УДК 159.923.33 DOI: https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2022.1.8

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЗНЕСПОСОБНОГО ЛИДЕРА ГУМАНИТАРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© ***О.А. Плющева, А.В. Махнач***

Институт психологии РАН, Москва, Российская Федерация

Поступила в редакцию 07.11.2021 В окончательном варианте 15.01.2022

■ Для цитирования: Плющева О.А., Махнач А.В. Характеристики жизнеспособного лидера гуманитарной организации // Вестник Самарского Государственного Технического Университета. Серия «Психолого-педагогические науки». 2022. Т. 19. № 1. С. 107–124. DOI: https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2022.1.8

Под влиянием экологических, экономических, политических и других перемен организации, сотрудники и их лидеры неизбежно и регулярно сталкиваются с теми или иными воздействиями, отражающимися в переживании неопределенности их будущих перспектив. Чтобы противостоять этим кризисам, восстанавливаться и развиваться дальше, организации должны сформировать в своем составе жизнеспособных лидеров и сотрудников. Развитие жизнеспособных лидерских стратегий повышает возможности позитивно влиять на весь персонал организации и становится стратегическим преимуществом в преодолении сложных периодов. Мы убеждены, что такое развитие жизнеспособного лидерства должно быть применено специфично и адресно по отношению к каждой конкретной организационной среде, ее особенностям и задачам. В связи с этим целью нашего исследования стал анализ того, какие характеристики лидеров организации специалисты определяют как жизнеспособные и могут ли субъективные представления сотрудников способствовать выбору методов укрепления организационной жизнеспособности. В эмпирическом исследовании приняли участие специалисты некоммерческой организации, выполняющие профессиональные обязанности штатных сотрудников и профессиональных волонтеров. В качестве метода исследования был применен контент-анализ. Полученные результаты показали, что изучение особенностей субъективных представлений сотрудников организации о характеристиках жизнеспособности их лидеров могут дать понимание того, какие зоны лидерских стратегий требуют изменений, какие достаточно ресурсны и могут быть использованы для определения мер поддержки, что и будет способствовать целенаправленной и точечной помощи, требующейся организации для укрепления ее жизнеспособности и жизнеспособности ее сотрудников. Дальнейшие исследования в этой области будут полезны для более глубокого понимания феномена профессиональной жизнеспособности и применимы в практических целях для управления профессиональной жизнеспособностью, помогающей организациям и специалистам преодолевать кризисы, восстанавливаться и продолжать свое развитие.

Ключевые слова: жизнеспособность, лидерство, жизнеспособный лидер, организация, сотрудники, профессиональные навыки, качества и способности.

Благодарности: *Исследование выполнено по государственному заданию № 0159-2021-0001 «Психологические проблемы профессионального менталитета в условиях организационных и технологических инноваций».*

UDC 159,923,33 DOI: https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2022.1.8

CHARACTERISTICS OF A RESILIENT LEADER OF A HUMANITARIAN ORGANIZATION

© ***O.A. Plyushcheva, A.V. Makhnach***

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

Original article submitted 07.11.2021 Revision submitted 15.01.2022

■ For citation: Plyushcheva O.A., Makhnach A.V. Characteristics of a resilient leader of a humanitarian organization. *Vestnik of Samara State Technical University. Series Psychological and Pedagogical Sciences*. 2022;19(1):107–124. DOI: https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2022.1.8

Under the influence of ecological, economic, political and other changes, organizations, employees and their leaders inevitably and regularly face impacts that are reflected in the experience of uncertainty about their future prospects. To resist these crises, rebuild and develop, organizations must form resilient leaders and employees. The development of resilient leaders increases the ability to positively influence the entire staff of the organization and becomes their strategic advantage in overcoming difficult periods. We are convinced that such development of resilient leadership should be selected specifically for each organizational environment, its features and tasks. In this regard, the purpose of our research was to study such characteristics of the leaders of the organization that employees define as resilience and whether the subjective perceptions of employees can contribute to the choice of methods to strengthen the resilience of the organization. The empirical study involved specialists of a non-profit organization performing professional duties of staff and volunteers ($N = 106$, men — 7.5%, women — 92.5%, average age — 36.7). Content-analysis was used as a research method. The results showed that the study of the characteristics of the subjective perceptions of the organization's employees about the characteristics of the resilience of their leaders can form an idea of which areas of leadership strategies require changes, which are sufficiently resourceful and can be used to select support measures, which will contribute to the targeted and specific assistance required by the organization to strengthen its resilience and the resilience of its employees. Further research in this area will be useful for a deeper understanding of the phenomenon of professional resilience and can be applied for practical purposes to manage professional resilience to help organizations and professionals overcome crises, recover and continue their development.

Keywords: *resilience, leadership, resilient leader, organization, employees, professional skills, qualities and abilities.*

Acknowledgements: *The study was carried out according to the state task No. 0159-2021-0001 «Psychological problems of professional mentality in the conditions of organizational and technological innovations».*

Введение

Ощущение фундаментальной неопределенности в физическом, психологическом и социальном контекстах, с которым более полутора лет сталкивается человеческое сообщество и которое актуализировала вспышка COVID-19, предъявляет существенные требования к уровню жизнеспособности как отдельного человека, так и тех или иных систем и сообществ. Такие социальные детерминанты, как образование, занятость, жилье и прочее, будут оказывать существенное влияние на способность людей справляться с разного рода потрясениями. Исследования в этой области указывают на важность укреплении как психического и физического здоровья, так и социального благополучия и, следовательно, жизнеспособности на индивидуальном и популяционном уровнях. Результаты исследований показывают, что индивидуальный уровень жизнеспособности и способность человека переносить неопределенность являются значимыми факторами преодоления воздействий чрезвычайных ситуаций, а использование эмоциональных, когнитивных и поведенческих стратегий позволяет людям, выполняющим в критической ситуации свои профессиональные обязанности, защищаться от синдрома выгорания [1, 2]. Было обнаружено, что высокий уровень стресса от неопределенности и низкий уровень жизнеспособности значимо коррелируют с депрессией и выгоранием; соответственно, усилия по повышению толерантности к неопределенности и жизнеспособности могут помогать смягчению депрессии и эмоционального выгорания [3–5].

Когда в 2003 г. А.В. Махначем был предложен русский эквивалент термина resilience — жизнеспособность, отмечалось, что «в русском языке не существует адекватного научного термина, за которым стоит следующее содержание: способность человека к преодолению неблагоприятных жизненных обстоятельств с возможностью восстанавливаться и использовать для этого все возможные внутренние и внешние ресурсы, способность к жизни во всех ее проявлениях, базирующаяся на воле к ней» [6, с. 13]. В то время неопределенность как феномен жизни человека, часто оказывающий заметное на нее влияние, определялась через неблагоприятные события. В социальной, организационной психологии, психологии развития изучение феноменологии неблагоприятных событий выразилось, в частности, в появлении заметного числа методик, измеряющих их влияние на человека. Только перечень этих методик займет не одну страницу. Во многом это явление в психологии было связано с изучением стрессогенности этих событий для человека. В профессиональном контексте опыт переживания выраженных стрессоров часто отражает хронически высокую рабочую нагрузку, организационные изменения, неуверенность в постоянстве работы, потенциально травмирующие события в случае военной службы и первые ответные меры при выполнении той или иной профессиональной деятельности. Позже изучение влияния неблагоприятных событий переросло в исследование совладания с этими событиями. А далее — один шаг до появления вопроса: что же позволяет человеку не только совладать с любым неблагоприятным событием, но и развиваться дальше? Ответом на этот вопрос явилось рождение и впоследствии бурное расширение исследований феномена жизнеспособности человека, семьи, организации, общества, государства.

Таким образом, изучение жизнеспособности в профессиональной сфере, и в частности жизнеспособности лидеров организации, становится темой фундаментальных исследований, в которых подчеркивается необходимость ее изучения на индивидуальном, групповом и организационных уровнях [7]. На сегодняшний день во многих работах по лидерству подчеркивается, что лидерское поведение определяется как ключевой фактор, определяющий жизнеспособность команды [8].

1. Обзор литературы

В анализе рейтингов общей эффективности руководства стало очевидным, что наиболее жизнеспособные лидеры являются и наиболее эффективными [9, 10]. Жизнеспособные лидеры также играют основную роль в установлении организационных норм, которые способствуют работе команды и поддерживающему взаимодействию коллег, их психологической безопасности [11].

Среди основных проблем изучения феномена жизнеспособного лидера выделим некоторые:

- разработка концепта «жизнеспособный лидер»;
- операционализация понятий «жизнеспособный лидер», «жизнеспособность организации»;
- структура организации, способствующая проявлению лидерства и жизнеспособности его руководителя;
- динамическое взаимодействие между организационными ресурсами и ресурсами индивидуального уровня, оказывающими влияние на проявления жизнеспособности каждого сотрудника организации [12];
- роль индивидуальных оценок деятельности со стороны руководства: сотрудники как фактор вероятности повышения жизнеспособности в сложных рабочих обстоятельствах, роль ресурсов для удовлетворения этих требований [13];
- стиль руководства сотрудниками, которые формируют саму идею жизнеспособности организации и лидера, влияние стиля на потребности сотрудников в работе и на их ресурсы [14];
- возможность влияния на вовлеченность сотрудников в трудовую деятельность через их поощрение, на оптимизм сотрудников в целом [15];
- критическая роль лидерства в жизнеспособности сотрудников, лидер и его поведение как ключевой фактор, определяющий жизнеспособность команды и сотрудников [16].

К вопросам, решение которых связано с научными исследованиями и практическим применением феномена «жизнеспособный лидер», мы относим следующие:

- слабая вовлеченность исследователей в изучение значимости этого концепта для развития организаций разных форм собственности;
- неготовность организации к быстрому принятию решений в связи с необходимостью изменений ее структуры, к оперативной реакции на изменения на рынке специальностей, на требования к компетенции специалистов;
- недостаточная осведомленность руководителей о современных подходах и моделях руководства, базирующихся на концепции жизнеспособности;

– некорректное понимание исследователями феноменов «жизнеспособность» и «жизнестойкость»;
– узкий круг экспертов, изучающих феноменологию жизнеспособности организации;
– практическое отсутствие научных коллективов, исследующих феноменологию жизнеспособности организации;
– отсутствие в российской психологии лонгитюдов в изучении жизнеспособности специалиста, организации;
– неподготовленность специалистов к обучению организаций и их лидеров, к работе в концепции «жизнеспособной организации».

Концепции и модели жизнеспособной организации рассматриваются рядом исследователей с позиции изучения вклада лидерства и причин, по которым лидеры принимают во внимание факторы, стимулирующие жизнеспособность системы. Факторы, ей способствующие, могут быть сгруппированы в две основные категории: внутренние факторы, связанные с индивидом, и внешние факторы, связанные с окружающей организационной средой [17].

У. Шеффер выделяет три аспекта, играющих важную роль в поддержании жизнеспособности организации: а) ценности и цели, которые могут ориентировать и направлять менеджеров и сотрудников во время кризиса; б) жизнеспособность и оптимистическое, уверенное к себе отношение, которые помогут справиться и двигаться вперед; в) такой тип корпоративной культуры, который будет играть жизненно важную роль в преодолении внутренних игр, чрезмерно иерархического принятия решений и ригидных процедур, что будет способствовать той культуре, которая предоставит возможность для прозрачности и открытого обмена информацией [18].

Также показано, что слаженное использование возможностей организации в оценке ситуации и усиление ее жизнеспособности способствуют созданию сложного набора ценностей, убеждений, символов, которые определяют жизнь организации с акцентом на положительное развитие [19]. Авторы делают упор на предпочтение роли «позитивного лидера», развивающего и использующего четыре социально-психологических ресурса организации: позитивный климат, позитивные отношения, позитивное общение и позитивный смысл. Отмечается, что лидеры с высоким уровнем жизнеспособности способны позитивно реагировать на кризисы, с которыми могут столкнуться их организации, и, демонстрируя свою жизнеспособность, могут повысить уровень жизнеспособности своих сотрудников. Поэтому Дж. Элиот считает, что специалисты по развитию человеческих ресурсов должны инвестировать ресурсы в развитие как жизнеспособности, так и лидерского поведения руководителей компаний [20]. Такие инвестиции в развитие повышают у лидеров способность позитивно влиять на весь персонал компании; в конечном итоге это становится стратегическим преимуществом для организации, способной эффективно реагировать на вызовы.

Дж. Маркес и С. Диман выделяют следующие «мягкие (гибкие) навыки» (soft skills): духовность, ценности, эмоциональный интеллект, устойчивость, самоэффективность, моральное поведение, доверие, эмпатия, включенность, внимательность, креативность, инициативность, настойчивость и жизнеспособность [21].

М. Крейн указывает на значимость трансформационного подхода к лидерству, которому приписывают способность создавать кооперативные отношения между сотрудниками, демонстрирующие заботу о них и внимание к их идеям, способствующие нормам взаимного уважения, расширению интересов, признанию и принятию групповых целей [8]. Такое трансформационное лидерство включает в себя четыре аспекта: а) идеализированное влияние (лидеры ведут себя как образцы для подражания, завоевывая доверие и уважение своих коллег); б) вдохновляющая мотивация (лидеры передают убедительное видение будущего); в) интеллектуальная стимуляция (лидеры поощряют своих сотрудников рассматривать различные точки зрения и дают им возможность вносить новые идеи); г) индивидуальное внимание (лидеры проявляют подлинную заботу, признавая индивидуальные потребности участников коллектива). В работе Л.К. Харланда с соавт. показано, что аспект «вдохновляющая мотивация» — единственное измерение, которое незначимо коррелирует с жизнеспособностью сотрудников [22].

Еще один способ, которым лидеры могут повысить жизнеспособность на рабочем месте, — это их способность привносить цель и смысл в работу, в том числе делегированием полномочий, предоставлением возможностей для самостоятельности принятия решений, поощрением сотрудников к участию в наставничестве и укреплением ответственности и доверия, предоставляя, таким образом, доступ к организационным ресурсам и повышая жизнеспособность своих сотрудников. Таким образом, лидеров можно обучить поведению, которое с большей вероятностью поддержит организационную жизнеспособность. Например, руководителей можно научить заботиться о здоровье сотрудников, интересоваться их благополучием, передавать видение перспектив, смыслы, а также обеспечивать интеллектуальную стимуляцию, расширяя права и возможности своих подчиненных [8].

В работе Ф. Саусвика с соавт. указываются следующие особенности жизнеспособных лидеров [23]:

- они часто живут в соответствии с набором ценностей и моральных принципов;
- они, как правило, являются реалистичными оптимистами и понимают, что недооценка риска и переоценка способностей могут привести к неудаче;
- они не предубеждены в отношении доверия, когда предупреждающие знаки не соответствуют ожидаемому бизнес-плану, что уберегает от риска, поскольку организации не теряют время и деньги, предпринимая корректирующие действия;
- они жизнерадостны, понимают важность борьбы со страхом, особенно со страхом перемен, и признают, что способность эффективно справляться с изменениями имеет решающее значение для любой динамичной организации и что жизнеспособная организация должна стремиться к постоянному совершенствованию посредством корректирующих действий и предвидения возможных проблем;
- они гибки в своем подходе к решению проблем и преодолению неожиданных вызовов, а гибкие стратегии могут включать активное решение проблем, принятие того, что нельзя изменить, знание того, как учиться и приспосабливаться к неудачам, а также поиск возможностей в трудных ситуациях;

– такие лидеры собирают команды с широким опытом и решением проблем, но и с возможностями полагаться на опыт других, когда это необходимо. Коэффициент распределенного лидерства позволяет организации быстрее адаптироваться к изменениям. Формирование сплоченной команды и ее дополнительный опыт являются важными компонентами ее жизнеспособности, как и трудолюбие, энтузиазм и лояльность ее участников;
– хороший руководитель команды развивает индивидуальные сильные стороны сотрудников и распределяет работу с опорой на них, что способствует чувству личного контроля и более эффективно в повышении производительности труда, чем попытки улучшить слабые стороны участников коллектива;
– в их индивидуальной деятельности выделяются шесть сильных сторон характера, которые могут быть применены к лидерским качествам: мудрость, мужество, человечность, справедливость, умеренность и трансцендентность;
– эффективные лидеры готовы делегировать ответственность, что не приводит к жесткой иерархии и облегчает общение. Они также создают психологическую зону безопасности, где взаимное уважение является нормой.

В исследовании К. Нгуен с соавт. изучались взаимосвязи между диспозиционными переменными (проактивная личность и оптимизм), стилями лидерства (расширение прав и возможностей, лидерство с условным вознаграждением) и жизнеспособностью сотрудников [24]. Результаты показали, что расширение прав и возможностей руководства, активная личность и оптимизм в значительной степени связаны с жизнеспособным поведением, а также то, что один и тот же подход к лидерству может привести к различным степеням жизнеспособности сотрудников в результате взаимодействия лидерского поведения и индивидуальных различий. В дополнение к рассмотрению диспозиционных переменных в усилиях лидеров по развитию потенциала жизнеспособности в настоящем исследовании также подчеркнута важность обеспечения автономии (например, в принятии решений), четкого направления деятельности и обратной связи о достижениях в форме признания.

Таким образом, понимание уникального и комбинированного влияния поведения лидера и диспозиционных переменных на развитие жизнеспособности сотрудников будет способствовать развитию программ обучения жизнеспособности на рабочем месте. В работе Ф. Саусвика с соавт. предлагаются следующие навыки, помогающие развивать жизнеспособных лидеров и их команду, которые могут быть включены в такие программы обучения [23]:

1. Определение сильных сторон, чему способствуют встречи с членами команды и обсуждение их компетенции, а также план интеграции этих компетенций в роли внутри команды.

2. Соотнесение индивидуальных сильных сторон с достижением целей команды, чтобы сотрудники понимали их и могли эффективно и взаимосвязанно работать вместе.

3. Усиление сильных сторон путем обсуждения с командой того, как она может воспринять преимущество сильных сторон друг друга в тех областях, где может потребоваться дополнительная поддержка.

4. Формирование рабочих заданий для развития чувства мастерства, стимулирования самоэффективности и контроля над своей рабочей средой.

5. Назначение наставников, что создает новый взгляд на процессы и методы работы.

6. Регулярные обзоры эффективности, личных достижений и целей на предстоящий период.

7. Поощрение развития образования, предоставление курсов, программ или семинаров для развития профессиональных навыков.

8. Поощрение сотрудничества, создание командной атмосферы, уменьшение конкурентной среды.

В дополнение к этому набору эффективный руководитель команды обладает определенной степенью смирения и готовностью делегировать ответственность другим, что содействует критичности мышления и инновационным подходам. Для этого лидерам необходимы хорошие навыки слушания, задавания вопросов и дискутирования, а также осознанности, рефлексии своего опыта и способности к проявлению уважительного поведения, транслируемого как командная норма. Кроме того, создание зоны безопасности, возможность открытого обсуждения, избегание фаворитизма — важные условия, постепенно наращивающие доверие и создающие поддерживающую социальную сеть с чувством принадлежности общекомандным целям и ценностям.

Мы придерживаемся той точки зрения, что подобные навыки и ценности лидерского состава, безусловно, способствуют жизнеспособности организации и ее сотрудников, но их развитие должно быть применено специфично и выверено по отношению к каждой конкретной организационной среде, ее особенностям и задачам.

Таким образом, под жизнеспособностью лидеров организации мы понимаем интегративное психическое образование, в состав которого входят индивидуально-психологические свойства личности, совокупность профессиональных способностей и качеств лидера, способствующих в стрессовых условиях деятельности эффективному управлению внутренними и внешними ресурсами с целью выполнения профессиональных задач, дальнейшего саморазвития и развития своих подчиненных. К числу таких характеристик мы относим способности рефлексии, критичности мышления, кооперации, коппинг-поведения, гибкости и готовности к инновациям, наличие позитивных целей, ценностей, на которых поддерживается взаимодействие в команде.

С *целью* анализа того, как определяют жизнеспособных лидеров специалисты одной организации и могут ли субъективные представления сотрудников способствовать подбору мер и мероприятий, укрепляющих организационную жизнеспособность, мы провели эмпирическое исследование, являющееся частью более широкого исследования, посвященного изучению жизнеспособности специалистов социономических профессий [25, 26].

2. Материалы и методы

В рамках изучения субъективных представлений специалистов о жизнеспособности лидерского состава организации мы провели эмпирическое исследование, в котором приняли участие работники организации, выполняющие профессиональные обязанности в качестве штатных сотрудников (рядовые

и административный состав), и специалисты, работающие по договору о безвозмездном оказании услуг (волонтеры). Все специалисты имеют высшее профильное образование и опыт работы, при приеме в штат или по договору о безвозмездном оказании услуг проходили собеседование, профотбор, дополнительное обучение.

Общая выборка исследования составила 106 человек (N = 106, мужчины — 7,5 %, женщины — 92,5 %, средний возраст — 36,7 лет). Все специалисты работали на момент опроса в организации: из них штатных специалистов — 53 человека (сотрудники административного состава — 19 человек, рядовые — 34 человека), специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг, — 53 человека.

Базой исследования выступила некоммерческая организация, предоставляющая услуги по оказанию психологической помощи людям, страдающим тяжелыми хроническими заболеваниями, и их близким.

Для реализации поставленных задач была определена выборка и метод исследования, все респонденты дали информационное согласие на обработку данных. Респондентам предлагалось заполнить анкету и опросник, в которых содержались вопросы, касающиеся социально-демографических данных, и просьба оценить уровень жизнеспособности организации, административного состава (лидеров), своих подразделений и самих себя как специалистов данной организации, а также перечислить факторы, препятствующие или способствующие поддержанию их жизнеспособности. В опросниках, разработанных для каждой группы специалистов организации (административного состава, рядовых сотрудников и специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг), респондентам было предложено определить жизнеспособность и письменно ответить на ряд вопросов: 1) Какими ресурсами, поддерживающими жизнеспособность, обладает Ваша организация? 2) Что, по Вашему мнению, снижает ее жизнеспособность? 3) Как Вы считаете, что необходимо Вашей организации, чтобы формировать и повышать свою жизнеспособность? 4) Какими качествами, способностями, навыками, по Вашему мнению, должны обладать руководители Вашей организации для укрепления ее жизнеспособности? 5) Оцените, пожалуйста, насколько Вы считаете подразделение (группу), в котором работаете, жизнеспособным, поясните свою оценку; 6) Что помогает Вам поддерживать свою жизнеспособность на рабочем месте? 7) Что мешает сохранению Вашей жизнеспособности как специалиста этой организации?

Для обработки полученных результатов был использован метод контент-анализа. Для выполнения задачи, касающейся жизнеспособности лидеров, на данном этапе исследования были выбран и подвергнут контент-анализу вопрос, касающийся только жизнеспособности лидерского состава (руководителей) — № 4. Контент-анализу был подвергнут текст из 106 ответов.

3. Результаты исследования

Все полученные от респондентов ответы были сокращены до коротких смысловых категорий и посчитаны по количеству и частоте употребления. Общее количество упомянутых понятий, соответствующих характеристикам жизнеспособных лидеров, составило 146 единиц, общее количество их

Таблица 1

Распределение по категориям понятий, перечисленных респондентами, характеризующих лидеров их организации как жизнеспособных

Качества, особенности личности	Профессионально важные качества	Профессиональные способности, навыки	Отношение к сотрудникам
• Стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность, самоконтроль, адекватность, адаптивность, здоровье • Здравомыслие, разумность, рассудительность, некатегоричность, критичность, надситуативность, объективность, справедливость, признание ошибок • Благородство, честность, искренность, надежность, постоянство, порядочность, принципиальность, ответственность • Умение отдыхать и восполнять свои ресурсы, юмор, позитивность, переключаемость • Саморазвитие, самоанализ, самостоятельность, творческость • Мудрость, интуиция, духовное развитие, нравственность, нестяжательство, хорошая репутация	• Амбициозность, хватка, хладнокровие, решительность, уверенность, настойчивость, отстаивание своей позиции, энергичность, целеустремленность, инициативность, смелость, сила • Четкость, многозадачность, системность, аналитичность, организованность, стратегическое мышление, структура, ясность задачи, внимательность • Интерес и любовь к делу, мотивированность, вовлеченность, идейность, вклад души, заинтересованность, вдохновленность • Деловые качества, прагматизм, практичность, продвижение, ориентир на результат, директивность, строгость, способность убеждать	• Профессионализм, компетентность, научность, финансовая и юридическая грамотность • Стратегическое планирование, видение перспектив, управление изменениями • Администрирование, оценка ресурсов, организация рабочего процесса, контроль, управление проектами, принятие решений, приоритетность, коммерческость, делегирование, лидерские навыки • Нестандартность в сложных ситуациях, быстрая адаптация организации, открытость новому • Знание профессиональной среды, понимание рынка, корпоративные связи, ведение переговоров	• Внимание к сотрудникам, интерес к людям, поддержка, забота • Уважение, соблюдение границ • Понимание человеческого фактора и ресурсности • Поощрение сотрудников, умение заинтересовать условиями и возможностями роста • Открытость, доступность, умение слышать и строить диалог • Управление командой, умение пояснять и строить общие цели, устраивать корпоративные тренинги, заинтересовывать людей, стимулировать инициативу • Формирование корпоративной культуры, сплоченности коллектива, здоровой атмосферы, умение решать конфликты • Способность работать в команде, идти на компромиссы, психологические знания о людях, коммуникабельность, гибкость, демократичность • Толерантность, терпение, лояльность, эмпатия, доверие, доброта, человечность, гуманизм, чуткость, понимание, тактичность

упоминаний — 370. Из них 71 понятие было упомянуто единожды, 32 понятия — дважды, 12 понятий — по 3 и 4 раза, 5 понятий — по 5 раз, 3 понятия — по 8 раз, 2 понятия были упомянуты по 6, 7 и 9 раз. Наибольшее количество упоминаний набрали понятия: «уважение» — 10 раз, «внимание к сотрудникам», «гибкость», «организация рабочего процесса» — по 11 раз, «коммуникабельность» – 15 раз.

Уточнения, которые давали респонденты в своих ответах, позволили нам распределить все понятия на четыре категории: «Качества, особенности личности», «Профессионально важные качества», «Профессиональные способности, навыки» и «Отношение к сотрудникам». Все перечисленные понятия, распределенные по этим категориям и объединенные общим содержанием, представлены в табл. 1.

Все упомянутые понятия, характеризующие жизнеспособных лидеров, были подсчитаны нами для каждой группы респондентов отдельно исходя из количества их упоминаний в каждой из категорий. Результаты этого подсчета представлены в табл. 2. Они показали, что наибольшее значение для всех групп выборки имели понятия, относящиеся к характеристикам, описывающим отношение лидеров к сотрудникам, что может говорить не только о значимости таких характеристик для сотрудников этой организации, но также о возможном дефиците, которому они подвергаются, и, соответственно, необходимости изучения этого факта в случае запроса организации на повышение и коррекцию ее жизнеспособности. В выводе о руководителе организации, способствующем развитию жизнеспособности сотрудников, признается его организационная и командная роль в появлении вероятности жизнеспособных организационных решений при наличии риска. Как следствие этого — возникает научный интерес к обучению лидеров жизнеспособности, которое осуществляется в надежде на развитие навыков преодоления трудностей на индивидуальном уровне [27].

Следующей по значимости для рядовых и волонтеров категорией понятий, характеризующих лидеров как помогающих организации и ее сотрудникам быть жизнеспособными, стали их профессиональные способности и навыки,

Таблица 2

Распределение по значимости для разных групп респондентов категорий понятий, характеризующих лидеров их организации как жизнеспособных

Категории понятий	Администраторы		Рядовые		Волонтеры	
	Количество упоминаний	%	Количество упоминаний	%	Количество упоминаний	%
Отношение к сотрудникам	35	53,03	42	44,68	84	40,00
Профессиональные способности, навыки	11	16,67	21	22,34	62	29,52
Качества, особенности личности	17	25,76	13	13,83	36	17,14
Профессионально важные качества	3	4,54	18	19,15	28	13,34
Всего	66	100	94	100	210	100

а для самих администраторов организации (собственно лидирующего состава) — качества и особенности личности лидеров, что также может говорить как о дефиците, который они испытывают при взаимодействии с вышестоящим руководством, так и о предъявляемым к себе требованиям. Наименее значимыми категориями понятий для администраторов и волонтеров явились профессионально важные качества лидеров, а для рядовых — качества и особенности их личности. Данные результаты также могут быть полезны при

Таблица 3

Распределение по группам респондентов понятий, характеризующих лидеров их организации как жизнеспособных, имеющих наибольшую частоту упоминаний (>2 % от общего числа ответов в группах)

Администраторы	Частота, %	Рядовые	Частота, %	Волонтеры	Частота, %
Гибкость	4,55	Организация рабочего процесса	4,26	Коммуникабельность	5,21
Соблюдение границ	4,55	Демократичность	3,19	Внимание к сотрудникам	4,74
Уважение	4,55	Умение заинтересовать людей	3, 19	Администрирование	2,84
Адекватность	3,03	Коммуникабельность	3,19	Гибкость	2,84
Делегирование	3,03	Мудрость	3,19	Открытость	2,84
Интерес к людям	3,03	Умение слышать	3,19	Профессионализм	2,84
Открытость	3,03	Стратегическое планирование	3,19	Организация рабочего процесса	2,84
Принципиальность	3,03	Гибкость	2,13	Интерес к делу	2,37
Самоконтроль	3,03	Умение заинтересовать условиями	2,13	Умение слышать	2,37
Стратегическое планирование	3,03	Лидерские навыки	2,13	Уважение	2,37
Тактичность	3,03	Понимание ресурса людей	2,13	Построение корпоративных связей	2,37
Управление командой	3,03	Ответственность	2,13		
Человечность	3,03	Профессионализм	2,13		
Оценка ресурсов	3,03	Стрессоустойчивость	2,13		
		Способность убеждать	2,13		
		Уважение	2,13		
		Управление командой	2,13		
		Понимание человеческого фактора	2,13		

проведении корректирующих мероприятий, направленных на укрепление профессиональной жизнеспособности организации и ее сотрудников.

Кроме того, перечисленные респондентами понятия, описывающие качества, способности и навыки, которыми, по их мнению, должны обладать лидеры для укрепления жизнеспособности их организации, мы распределили по группам участников выборки (администраторы, рядовые, волонтеры), что дало нам возможность подсчитать количество и частоту упоминаемых ими понятий для каждой группы специалистов отдельно и таким образом определить наиболее значимые для каждой группы особенности, которые, на их взгляд, характеризуют жизнеспособных лидеров. В табл. 3 мы приводим понятия, определяемые разными группами респондентов, встречающиеся с частотой более 2 % от общего числа ответов в этих группах.

Представленные в таблице результаты позволяют нам говорить о том, что для администраторов (лидирующего состава организации) понятия «гибкость», «соблюдение границ» и «уважение» являются наиболее значимыми для сохранения как их жизнеспособности, так и жизнеспособности организации и ее сотрудников. Для рядовых сотрудников на первое место в качестве жизнеспособной характеристики выступает способность лидера организовать рабочий процесс, а для волонтеров наиболее значимыми качествами жизнеспособных лидеров являются их коммуникативные навыки и умение оказывать внимание своим сотрудникам. Все перечисленное помогает составить представление о том, какие зоны требуют внимания в случае проведения мероприятий, направленных на укрепление организационной жизнеспособности, и, в частности, какие лидерские навыки требуют развития для представителей руководящего звена данной организации. Эти навыки могут быть включены в обучающие программы (семинары, тренинги и пр.), составленные для данной организации и соответствующие ее задачам и особенностям рабочего процесса.

Обсуждение и заключение

Как мы уже упоминали вначале, организации, сотрудники и их лидеры неизбежно и регулярно сталкиваются с теми или иными воздействиями, отражающимися в переживании неопределенности будущего, в его экономическом, политическом, экологическом и даже физическом контекстах. Чтобы не только противостоять этим кризисам, но и восстанавливаться и даже развиваться, организации должны собрать и «воспитать» в своем составе жизнеспособных лидеров и сотрудников. Лидеры с высоким уровнем жизнеспособности будут позитивно реагировать на изменения, с которыми может столкнуться их организация, а их поведение будет вносить весомый и уникальный вклад в психологическое благополучие подчиненных. Организации, таким образом, должны инвестировать ресурсы в развитие жизнеспособности своих лидеров. Но мероприятия, направленные на поддержку жизнеспособности, должны выходить за рамки общего обучения, они должны исследовать организационные и командные системы для специфичного и адресного развития и поддержания профессиональной жизнеспособности. Оценка жизнеспособности организации и ее сотрудников и управление ею позволяют извлекать выгоду и повышать производительность, определяя области вмешательства, стимулирования

жизнеспособности и управления человеческим капиталом, в том числе создавая позитивную рабочую среду, в которой сотрудники могут реализовываться и развиваться.

В соответствии с нашим убеждением, заключающемся в том, что развитие жизнеспособных характеристик лидерского состава должно применяться специфично и адресно по отношению к каждой конкретной организационной среде, мы поставили перед собой задачу — изучить на примере того, как определяют жизнеспособных лидеров специалисты одной организации, возможности применения субъективных представлений сотрудников организации для оценки и вмешательств, служащих укреплению и повышению профессиональной жизнеспособности.

Полученные нами исследовательские результаты показали следующее:

1. Субъективные представления опрашиваемых нами специалистов, характеризующие лидеров их организации как жизнеспособных, соответствуют современным научным представлениям о жизнеспособном и эффективном лидерстве и подтверждаются рядом исследований [8, 13, 16, 17], что дает основание к применимости образовательных, корректирующих мероприятий, предлагаемых исследователями в этой области. В то же время субъективная картина жизнеспособности лидеров наших респондентов дает представление о зонах дефицита и ресурсности этих качеств и, соответственно, их влиянии на жизнеспособность данной организации и позволяет рассматривать, как можно использовать полученные сведения для управления жизнеспособностью в данной профессиональной среде.

2. Для специалистов изучаемой организации наиболее важными характеристиками жизнеспособных лидеров являются те, которые связаны с их отношением к сотрудникам, в их числе: «коммуникабельность», «гибкость», «внимание к сотрудникам», «уважение», «соблюдение границ», «умение заинтересовывать людей», «умение слышать», «демократичность». Такой перевес в значимости этих характеристик по отношению к тем, которые связаны с профессиональными способностями, навыками, качествами профессионала и личными качествами, говорит о том, что для данной организационной среды это является специфическим ресурсом и потребностью, но также может свидетельствовать о том, что указанные характеристики находятся в дефиците и не удовлетворяются на рабочем месте. Это указывает на необходимость при дальнейшей работе по формированию жизнеспособности организации провести диагностику данной зоны и наметить те мероприятия, которые будут улучшать способности и возможности лидеров в отношении построения коммуникаций с сотрудниками.

3. Дифференцированное по группам изучение субъективных представлений специалистов различных подразделений о жизнеспособном лидерстве дает представление о тех потребностях, которые для них являются на их рабочем месте наиболее существенными. Это дает возможность более эффективно подобрать меры, улучшающие организационную жизнеспособность, так как они будут соответствовать потребностям и применяться адресно для каждой группы сотрудников. Что, в свою очередь, будет способствовать пониманию тех, кто выполняет задачу повышения ресурсов жизнеспособности у лидеров организации, и самих лидеров. Так, для административного состава отношение

к сотрудникам и качества личности руководителей являются наиболее значимыми для поддержания своей и организационной жизнеспособности. Для рядовых это также в первую очередь отношение к сотрудникам, но и профессиональные способности, навыки и качества лидирующего состава. Для специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг, — это и отношение к сотрудникам, и профессиональные способности, навыки лидеров организации.

Представленные результаты дополняют представления об изучаемой нами концепции профессиональной жизнеспособности, ее уровнях, факторах и компонентах, объективной и субъективной картине жизнеспособности субъектов труда, возможностях ее оценки и управления, а также раскрывают перспективу для дальнейших исследований в этом направлении.

Итак, жизнеспособные организации формируют и поддерживают четкие и здоровые цели, ценности и смыслы, в результате чего их сотрудники считают свою работу значимой, испытывают удовлетворенность от своего труда, что сокращает текучесть кадров и позволяет организациям легче преодолевать трудности. Развитие жизнеспособных лидерских стратегий повышает возможности позитивно влиять на весь персонал организации, что, в конечном итоге, становится стратегическим преимуществом для ее способности реагировать на вызовы неопределенности.

Наше исследование показало, что изучение особенностей субъективных представлений сотрудников организации о характеристиках лидерства, которые они считают необходимыми для того, чтобы их компания процветала и повышала свою жизнеспособность, может дать понимание того, какие зоны лидерских стратегий, влияющих на организационные процессы, требуют изменений, а какие достаточно ресурсны и, соответственно, могут быть использованы для определения мер поддержки, что будет способствовать целенаправленной и точечной помощи, требующейся конкретно для этой организации для укрепления ее жизнеспособности и жизнеспособности ее сотрудников.

Дальнейшие направления исследований в этой области, с нашей точки зрения, необходимы для того, чтобы широко изучаемые в последнее время темы «профессиональной жизнеспособности» и «толерантности к неопределенности» могли быть применимы для конкретных практических целей и способствовали пониманию того, как они могут быть использованы в каждой конкретной организации для роста ее продуктивности, способности преодолевать трудности и развиваться несмотря на происходящие вокруг изменения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Jani A.* Promoting Resilience in the Face of Fundamental Uncertainty. London: IntechOpen, 2021. https://www.intechopen.com/online-first/promoting-resilience-in-the-face-of-fundamental-uncertainty (accessed June 21, 2021).
2. *Di Trani M., Mariani R., Ferri R., De Berardinis D., Frigo M.G.* From Resilience to Burnout in Healthcare Workers During the COVID-19 Emergency: The Role of the Ability to Tolerate Uncertainty. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Pp. 1–10.
3. *Simpkin A.L., Khan A., West D.C., Garcia B.M., Sectish T.C., Spector N.D., Landrigan C.P.* Stress From Uncertainty and Resilience Among Depressed and Burned Out Residents: A Cross-Sectional Study. *Academic Pediatrics*. 2018. Vol. 18. Issue 6. Pp. 698–704.

4. *Yadav P., Tewari A., Arora P., Jose N.A., Mahla V.P., Tripath A.* To compare psychological distress, intolerance to uncertainty, and resilience in individuals quarantined for Covid-19 pandemic and in health care providers in a tertiary care hospital. *International Journal of Advanced Research*. 2020. Vol. 8. Issue 7. Pp. 242–249.
5. *West C.P., Dyrbye L.N., Sinsky C., Trockel M., Tutty M., Nedelec L., Carlasare L.E., Shanafelt T.D.* Resilience and Burnout Among Physicians and the General US Working Population. *JAMA Netw Open*. 2020. Vol. 3. Issue 7. Pp. 1–11.
6. *Махнач А.В., Дикая Л.Г.* Междисциплинарные и межсистемные исследования жизнеспособности человека: состояние и перспективы (вместо введения) // Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты / Отв. ред. А.В. Махнач, Л.Г. Дикая. – М.: Институт психологии РАН, 2016. – С. 7–28.
7. *Махнач А.В.* Жизнеспособность человека в условиях неопределенности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2020. – Т. 5. – № 4. – С. 131–166.
8. *Crane M.* The Multisystem Approach to Resilience in the Context of Organizations. (Ed. by M. Ungar). *Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change.* New York: Oxford University Press, 2021. Pp. 455–476.
9. *Zenger J.H., Folkman J.R.* The Extra-Ordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. New York: McGraw-Hill, 2009. 336 p.
10. *Bruno L.* Resilience and leadership effectiveness. *International Business & Economics Studies*. 2020. Vol. 2. Issue 4. Pp. 1–14.
11. *Gucciardi D.F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S.K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K.J., Peeling P., Chapman M.T., Quested E., Temby P.* The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018. Vol. 91. Issue 4. Pp. 729–768.
12. *Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B.* The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*. 2007. Vol. 14. Issue 2. Pp. 121–141.
13. *Demerouti E., Cropanzano R.* From thought to action: Employee work engagement and job performance. (In: A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.)). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010. Pp. 147–163.
14. *Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S.-O.* The effects of transformational leadership on fol lowers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*. 2008. Vol. 22. Issue 1. Pp. 16–32.
15. *Tims M., Bakker A.B., Xanthopoulou D.* Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly.* 2011. Vol. 22. Issue. 1. Pp. 121–131.
16. *Alliger G.M., Cerasoli C.P., Tannenbaum S.I., Vessey W.B.* Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44. Issue 3. Pp. 176–184.
17. *Ticlau T., Hintea C., Andrianu B.* Resilient leadership. A short theoretical analysis of the concept. *Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative*. 2019. Vol. 2. Issue 45. Pp. 63–72.
18. *Schäffer U.* Levers of Organizational Resilience. *Controlling & Management Review*. 2020. Vol. 64. Pp. 8–19.
19. *Vera D., Samba C., Kong D.T., Maldonado T.* Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*. 2020. Vol. 50. Issue 2. Pp. 1–8.
20. *Eliot J.L.* Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*. 2020. Vol. 22. Issue 4. Pp. 404–418.
21. *Marques J., Dhiman S.* Leadership Today. Springer, Cham, 2017. 419 p.
22. *Harland L.K., Harrison W., Jones J.R., Reiter-Palmon R.* Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2005. Vol. 11. Issue 2. Pp. 2–14.
23. *Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M.* Leadership and Resilience (In: J. Marques, S. Dhiman (Eds)). *Leadership Today.* Springer, Cham, 2017. Pp. 315–333.

24. *Nguyen Q., Kuntz J.R.C., Näswall K., Malinen S.* Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology. 2016. Vol. 46. Issue 2. Pp. 13–21.*
25. *Плющева О.А.* Жизнеспособность специалиста в контексте профессиональной деятельности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 155–183.
26. *Махнач А.В., Плющева О.А.* Жизнеспособность специалистов помогающих профессий // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. – 2020. – Т. 4. – № 17. – С. 68–78.
27. *Robertson I.T., Cooper C.L., Sarkar M., Curran T.* Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 88. Issue 3. Pp. 533–562.

REFERENCES

1. *Jani A.* Promoting Resilience in the Face of Fundamental Uncertainty. London: IntechOpen, 2021. https://www.intechopen.com/online-first/promoting-resilience-in-the-face-of-fundamental-uncertainty (accessed June 21, 2021).
2. *Di Trani M., Mariani R., Ferri R., De Berardinis D., Frigo M.G.* From Resilience to Burnout in Healthcare Workers During the COVID-19 Emergency: The Role of the Ability to Tolerate Uncertainty. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Pp. 1–10.
3. *Simpkin A.L., Khan A., West D.C., Garcia B.M., Sectish T.C., Spector N.D., Landrigan C.P.* Stress from Uncertainty and Resilience Among Depressed and Burned Out Residents: A Cross-Sectional Study. *Academic Pediatrics*. 2018. Vol. 18. Issue 6. Pp. 698–704.
4. *Yadav P., Tewari A., Arora P., Jose N.A., Mahla V.P., Tripath A.* To compare psychological distress, intolerance to uncertainty, and resilience in individuals quarantined for Covid-19 pandemic and in health care providers in a tertiary care hospital. *International Journal of Advanced Research*. 2020. Vol. 8. Issue 7. Pp. 242–249.
5. *West C.P., Dyrbye L.N., Sinsky C., Trockel M., Tutty M., Nedelec L., Carlasare L.E., Shanafelt T.D.* Resilience and Burnout Among Physicians and the General US Working Population. *JAMA Netw Open*. 2020. Vol. 3. Issue 7. Pp. 1–11.
6. *Makhnach A.V., Dikaya L.G.* Mezhdistsiplinarnyye i mezhsistemnyye issledovaniya zhiznesposobnosti cheloveka: sostoyaniye i perspektivy (vmesto vvedeniya) [Interdisciplinary and intersystem studies of human resilience: state and prospects (instead of an introduction). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nyye, professional'nyye i sotsial'nyye aspekty.* Moscow: IP RAS, 2016. Pp. 7–28.
7. *Makhnach A.V.* Zhiznesposobnost' cheloveka v usloviyakh neopredelennosti [Resilience in conditions of uncertainty]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*. 2020. Vol. 5. No. 4. Pp. 131-166.
8. *Crane M.* The Multisystem Approach to Resilience in the Context of Organizations. (Ed. by M. Ungar). *Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. New York: Oxford University Press, 2021. Pp. 455–476.
9. *Zenger J.H., Folkman J.R.* The Extra-Ordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. New York: McGraw-Hill, 2009. 336 p.
10. *Bruno L.* Resilience and leadership effectiveness. *International Business & Economics Studies*. 2020. Vol. 2. Issue 4. Pp. 1–14.
11. *Gucciardi D.F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S.K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K.J., Peeling P., Chapman M.T., Quested E., Temby P.* The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018. Vol. 91. Issue 4. Pp. 729–768.
12. *Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B.* The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*. 2007. Vol. 14. Issue 2. Pp. 121–141.

13. *Demerouti E., Cropanzano R.* From thought to action: Employee work engagement and job performance. (In: A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.)). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010. Pp. 147–163.
14. *Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S.-O.* The effects of transformational leadership on fol lowers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*. 2008. Vol. 22. Issue 1. Pp. 16–32.
15. *Tims M., Bakker A.B., Xanthopoulou D.* Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22. Issue. 1. Pp. 121–131.
16. *Alliger G.M., Cerasoli C.P., Tannenbaum S.I., Vessey W.B.* Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44. Issue 3. Pp. 176–184.
17. *Ticlau T., Hintea C., Andrianu B.* Resilient leadership. A short theoretical analysis of the concept. *Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative*. 2019. Vol. 2. Issue 45. Pp. 63–72.
18. *Schäffer U.* Levers of Organizational Resilience. *Controlling & Management Review*. 2020. Vol. 64. Pp. 8–19.
19. *Vera D., Samba C., Kong D.T., Maldonado T*. Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*. 2020. Vol. 50. Issue 2. Pp. 1–8.
20. *Eliot J.L.* Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*. 2020. Vol. 22. Issue 4. Pp. 404–418.
21. *Marques J., Dhiman S*. Leadership Today. Springer, Cham, 2017. 419 p.
22. *Harland L.K., Harrison W., Jones J.R., Reiter-Palmon R.* Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2005. Vol. 11. Issue 2. Pp. 2–14.
23. *Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M.* Leadership and Resilience (In: J. Marques, S. Dhiman (Eds)). *Leadership Today.* Springer, Cham, 2017. Pp. 315–333.
24. *Nguyen Q., Kuntz J.R.C., Näswall K., Malinen S.* Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology.* 2016. Vol. 46. Issue 2. Pp. 13–21.
25. *Plyushcheva O.A.* Zhiznesposobnost' spetsialista v kontekste professional'noy deyatel'nosti [Specialist resilience in the context of professional activity]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda.* 2017. Vol. 2. No. 3. Pp. 155–183.
26. *Makhnach A.V., Plyushcheva O.A.* Zhiznesposobnost' spetsialistov pomogayushchikh professiy [Resiliency of specialists in the caring professions]. *Sotsial'nyye i gumanitarnyye nauki na Dal'nem Vostoke.* 2020. Vol. 4. No. 17. Pp. 68–78.
27. *Robertson I.T., Cooper C.L., Sarkar M., Curran T.* Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 88. Issue 3. Pp. 533–562.

Информация об авторах

Ольга Александровна Плющева, соискатель Института психологии РАН, психолог Московского государственного психолого-педагогического университета. Институт психологии РАН, Москва, Российская Федерация. **E-mail:** plolal@yandex.ru

Александр Валентинович Махнач, доктор психологических наук, заместитель директора Института психологии РАН по научной работе. Институт психологии РАН, Москва, Российская Федерация. **E-mail:** makhnach@ipran.ru

Information about the authors

Ol'ga A. Plyushcheva, Postgraduate Student of Psychology Institute of RSA, Psychologist of Moscow State University of Psychology and Pedagogy. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation. **E-mail:** plolal@yandex.ru

Aleksandr V. Makhnach, Doc. Psy. Sci., Associate Director in research work of Psychology Institute of RSA. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation. **E-mail:** makhnach@ipran.ru