behaviors, norms and processes that make a difference*. Weatherhead School of Management.
- Edson, M. C. (2012). A complex adaptive systems view of resilience in a project team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499–516. doi: 10.1002/sres.2153
- Fiksel, J. (2003) Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330–5339. <https://doi.org/10.1021/es0344819>
- Giannoccaro, I., Massari, G. F., Carbone, G. (2018). Team resilience in complex and turbulent environments: The effect of size and density of social interactions. *Complexity*, 2018, 1–11. doi: 10.1155/2018/1923216
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499–517. doi: 10.2307/2392936
- Gucciardi, D., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K., Peeling, P. et al. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768. doi: 10.1111/joop.12237
- Hjerto, K. B., Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: new perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International journal of conflict management*, 28(1), 50–73. doi: 10.1108/IJCMA-08-2017-104
- Hoda, R., Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245–257. doi: 10.1016/j.jss.2016.02.049
- Hollnagel, E. (2015). RAG-The resilience analysis grid. Resilience engineering in practice: a guidebook. *Ashgate Publishing Limited, Farnham, Surrey*, 275–296.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA. doi: 10.1177/1071181311551450

- Lewis, R., Donaldson-Feilder, E., Pangallo, A. (2011). *Developing resilience. Technical Report*. London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Lundberg, J., Johansson, B. J. (2015). Systemic resilience model. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 22–32. doi: 10.1016/j.res.2015.03.013
- 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. doi: 10.1097/JOM.0000000000001223
- Meneghel, I., Martínez, I. M., Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel review*, 45(3), 505–522. doi: 10.1108/PR-04-2014-0094
- 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. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.08.007
- Morgan, P. B., Fletcher, D., Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. doi: 10.1016/j.psychsport.2013.01.004
- Oeij, P.R., Dhondt, S., Gaspersz, J.B., Van Vuuren, T. (2017). Innovation resilience behavior and critical incidents: Validating the innovation resilience behavior-scale with qualitative data. *Project Management Journal*, 48(5), 49–63. doi: 10.1177/875697281704800504
- Pincus, D. (2014). One bad apple: experimental effects of psychological conflict on social resilience. *Interface focus*, 4(5), 1–7. doi: 10.1098/rsfs.2014.0003
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664–683. doi: 10.2307/420517
- Reeves, M., Poeschel, L. (2013). Die another day: what leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations. *BCG Perspectives*, 2.
- Rousseau, V., Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751–781. doi: 10.1177/1059601110390835
- Rydzak, F., Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1-2), 255–283. doi: 10.1002/sdr.1602
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53. doi: 10.1177/0972262916628952
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team Resilience: An Exploratory Study on the Qualities that Enable Resilience in Teams*. Singapore: Civil Service College.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.). *Positi Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119–138. doi: 10.1080/15555240.2017.1329629

Поступила 29.08.2019.



Development of theoretical model for collective resilience

Anna CHIGRINA

Konstantin BAGRATIONI

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

Timopheych NESTIK

Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The paper provides an integrative conceptual model of collective resilience in the organizational context. The chosen topic becomes an increasingly relevant issue owing to the increased interest on the part of the business in testing innovative solutions to maximize the productivity of project teams and, as a result, the effectiveness of project delivery. *Approach.* Literature analysis of existing foreign and Russian papers was conducted to find the aggregated elements of the collective resilience structure. *Findings.* Authors suggest a new 7-element model of group resilience in the organizational context. Implications for practice. The research findings provide a guideline for the future quantitative studies aimed to develop a new psychometric tool and confirm the proposed structure of group resilience on practice. *Value of the results.* 7-element structure of the phenomenon is proposed within the study: “alignment” — presence of a trusting, friendly relationships, positive team identity, shared vision and a positive psychological climate; “anticipation” — ability to analyze future risks and opportunities and implement timely planning to respond to them; “adaptation” — ability to adapt effectively to changes in the environment; “self-organization” — ability to independently organize their work and make decisions, relative autonomy from the leadership; “bounce back” — ability to learn from mistakes and to return to the pre-crisis state after failures; “accumulation of the communication resources” — ability to establish contacts and maintain relationships with other employees of the organization, project stakeholders and (in relation to the organization) external agents and “interchangeability” — cross-functionality of a team, the universality of knowledge, skills and abilities.

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

References

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- 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.

- Anthony, S. D., Viguerie, S. P., Waldeck, A. (2016). Corporate longevity: Turbulence ahead for large organizations. *Strategy & Innovation*, 14, 1–9.
- Babochkin, P. I. (2000). *Stanovleniye zhiznesposobnoy molodezhi v dinamichno izmenyayushchetsya obshchestve* [Formation of resilient youth in a dynamically changing society]. M.: Sotsium.
- Bagratioti, K. A., Nestik, T. A. (2018). Zhiznesposobnost malyih grupp v organizatsiyah: sostoyanie i perspektivy issledovaniya [Small group resilience within organizations: actual state and prospects of research]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 8(4), 75–95.
- Barton, M. A., Kahn, W. A. (2018). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 00(0), 1-21. doi: 10.1177/0170840618782294
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32. doi: 10.1080/135943299398410
- Beek, D., Schraagen, J. M. (2015). ADAPTER: Analysing and developing adaptability and performance in teams to enhance resilience. *Reliability engineering & system safety*, 141, 33–44. doi: 10.1016/j.res.2015.03.019
- Berezovskaya, R. A. (2016). Zhiznesposobnost' i professional'noye blagopoluchiye lichnosti [Individual resilience and professional well-being]. In A. V. Makhnach, L. G. Dikaya (Eds.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty* (538–555). M.: Institut psikhologii RAN.
- 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. doi: 10.1201/b19305
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in psychology*, 8, 1–14. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01360
- Chernyshev, A. S. (2017). Organizovannost' kak faktor aktualizatsii sotsial'no-psikhologicheskogo potentsiala gruppy v sisteme sotsial'nykh organizatsiy [Organization as a factor in updating the socio-psychological potential of a group in the system of social organizations]. In T. Yu. Anopchenko et al. (Eds.). *Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Effektivnost' lichnosti, gruppy i organizatsii: problemy, dostizheniya i perspektivy* (144–146). Rostov-on-Djn — Kursk.
- Clancy, T. (2014). The standish group chaos report. *Project Smart*. URL: <https://www.projectsmart.co.uk>
- Cogswell, J. E. (2018). *Share and Share Alike: The Influence of Shared Leadership on Team Psychological Capital and Outcomes* (Doctoral dissertation). University of South Alabama, Mobile, Alabama.
- Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643–676. doi: 10.1177/001872679604900506
- 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.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358–372. doi: 10.1080/00223980.2018.1465022
- Druskat, V. U. (1996). Team level competencies in self-managing teams: behaviors, norms and processes that make a difference. *Weatherhead School of Management*.
- Edson, M. C. (2012). A complex adaptive systems view of resilience in a project team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499–516. doi: 10.1002/sres.2153

- Fiksel, J. (2003) Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330–5339. doi: 10.1021/es0344819
- Giannoccaro, I., Massari, G. F., Carbone, G. (2018). Team resilience in complex and turbulent environments: The effect of size and density of social interactions. *Complexity*, 2018, 1–11. doi: 10.1155/2018/1923216
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499–517. doi: 10.2307/2392936
- Gucciardi, D., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K., Peeling, P. et al. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768. doi: 10.1111/joop.12237
- Hjerto, K. B., Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: new perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International journal of conflict management*, 28(1), 50–73. doi: 10.1108/IJCMA-08-2017-104
- Hoda, R., Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245–257. doi: 10.1016/j.jss.2016.02.049
- Hollnagel, E. (2015). RAG-The resilience analysis grid. Resilience engineering in practice: a guidebook. Ashgate Publishing Limited, Farnham, Surrey, 275–296.
- Il'inskiy, I. M. (2001). *Molodezh' i molodezhnaya politika* [Youth and youth policy]. M.: Golos.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA. doi: 10.1177/1071181311551450
- Klimov, A. A. (2012). Potok i zhiznestojkost' v organizacii [Flow and resilience in the organization]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2(2), 71–78.
- Laktionova, A. I. (2013). Strukturno-urovnevaya organizatsiya zhiznesposobnosti cheloveka: metasistemnyy podkhod [Structural-level organization of human resilience: a metasytem approach]. *Lichnost' professionala v sovremennom mire*, 109–126.
- Lapkina, Ye. V. (2015). Sovladayushcheye povedeniye, zhiznestoykost' i zhiznesposobnost' lichnosti: svyaz' ponyatiy, funktsii [Coping behavior, hardiness and resilience of the individual: the relationship of concepts, functions]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsiokinetika*, 21(4), 130–133.
- Leontiev, D. A., Rasskazova, Ye. I. (2006). *Test zhiznestoykosti: metodicheskoye rukovodstvo po novoy metodike psikhologicheskoy diagnostiki lichnosti s shirokoy oblast'yu primeneniya* [The test of vitality: a methodological guide to a new methodology of psychological diagnosis of personality with a wide scope]. M.: Smysl
- Lewis, R., Donaldson-Feilder, E., Pangallo, A. (2011). *Developing resilience. Technical Report*. London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Lundberg, J., Johansson, B. J. (2015). Systemic resilience model. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 22–32. doi: 10.1016/j.ress.2015.03.013
- Makhnach, A. V. (2016). *Zhiznesposobnost' cheloveka i sem'i. Sotsial'no-psikhologicheskaya paradigma* [The resilience of the person and the family. Socio-psychological paradigm]. M.: Izd-vo Institut psihologii RAN.
- Makhnach, A. V. (2012). Zhiznesposobnost' kak mezhdistsiplinarnoye ponyatiye [Resilience as an interdisciplinary concept]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 33(6), 84–98.
- Makhnach, A. V., Dikaya, L. G. (Eds.) (2016). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty* [Human resilience: individual, professional and social aspects]. M.: Institut psihologii RAN.

- Makhnach, A. V., Dikaya, L. G. (2016). O budushchem fenomena zhiznesposobnosti v otechestvennoy psikhologii [About the future of the resilience phenomenon in Russian psychology]. In A. V. Makhnach, L. G. Dikaya (Eds.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty* (706–709). M.: Institut psihologii RAN.
- Mandrikova, Ye. Yu. (2011). Lichnostnyy potentsial v organizatsionnom kontekste [Personal potential in an organizational context]. In D. A. Leontiev (ed.). *Lichnostnyy potentsial: struktura i diagnostika* (469–490). M.: Smysl.
- Matuzov, D. Yu. (2016) *Obespecheniye zhiznesposobnosti organizatsii na osnove upravleniya strategicheskimi resursami*. [Ensuring the organizational resilience through strategic resource management]. Voronezh: Voronezhskiy gosudarstvennyy universitet inzhenernykh tekhnologiy.
- 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. doi: 10.1097/JOM.0000000000001223
- Meneghel, I., Martínez, I. M., Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel review*, 45(3), 505–522. doi: 10.1108/PR-04-2014-0094
- 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. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.08.007
- Morgan, P. B., Fletcher, D., Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. doi: 10.1016/j.psychsport.2013.01.004
- Nesterova, A. A. (2010). Zhiznesposobnost' i resursy sovladaniya molodezhi v situatsii bezrobotitsy [Youth reliability and its' coping resources in a situation of unemployment]. *Chelovecheskiy kapital*, 6(18), 78–80.
- Nesterova, A. A. (2016). Sotsial'no-psikhologicheskii podkhod k ponimaniyu konstrukta "zhiznesposobnost' lichnosti" [Socio-psychological approach to understanding the construct of "human resilience"]. In A. V. Makhnach, L. G. Dikaya (Eds.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty* (71–87). M.: Izd-vo Institut psihologii RAN.
- Nestik, T. A. (2016). Zhiznesposobnost' sotsial'noy gruppy: osnovnyye podkhody k izucheniyu [Social group resilience: basic exploring approaches]. In A. V. Makhnach, L. G. Dikaya (Eds.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty* (176–192). M.: Izd-vo Institut psihologii RAN.
- Oeij, P. R., Dhondt, S., Gaspersz, J. B., Van Vuuren, T. (2017). Innovation resilience behavior and critical incidents: Validating the innovation resilience behavior-scale with qualitative data. *Project Management Journal*, 48(5), 49–63. doi: 10.1177/875697281704800504
- Pincus, D. (2014). One bad apple: experimental effects of psychological conflict on social resilience. *Interface focus*, 4(5), 1–7. doi: 10.1098/rsfs.2014.0003
- Plyushcheva, O. A. (2017). Zhiznesposobnost' spetsialista v kontekste professional'noy deyatelnosti [Specialist' resilience in the context of professional activity]. *Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*, 2(3), 155–183.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664–683. doi: 10.2307/420517
- Reeves, M., Pueschel, L. (2013). Die another day: what leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations. *BCG Perspectives*, 2.
- Rousseau, V., Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751–781. doi: 10.1177/1059601110390835

- Rydzak, F., Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1-2), 255–283. doi: 10.1002/sdr.1602
- Ryl'skaya, Ye. A. (2014). *Psikhologiya zhiznesposobnosti cheloveka* [Psychology of human resilience]. Diss. ... dok. psikh. nauk. Yaroslavl'.
- Sarychev, S. V. (2008). *Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory nadozhnosti malykh grupp v razlichnykh sotsial'nykh usloviyakh* [Socio-psychological factors of small groups' reliability in various social conditions]. Diss. ... dok. psikh. nauk. Kursk.
- Sarychev, S. V., Chernyshev, A. S. (2000). *Sotsial'no-psikhologicheskiye aspekty nadezhnosti gruppy v napryazhennykh situatsiyakh sovmestnoy deyatel'nosti* [Socio-psychological aspects of the group resilience in tense situations during joint activity.]. Kursk: Izd-vo KGPU.
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53. doi: 10.1177/0972262916628952
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team Resilience: An Exploratory Study on the Qualities that Enable Resilience in Teams*. Singapore: Civil Service College.
- 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.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119–138. doi: 10.1080/15555240.2017.1329629
- Yastrebov, G. A., Krasilova, A. N. (2012). Zhiznesposobnost' rossiyskogo i drugikh postsotsialisticheskikh obshchestv: itogi 20-letiya reform [The reliability of Russian and other post-socialist societies: the results of the 20th anniversary of the reforms]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 21(1), 140–163.

Received 29.08.2019.