

DOI: 10.25629/HC.2026.08.07

УДК: 159.9

БАК: 5.3.3 Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

Гут Валерий Викторович, кандидат психологических наук, Институт Адаптивного Интеллекта, ORCID: 0000-0002-5941-8546, valeriy.v.gut@mail.ru

Чертовикова Валерия Юрьевна, аспирант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Институт Адаптивного Интеллекта, ORCID: 0009-0006-9036-5717, v.chertovikova@mail.ru

АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Аннотация

Статья посвящена изучению роли адаптивного интеллекта как психологического ресурса профессионального здоровья сотрудников проектных команд, работающих в условиях цифровой трансформации общества. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией трудовой деятельности и переходом к удаленным и гибридным форматам работы, требующим от специалистов повышенной адаптивности к изменяющимся условиям и постоянной готовности к освоению новых цифровых инструментов. В статье представлен теоретический анализ концепций адаптивного интеллекта и профессионального здоровья, выделены механизмы влияния адаптивности на сохранение работоспособности, психологической устойчивости и эффективности деятельности в условиях неопределенности и высоких когнитивных нагрузок. Предложена концептуальная модель, в которой адаптивный интеллект рассматривается как интегративный конструкт, включающий когнитивную гибкость, эмоциональную регуляцию, проактивность, жизнестойкость, социальную адаптивность и способность к обучению в условиях изменений. Обоснована необходимость эмпирического изучения связей между компонентами адаптивного интеллекта, психологическим капиталом, уровнем вовлеченности и показателями профессионального здоровья работников проектных команд. Описаны методологические подходы к оценке адаптивного интеллекта и его роли в предотвращении профессионального выгорания, снижении уровня цифрового стресса и поддержании субъективного благополучия сотрудников в цифровой среде. Результаты теоретического анализа позволяют сформулировать гипотезы для дальнейших эмпирических исследований адаптивного интеллекта как значимого предиктора успешности адаптации к цифровым трансформациям, устойчивости к профессиональным рискам и долгосрочного сохранения профессионального здоровья.

Ключевые слова

адаптивный интеллект, профессиональное здоровье, проектные команды, цифровое общество, адаптивность, психологический капитал, удаленная работа, когнитивная гибкость, профессиональное выгорание

Gut V.V., Candidate of Psychological Sciences, Institute of Adaptive Intelligence, ORCID: 0000-0002-5941-8546, valeriy.v.gut@mail.ru

Chertovikova V.Yu., Postgraduate Student, Lomonosov Moscow State University, Institute of Adaptive Intelligence, ORCID: 0009-0006-9036-5717, v.chertovikova@mail.ru

ADAPTIVE INTELLIGENCE AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE FOR PROFESSIONAL HEALTH OF PROJECT TEAM MEMBERS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Abstract

The article examines the role of adaptive intelligence as a psychological resource for the professional health of project team members operating in the context of digital societal transformation. The relevance of the study is driven by the rapid digitalization of work activities and the shift to remote and hybrid work formats, which require specialists to possess heightened adaptability to changing conditions and a constant readiness to master new digital tools. The article presents a theoretical analysis of the concepts of adaptive intelligence and professional health, identifying the mechanisms through which adaptability influences the preservation of work performance, psychological resilience, and operational effectiveness under conditions of uncertainty and high cognitive loads. A conceptual model is proposed in which adaptive intelligence is viewed as an integrative construct encompassing cognitive flexibility, emotional regulation, proactivity, hardiness, social adaptability, and the capacity to learn amid change. The necessity of empirical investigation into the relationships between components of adaptive intelligence, psychological capital, engagement levels, and indicators of professional health among project team members is substantiated. Methodological approaches to assessing adaptive intelligence and its role in preventing professional burnout, reducing digital stress, and maintaining subjective well-being of employees in the digital environment are described. The results of the theoretical analysis allow for the formulation of hypotheses for further empirical research on adaptive intelligence as a significant predictor of successful adaptation to digital transformations, resilience to professional risks, and long-term preservation of professional health.

Keywords

adaptive intelligence, professional health, project teams, digital society, adaptability, psychological capital, remote work, cognitive flexibility, professional burnout

Введение

Современное общество переживает период стремительной цифровой трансформации, затрагивающей все сферы жизнедеятельности человека. Особенно заметны изменения в сфере труда: массовый переход к удаленным и гибридным форматам работы, внедрение новых цифровых технологий, реорганизация привычных способов профессионального взаимодействия создают принципиально новую среду, требующую от работников высокой адаптивности. Проектные команды, характеризующиеся динамичным характером деятельности, высокой степенью неопределенности и необходимостью постоянного решения нестандартных задач, оказались в эпицентре этих изменений.

Пандемия COVID-19 стала катализатором ускоренной цифровизации трудовых процессов и массового перехода к удалённым и гибридным форматам работы. Эти изменения резко обнажили проблему психологической адаптации работников к новым условиям труда. Согласно данным Всемирной организации здравоохранения и Международной организации труда, пандемия привела к появлению новых психосоциальных рисков или усугублению уже существующих для многих работников, особенно в контексте широкого распространения удалённой и цифровой работы¹. В России показатели также демонстрируют высокий уровень стресса и рисков профессионального выгорания сотрудников проектных команд, работающих в удалённом и гибридном форматах (Григорьян, 2022). Его причинами являются повышенные когнитивные нагрузки, размывание границ между работой и личной жизнью, а также социальная изоляция и техностресс. Содержательно данный круг явлений соотносится с концепцией информационного стресса, описывающей состояние чрезмерной психической напряженности и снижение профессиональной работоспособности под влиянием экстремальных факторов информационного взаимодействия человека с техникой (Бодров, 2020). В условиях цифровой проектной работы к таким факторам относятся информационная перегрузка, высокая частота переключений между задачами и каналами коммуникации, а также необходимость принимать решения при дефиците времени.

В этих условиях актуализируется проблема выявления и развития психологических ресурсов, способствующих сохранению профессионального здоровья работников. Одним из таких ресурсов является адаптивный интеллект (Adaptive Intelligence, AQ) – способность человека гибко реагировать на изменения, находить нестандартные решения в ситуациях неопределённости и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения целей в новых условиях. Эта проблема не нова, и её значимость для продуктивности и благополучия как отдельного специалиста, так и общества в целом была подчёркнута классиками психологии труда. Как отмечал В.А. Бодров, приводя слова К.М. Гуревича: «Каждый человек, в принципе, может овладеть любой профессией (или почти любой), но все дело в том, сколько на это понадобится сил и времени. Период трудовой активности в жизни человека ограничен, а непродуктивная, безрадостная деятельность не только личное несчастье – она отражается в конечном счете на всем обществе. Поэтому прогнозирование профессиональной пригодности и путей ее формирования никогда не утратит своего актуального значения» (Бодров, 2001, с. 6).

Идея адаптивного интеллекта как ключевого ресурса органично вписывается в концепцию личностного потенциала, разработанную в отечественной психологии под руководством Д.А. Леонтьева. Личностный потенциал определяется как «интегральная системная характеристика индивидуально-психологических особенностей личности, лежащая в основе способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности и сохранять стабильность смысловых ориентаций и эффективность деятельности на фоне давлений и изменяющихся внешних условий» (Аверина, 2011, с. 5). Таким образом, адаптивный интеллект может рассматриваться как одно из ключевых проявлений личностного потенциала в профессиональной сфере.

Концепция адаптивного интеллекта развивается в работах отечественных и зарубежных исследователей. Р. Стернберг в своих работах рассматривает адаптивный интеллект как совокупность навыков, позволяющих человеку успешно справляться с жизненными изменениями (Sternberg, 1985). В.В. Гут определяет адаптивный интеллект как вид практического интеллекта, порождающий позитивно признаваемые обществом изобретательность, находчивость и умения, проявленные индивидом или группой при решении жизненно острых задач (Гут, 2023). Этот конструкт актуализируется в острых ситуациях, таких как кризис, фатальные перегрузки, высокие риски.

¹ World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: policy brief*. Geneva: ILO.

Параллельно в психологии труда развивается направление изучения профессионального здоровья как интегрального показателя способности человека поддерживать высокую работоспособность при минимальных физиологических и психологических затратах. Этот подход тесно перекликается с современными исследованиями жизнестойкости в более широком психологическом контексте. Один из ведущих исследователей в этой области, Джордж Бонанно, проводит важное различие между восстановлением после стресса и жизнестойкостью, определяя последнюю как способность сохранять функциональность в процессе переживания трудностей: «Резильентность к утрате и травме... относится к способности взрослых людей в обычных в остальном обстоятельствах, подвергшихся единичному, потенциально разрушительному событию... поддерживать относительно стабильный, здоровый уровень психологического и физического функционирования» (Bonanno, 2004, с. 20). Таким образом, в контексте интегративного подхода (А.Б. Леонова, О. Н. Родина, И.В. Кузнецова), сохранение профессионального здоровья как динамического равновесия можно рассматривать как проявление именно такой резильентности, указывающей на высокий адаптационный потенциал (Леонова, 2004).

Исследования Н.Н. Симоновой подчеркивают роль активной субъектной позиции: адаптация – не реактивное приспособление, а сознательная деятельность по регулированию собственных состояний и способов действий в изменяющихся условиях (Корнеева & Симонова, 2021). Международные исследования фокусируются на позитивных аспектах профессионального благополучия, таких как психологический капитал, вовлеченность и жизнестойкость.

Однако до настоящего времени недостаточно изучена взаимосвязь между адаптивным интеллектом и профессиональным здоровьем работников, особенно в контексте проектных команд, функционирующих в цифровой среде. Остаются нераскрытыми механизмы влияния адаптивности на сохранение работоспособности в условиях цифровых трансформаций, не определены компоненты адаптивного интеллекта, наиболее значимые для профилактики профессионального выгорания.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, предложена интегративная рамка, в которой адаптивный интеллект (AQ) рассматривается как психологический ресурс профессионального здоровья именно в контексте проектной работы, осуществляемой в цифровой среде, где сочетание временности команд, междисциплинарности и матричного управления усиливает требования к саморегуляции, обучаемости и координации. Во-вторых, разработана концептуальная модель объяснительного типа, задающая функциональные отношения между компонентами AQ: он трактуется как интегративный ресурс второго порядка, а его компоненты – как механизмы дифференциального вклада в различные аспекты профессионального здоровья (когнитивные, эмоциональные, мотивационно-смысловые и социальные). В-третьих, в модели теоретически обоснованы возможные взаимодействия между компонентами AQ (синергетические эффекты когнитивных и регуляторных ресурсов) и их роль в снижении психофизиологических затрат деятельности в условиях цифровых стрессоров. В-четвертых, уточнена роль психологического капитала (PsyCap) как промежуточной переменной, усиливающей адаптивные эффекты AQ и повышающей устойчивость работников к технострессу и рискам выгорания. Наконец, сформулирован набор проверяемых гипотез и операциональных индикаторов, что создает основу для последующей эмпирической валидации модели на выборке сотрудников проектных команд.

Постановка проблемы

Настоящее исследование опирается на положения Концепции охраны здоровья здоровых в Российской Федерации, которая подчеркивает важность профилактики и сохранения профессионального здоровья работников. Кроме того, учитываются международные документы Всемирной организации здравоохранения, определяющие профессиональное здоровье как способность человека эффективно функционировать в профессиональной среде при сохранении фи-

зического, психического и социального благополучия. Особое внимание уделяется рекомендациям Европейского агентства по безопасности и охране здоровья на производстве относительно рисков удаленной работы и необходимости психологической поддержки работников в условиях цифровизации.

Цель исследования – теоретически обосновать адаптивный интеллект как ключевой психологический ресурс профессионального здоровья сотрудников проектных команд, выявить его структурные компоненты и механизмы влияния на устойчивость и эффективность профессионального функционирования в условиях цифровой трансформации труда. Ставятся следующие задачи: систематизировать теоретические подходы к пониманию адаптивного интеллекта и профессионального здоровья; выявить механизмы влияния адаптивности на показатели профессионального здоровья в условиях удаленной работы; разработать концептуальную модель взаимосвязи компонентов адаптивного интеллекта и профессионального здоровья сотрудников проектных команд.

Метод решения

Для решения поставленных задач был использован метод теоретического анализа и синтеза научной литературы по проблемам адаптивного интеллекта, профессионального здоровья и особенностей трудовой деятельности в цифровой среде. Анализ включал 78 публикаций из баз данных Web of Science, Scopus и РИНЦ за период 2018–2025 гг.

Для повышения воспроизводимости теоретического анализа применялись критерии включения и исключения публикаций. Критериями включения являлись: (а) соответствие тематике исследования – наличие в заголовке, аннотации или ключевых словах понятий, относящихся к адаптивному интеллекту (AQ), адаптивности/адаптации (adaptability/adaptation), профессиональному здоровью, цифровому стрессу/технострессу, проектной и/или удаленной (гибридной) работе; (б) принадлежность источника к рецензируемым научным публикациям (статьи в журналах, главы в научных монографиях, материалы конференций при наличии редакционного отбора); (в) доступность полного текста для аналитического прочтения; (г) язык публикации – русский или английский; (д) временные рамки 2018–2025 гг. как период наиболее интенсивного роста исследований цифровизации труда и удаленных форм занятости. Критериями исключения выступали: нерекензируемые источники (популярные статьи, блоги, рекламные и консалтинговые материалы без научного аппарата), дублирующиеся записи, а также работы, в которых ключевые термины использовались вне психологического и организационно-трудового контекста (например, в инженерных или сугубо IT-интерпретациях без анализа человеческого фактора). При этом массив публикаций 2018–2025 гг. дополнялся базовыми отечественными работами, которые задают методологическую рамку профилактики профессионального стресса и проектирования программ психологической поддержки персонала (Водошнянова & Старченкова, 2017). В деятельностной парадигме профессиональный стресс целесообразно анализировать как системный феномен – от причин возникновения к синдромам проявлений и устойчивым негативным эффектам, что позволяет обосновывать подбор диагностических и коррекционно-профилактических технологий управления стрессом в практике работы с персоналом (Гут, 2024).

Поиск источников осуществлялся по ключевым словам: «адаптивный интеллект», «adaptive intelligence», «профессиональное здоровье», «occupational health», «проектные команды», «project teams», «удаленная работа», «remote work», «цифровизация», «digitalization», «психологический капитал», «psychological capital», «адаптивность», «adaptability».

В результате систематизации выделены три основных блока теоретического анализа: (1) концептуальные подходы к пониманию адаптивного интеллекта; (2) ключевые факторы профессионального здоровья в условиях цифровизации; (3) специфика работы проектных команд в удаленном формате.

В современной психологии адаптивный интеллект рассматривается как многомерный конструкт, объединяющий когнитивные, мотивационные и регуляторные аспекты поведения человека в изменяющихся условиях. Р. Стернберг в своей триархической теории интеллекта выделяет практический интеллект как способность адаптироваться к окружающей среде, выбирать и формировать ее в соответствии со своими целями. Адаптивный интеллект в этой парадигме представляет собой умственную деятельность, направленную на целенаправленную адаптацию к реальной среде, релевантной жизни индивида.

Отечественный исследователь В.В. Гут предлагает рассматривать адаптивный интеллект как ориентировочную основу психических процессов, что позволяет изучать его с позиций культурно-исторического и деятельностного подходов (Гут, 2023). В их концепции адаптивный интеллект актуализируется в острых ситуациях, требующих от человека или группы защиты, или спасения существенно важных ценностей: жизни, здоровья, социального статуса, идентичности.

Важным вкладом в понимание адаптивного интеллекта является выделение его компонентов.

В рамках концептуализации адаптивного интеллекта, предложенной В.В. Гут, AQ рассматривается как интегративный ресурс, обеспечивающий способность человека или группы эффективно действовать в условиях неопределенности, кризиса и повышенных требований среды (Гут, 2024). В наиболее общем виде в структуре адаптивного интеллекта выделяются такие характеристики, как жизнестойкость, аффилиация, индифферентная наблюдательность, любопытство, скорость реагирования, общественное признание, самодостаточность, целостность, интернальность и избыточность как способности выходить за пределы минимально необходимого уровня реагирования и создавать запас устойчивости в ситуации изменений (Гут, 2024).

В контексте настоящего исследования, посвященного профессиональному здоровью сотрудников проектных команд в цифровой среде, особое значение приобретают те проявления AQ, которые непосредственно связаны с адаптацией к неопределенности, многозадачности, цифровому стрессу и высокой интенсивности коммуникации. Любопытство в рамках профессиональной деятельности проявляется через готовность к освоению нового опыта, способность к обучению и проактивное взаимодействие с изменяющейся средой, а наблюдательность и избыточность – через развитие когнитивной гибкости, позволяющей перестраивать стратегии деятельности в условиях высокой неопределенности. Аффилиативные способности в профессиональном контексте далее рассматриваются как социальная адаптивность – способность поддерживать продуктивное взаимодействие, координацию и психологическую связанность в условиях распределенной командной работы.

1. Жизнестойкость – способность находить смыслы в сложных ситуациях и превращать кризисы в возможности развития.

2. Аффилиация (социальная адаптивность) – умение взаимодействовать с другими людьми для извлечения пользы из совместной деятельности.

3. Когнитивная гибкость – готовность изменять мыслительные стратегии в ответ на изменения среды.

4. Эмоциональная регуляция – способность управлять эмоциональными состояниями в стрессовых ситуациях.

5. Проактивность – склонность к активным действиям по изменению ситуации.

6. Способность к обучению – готовность осваивать новые знания и навыки в изменяющихся условиях.

В настоящей работе адаптивный интеллект (Adaptive Intelligence, AQ) трактуется как интегративный метаресурс, описывающий совокупность когнитивных, эмоционально-регуляторных, мотивационных и социально-поведенческих механизмов, обеспечивающих продуктивное функционирование субъекта в условиях неопределенности и изменений. При этом адаптивность (adaptability) рассматривается как потенциальная готовность к перестройке, тогда как адаптация (adaptation) – как процессуальная реализация этой готовности в конкретной ситуации (с учетом требований среды и задач деятельности). Дополнительно разграничиваются два

близких, но концептуально различающихся ресурса устойчивости: резильентность (*resilience*) как способность сохранять/восстанавливать функционирование после стрессовых воздействий и жизнестойкость (*hardiness*) как ресурс смысловой устойчивости и активного преодоления трудностей (вовлеченность, контроль, принятие вызова). В рамках предложенной модели жизнестойкость рассматривается как компонент AQ, тогда как резильентность далее используется в значении компонента психологического капитала (*PsyCap*).

Для обеспечения концептуальной строгости модели в настоящей работе принята следующая иерархия конструкторов. Адаптивный интеллект (AQ) трактуется как интегративный метаресурс второго порядка, одним из ключевых компонентов которого выступает жизнестойкость (*hardiness*) – в её смысловой трактовке как установка на вовлеченность, контроль и принятие вызова. Психологический капитал (*PsyCap*) рассматривается как медиатор между AQ и профессиональным здоровьем, в структуре которого резильентность (*resilience*) понимается преимущественно как восстановительный механизм – способность возвращаться к прежнему уровню функционирования после стрессовых воздействий. Такое разграничение позволяет избежать концептуального пересечения и четко дифференцировать функциональные роли конструкторов в сохранении профессионального здоровья сотрудников проектных команд.

Эти компоненты адаптивного интеллекта пересекаются с концепцией психологического капитала (*PsyCap*). В работах Фреда Лутанса он определяется как позитивное психологическое состояние развития личности, характеризующееся: уверенностью (самоэффективностью) в способности браться за сложные задачи, позитивным взглядом на будущее (оптимизмом), упорством в достижении целей (надеждой) и способностью противостоять проблемам и восстанавливаться после них (резильентностью) (Luthans et al., 2007, с. 3). Следует подчеркнуть, что в концепции *PsyCap* речь идет о резильентности как механизме восстановления и сохранения эффективности после неблагоприятных событий, тогда как жизнестойкость в данной статье используется в логике смысловой устойчивости и рассматривается как структурный компонент адаптивного интеллекта. Исследования показывают, что высокий уровень психологического капитала связан с лучшими показателями работоспособности, меньшим риском выгорания и более успешной адаптацией к организационным изменениям.

Подобные ресурсы играют ключевую роль в поддержании профессионального здоровья, которое определяется Всемирной организацией здравоохранения как способность человека к выполнению трудовых функций при сохранении физического, психического и социального благополучия. В отечественной психологии труда оно рассматривается через призму концепции «эффективности деятельности», предложенной Е.А. Климовым и разработанной А.Б. Леоновой, где важно оценивать не только результативность деятельности, но и психофизиологические затраты на ее достижение (Леонова, 1984).

Современные исследования рассматривают влияние цифровизации не как набор изолированных явлений, а как глобальную трансформацию самого дизайна работы (*work design*). Как показывают в своем обзоре Шэрон К. Паркер и Гудела Гроде, новые технологии затрагивают фундаментальные характеристики труда: автономию, разнообразие навыков, социальные аспекты и рабочие требования (Parker & Grote, 2020). Эта трансформация порождает целый спектр рисков, начиная от когнитивных, таких как техностресс и информационная перегрузка, и заканчивая социально-психологическими последствиями удаленной работы – размыванием границ «работа-жизнь» и социальной изоляцией. Более того, для целостного подхода к охране труда, как подчеркивают Рентия Ван Херден и Визванатан Найкер, необходимо учитывать и физическое благополучие, обращая внимание на эргономические риски и поведенческие проблемы, вроде цифровой прокрастинации (Van Heerden & Naicker, 2025).

Параллельно выделяется ряд защитных факторов и ресурсов, способствующих сохранению профессионального здоровья. Ключевую роль играют аспекты, связанные с организацией самого труда и отношением к нему: автономность, позволяющая самостоятельно планировать свою работу, и осмысленность деятельности, то есть понимание ее ценности и значимости.

Наряду с этим важна цифровая компетентность как уверенное владение необходимыми инструментами, а также наличие социальной поддержки со стороны коллег и руководства. Наконец, важным защитным ресурсом выступают возможности для развития, включая доступ к обучению и профессиональному росту.

Специфика работы проектных команд в цифровой среде во многом определяется их фундаментальными характеристиками. Как отмечают И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге, команда проекта представляет собой основной структурный элемент и ключевое понятие в управлении проектами. По их определению, это группа специалистов, которая непосредственно работает над реализацией замысла и подчиняется руководителю. Ключевой особенностью такой группы является ее временный характер: она создается на период выполнения проекта и распускается после его завершения (Мазур и др., 2004, с. 255).

Выделение проектных команд в качестве объекта настоящего анализа обусловлено тем, что проектная форма организации труда создает особый профиль профессиональных требований, отличающийся от функционально-иерархических (линейных) структур. Во-первых, временный характер проекта задает ограниченный горизонт планирования и повышенную значимость быстрого входа в роль: участникам требуется ускоренная настройка на цели, нормы и способы взаимодействия, а также способность оперативно перестраивать стратегии работы по мере уточнения требований заказчика и изменения контекста. В этих условиях адаптивный интеллект выступает ресурсом, обеспечивающим быстрый переход от неопределенности к рабочей структуре действий за счет когнитивной гибкости, рефлексивности и способности к обучению.

Во-вторых, проектные команды часто характеризуются междисциплинарностью, что повышает когнитивную и коммуникативную сложность деятельности: участники опираются на разные профессиональные языки, стандарты качества и критерии успешности, что усиливает риск смысловых расхождений, фрагментации задач и конфликтов координации. Следовательно, адаптивность проявляется не только как индивидуальная способность, но и как способность к согласованию – через социальную адаптивность (аффилиативные навыки), гибкое принятие перспектив других участников и эмоциональную регуляцию в ситуациях напряженного взаимодействия.

В-третьих, для проектной деятельности типична матричная структура управления, при которой сотрудник одновременно включен в функциональную вертикаль и проектную горизонталь. Подобная двойная подотчетность порождает конкуренцию требований, неоднозначность приоритетов, ролевую перегрузку и необходимость постоянного переключения между задачами и нормами различных контекстов. Именно поэтому в проектной среде критически возрастает роль когнитивной гибкости (как ресурса переключения), проактивности (как способности управлять границами и приоритизацией) и эмоциональной регуляции (как механизма профилактики истощения на фоне высокой плотности требований).

Наконец, проектная работа по своей природе ориентирована на новизну и изменения (разработка, внедрение, трансформация), а значит, неизбежно включает неопределенность, итеративность и регулярные корректировки целей, сроков и распределения ответственности. В таких условиях адаптивный интеллект становится не факультативной характеристикой, а системообразующим ресурсом, поддерживающим профессиональное здоровье: он снижает вероятность дезадаптационных реакций на неопределенность (техностресс, эмоциональное истощение, утрату контроля), помогает удерживать осмысленность деятельности и поддерживает устойчивую работоспособность на протяжении жизненного цикла проекта.

Деятельность в проектных командах требует высокой степени координации, гибкости и способности быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям. Важность этого качества подтверждается эмпирическими исследованиями. Так, в исследовании Эллен Мак Лафлин и Ануши Приядаршини, посвященной анализу адаптивной производительности у проектных менеджеров, было установлено, что взаимодействие с неопределенными и непредсказуемыми ситуациями является ключевым измерением, определяющим требования к их адаптивности (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Это подчеркивает, что для данной профессии способность

справляться с неопределенностью – не просто желаемое качество, а фундаментальное требование для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Работа в проектных командах требует способности быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям. Чтобы прояснить этот механизм, важно различать два ключевых понятия. В своем обзоре М. Трэвис Мэйнард и его коллеги разграничивают адаптивность (*adaptability*) – потенциальную способность команды к изменениям, и адаптацию (*adaptation*) – непосредственный процесс корректировки действий в ответ на новые вызовы (Maynard et al., 2015). Этот процесс адаптации, в свою очередь, рассматривается не как простая сумма индивидуальных усилий, а как сложное эмерджентное свойство всей команды, известное как адаптивная командная производительность. Как определяют С. Шон Бёрк и его коллеги, это явление, в рамках которого: «...один или несколько членов команды используют свои ресурсы для функционального изменения текущих когнитивных или поведенческих целенаправленных действий или структур для удовлетворения ожидаемых или неожиданных требований» (Burke et al., 2006, с. 1192). Таким образом, адаптивность команды – это ее *потенциал*, который реализуется через *процесс* адаптации, проявляющийся в способности использовать внутренние психологические ресурсы (включая адаптивный интеллект) для изменения своих действий, что и становится ключевым фактором сохранения эффективности и профессионального здоровья.

Для корректной интерпретации результатов важно различать индивидуальный и групповой уровни адаптивности. Адаптивный интеллект (AQ) в настоящей работе рассматривается как индивидуальная психологическая характеристика – интегративный ресурс личности, включающий когнитивные, эмоционально-регуляторные, мотивационные и социально-коммуникативные компоненты, которые обеспечивают продуктивное функционирование субъекта в ситуации изменений. В отличие от этого, адаптивность команды и адаптивная командная производительность описывают коллективные свойства, возникающие как эмерджентный результат взаимодействия участников и организации совместной деятельности. Иными словами, команда как система может демонстрировать адаптивность не потому, что “обладает” AQ как единым свойством, а потому что индивидуальные ресурсы участников реализуются через командные процессы и координационные механизмы.

В рамках многоуровневой логики индивидуальный AQ выступает предиктором и условием командной адаптивности, но не сводится к ней. Его вклад опосредуется групповыми процессами: качеством обмена информацией, согласованием целей и ролей, формированием общих ментальных моделей, уровнем психологической безопасности и эффективностью лидерства. При благоприятных командных условиях индивидуальные компоненты AQ (например, когнитивная гибкость, эмоциональная регуляция, проактивность и социальная адаптивность) усиливают способность команды перестраивать стратегии и поддерживать эффективность в условиях неопределенности. При неблагоприятных условиях (конфликты, неясность ролей, дефицит коммуникации) эти ресурсы могут расходоваться на преодоление внутригрупповых барьеров, что повышает риск когнитивной перегрузки и эмоционального истощения и, следовательно, неблагоприятно отражается на профессиональном здоровье участников.

Удаленный формат работы добавляет дополнительные сложности, такие как необходимость выстраивать распределенное взаимодействие, поддерживать общие ментальные модели и координировать действия в асинхронном режиме. Эти условия предъявляют высокие требования к исполнительным функциям сотрудников – высшим психическим процессам, отвечающим за концентрацию, гибкое мышление и самоконтроль (Müller & Antoni, 2022). Согласно современным моделям, ключевые из них включают рабочую память, тормозящий контроль и когнитивную гибкость (переключение между задачами), что делает именно эти способности критически важными. Неудивительно, что, как показывают исследования, успешность виртуальных проектных команд напрямую зависит от когнитивной гибкости участников, их способности к саморегуляции и развитых навыков цифровой коммуникации. Дополнительную нагрузку создает необходимость компенсировать отсутствие невербальных сигналов и синхронного взаимодействия.

Результаты и обсуждение

На основе проведенного теоретического анализа разработана концептуальная модель взаимосвязи адаптивного интеллекта и профессионального здоровья сотрудников проектных команд в условиях цифровой трансформации (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Компоненты адаптивного интеллекта и их влияние на профессиональное здоровье в цифровой среде

Компонент адаптивного интеллекта	Психологический механизм и преимущественная «зона влияния»	Эмпирические индикаторы
Когнитивная гибкость	Снижение когнитивной перегрузки за счет эффективного переключения между задачами	Скорость адаптации к новым инструментам, частота ошибок при многозадачности
Эмоциональная регуляция	Снижение уровня стресса и предотвращение эмоционального истощения	Уровень тревожности, частота эмоциональных срывов, качество сна
Проактивность	Активное управление рабочей средой, установление границ между работой и личной жизнью	Инициативность в решении проблем, степень контроля над рабочим процессом
Способность к обучению	Быстрое освоение новых технологий, снижение техностресса	Время освоения новых инструментов, готовность к обучению
Жизнестойкость	Сохранение смысла деятельности в трудных ситуациях, профилактика выгорания	Уровень профессионального выгорания, субъективная осмысленность работы
Социальная адаптивность	Поддержание качественных отношений в виртуальной среде, снижение изоляции	Удовлетворенность командным взаимодействием, частота конфликтов

Представленная в таблице 1 схема носит не только классификационный, но и объяснительный характер при условии явного задания структурных отношений между компонентами. В рамках настоящей работы адаптивный интеллект (AQ) рассматривается как интегративный ресурс второго порядка, отражающий общий потенциал эффективного функционирования в условиях неопределенности и цифровых изменений. При этом когнитивная гибкость, эмоциональная регуляция, проактивность, способность к обучению, жизнестойкость и социальная адаптивность интерпретируются как компоненты (факторы первого порядка), каждый из которых вносит самостоятельный и специфический вклад в поддержание профессионального здоровья, одновременно формируя общий латентный ресурс AQ.

Вместе с тем, теоретически допустима и профильная организация адаптивного интеллекта: в разных профессиональных группах и у разных специалистов могут преобладать различные сочетания компонентов (например, «когнитивно-обучающий» профиль при высоких требованиях к освоению технологий либо «эмоционально-социальный» профиль при интенсивной виртуальной коммуникации). В связи с этим модель предполагает необходимость эмпирической проверки конкурирующих структур: (а) независимые измерения, (б) фактор второго порядка, (в) профильная (кластерная) организация.

Взаимодействия компонентов и дифференциальный вклад. Модель исходит из того, что влияние AQ на профессиональное здоровье носит комплементарный характер: отдельные компоненты способны усиливать или, напротив, ограничивать эффекты друг друга. Так, когнитивная гибкость повышает эффективность переработки информации и переключения между задачами, однако ее ресурсосберегающий эффект проявляется полнее при развитой эмоциональной регуляции, снижающей вероятность истощения на фоне высокой когнитивной нагрузки. Аналогично, способность к обучению снижает техностресс за счет быстрого освоения инструментов, но ее реализация в цифровой среде поддерживается проактивностью (инициирование изменений, управление границами «работа–жизнь») и социальными ресурсами команды (доступность помощи и обмен практиками).

Дифференциальный вклад компонентов предполагает, что различные аспекты профессионального здоровья (когнитивное, эмоциональное, мотивационно-смысловое и социальное благополучие) имеют разные предикторы. В частности, когнитивная гибкость и способность к обучению преимущественно связаны со снижением когнитивной перегрузки и техностресса; эмоциональная регуляция – с профилактикой эмоционального истощения; жизнестойкость – с поддержанием осмысленности деятельности и устойчивости к выгоранию; социальная адаптивность – со снижением изоляции и повышением качества командного взаимодействия. Тем самым AQ выступает общим ресурсом, а его компоненты – механизмами, обеспечивающими разные траектории сохранения профессионального здоровья в цифровой среде.

Выдвигаемые далее гипотезы основываются на ключевом теоретическом вкладе настоящего исследования – интеграции концепций адаптивного интеллекта и профессионального здоровья в контексте специфических условий работы проектных команд в цифровой среде.

Гипотеза 1. Уровень адаптивного интеллекта положительно связан с показателями профессионального здоровья (низким уровнем выгорания, высокой работоспособностью, субъективным благополучием) у сотрудников проектных команд, работающих удаленно.

Гипотеза 2. Компоненты адаптивного интеллекта опосредуют влияние стрессовых факторов цифровой среды (техностресс, информационная перегрузка, социальная изоляция) на профессиональное здоровье.

Гипотеза 3. Когнитивная гибкость и эмоциональная регуляция являются наиболее значимыми компонентами адаптивного интеллекта для сохранения профессионального здоровья в условиях интенсивной интеллектуальной деятельности проектных команд.

Гипотеза 4. Психологический капитал (PsyCap) опосредует связь между адаптивным интеллектом и профессиональным здоровьем, усиливая адаптивные эффекты.

Гипотеза 5. Различные компоненты AQ вносят дифференциальный вклад в отдельные параметры профессионального здоровья: когнитивная гибкость и способность к обучению сильнее связаны с технострессом и когнитивной перегрузкой, эмоциональная регуляция – с эмоциональным истощением, социальная адаптивность – с социальной изоляцией, жизнестойкость – с осмысленностью труда и риском выгорания.

Эта теоретическая интеграция позволяет выделить несколько ключевых механизмов, посредством которых адаптивный интеллект влияет на сохранение профессионального здоровья в цифровой среде.

Рассмотрение адаптивного интеллекта как ресурса профессионального здоровья требует учета его временной динамики и контекстной обусловленности. В рамках настоящей работы AQ трактуется как относительно устойчивый индивидуальный потенциал, включающий набор когнитивных, регуляторных, мотивационных и социально-коммуникативных предпосылок, однако его проявления носят ситуативно-изменчивый характер. Иными словами, структура адаптивного интеллекта может сохранять относительную стабильность, тогда как выраженность конкретных компонентов (например, когнитивной гибкости или эмоциональной регуляции) варьирует в зависимости от интенсивности требований среды, доступности поддержки и текущего функционального состояния субъекта.

Связь адаптивного интеллекта и профессионального здоровья также имеет потенциально двунаправленный характер и может разворачиваться по различным траекториям во времени. С одной стороны, высокий AQ выступает защитным фактором, снижающим психофизиологические затраты деятельности и поддерживающим работоспособность в условиях цифровой неопределенности. С другой стороны, длительное воздействие стрессоров цифровой среды (информационная перегрузка, техностресс, постоянная переключаемость, размывание границ «работа–жизнь») способно приводить к снижению функциональных возможностей саморегуляции и когнитивного контроля, что, в свою очередь, ограничивает реализацию адаптивного интеллекта как ресурса.

В этой логике допустимо предположение об истощении адаптивных ресурсов: при хронически высоких требованиях и недостаточном восстановлении снижается доступность регуляторных и когнитивных механизмов (в первую очередь – эмоциональной регуляции и когнитивной гибкости), повышается вероятность ригидных стратегий реагирования и ускоряется формирование симптомов выгорания. Вместе с тем, при наличии восстановительных условий (качественный сон, психологическая разгрузка, поддерживающая организационная среда, обучение и развитие) адаптивные ресурсы могут восстанавливаться и накапливаться, что позволяет рассматривать AQ не только как предиктор, но и как потенциальный объект развития через целевые интервенции.

Эмпирическая проверка динамических гипотез предполагает использование лонгитюдных и дневниковых дизайнов, позволяющих фиксировать как межиндивидуальные различия (устойчивый уровень AQ), так и внутрииндивидуальные колебания (ситуативные проявления), а также оценивать накопительный эффект цифровых стрессоров и роль восстановительных факторов.

Прежде всего, адаптивный интеллект функционирует как когнитивный ресурс. Это проявляется в *когнитивной гибкости*, позволяющей эффективно переключаться между задачами, что характерно для проектной деятельности. Классические исследования исполнительных функций, такие как работа Акиры Мияке, показывают, что именно «переключение», наряду с обновлением рабочей памяти и подавлением реакций, является одной из ключевых, но при этом самостоятельных функций [19]. Развитая способность к переключению умственных установок критически важна для работы в условиях многозадачности и частых прерываний, типичных для удаленного формата, так как она позволяет снижать когнитивную нагрузку и предотвращать истощение.

Наряду с когнитивным, важнейшую роль играет эмоционально-регуляторный механизм. Способность управлять стрессовыми реакциями в ответ на неопределенность, технические сбои и конфликты в виртуальном взаимодействии напрямую влияет на благополучие. Значимость этого подтверждается метаанализом А. Алдао и коллег, который обобщил результаты 114 исследований и показал, что «успешная эмоциональная регуляция ассоциируется с хорошими показателями здоровья... и рабочей производительностью» (Aldao, 2010, с. 218). Такие стратегии, как когнитивная переоценка ситуации, напрямую связаны с более низким уровнем выгорания.

Далее, мотивационный механизм раскрывается через проактивность и смысловую устойчивость субъекта в ситуации изменений. В рамках модели AQ эту функцию обеспечивают проактивность и жизнестойкость как способность удерживать значимость деятельности, интерпретировать трудности как задачи развития и поддерживать усилия в условиях давления. Одновременно на уровне позитивных ресурсов развития связь с профессиональным здоровьем усиливается через психологический капитал: его компонент резильентность поддерживает восстановление после стрессоров цифровой среды и способствует сохранению работоспособности. Тем самым, AQ и PsyCap соотносятся как взаимодополняющие ресурсы: первый описывает структурно-компонентный профиль адаптивного функционирования, второй – позитивные состояния, поддерживающие устойчивость и развитие. Они поддерживают внутреннюю мотивацию и ощущение контроля над ситуацией. Это положение находит свое подтверждение в теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, согласно которой для психологического благополучия ключевым является удовлетворение потребностей в автономии, компетентности и

связанности (Ryan & Deci, 2000, с. 68). В условиях цифровой трансформации именно адаптивный интеллект становится ресурсом, позволяющим сотруднику гибко выстраивать свою деятельность (автономия), успешно осваивать новые инструменты (компетентность) и поддерживать качественные связи в команде (связанность).

Наконец, адаптивный интеллект действует через социально-коммуникативный механизм. Социальная адаптивность и развитые навыки аффилиации позволяют выстраивать эффективное взаимодействие в виртуальных командах, компенсируя ограничения цифровой коммуникации. Способность создавать и поддерживать качественные социальные связи в онлайн-среде снижает риск изоляции и способствует формированию социальной поддержки, которая является важным защитным фактором профессионального здоровья.

Понимание роли адаптивного интеллекта предполагает комплексный подход к организационным интервенциям, охватывающий несколько уровней. *На индивидуальном уровне* первоочередной задачей становится разработка и валидизация специфических инструментов для оценки адаптивного интеллекта, которые могут использоваться при отборе, формировании команд и планировании развития. На основе такой диагностики следует создавать целевые программы, например, в формате AQ-коучинга, направленные на тренировку когнитивной гибкости, стратегий эмоциональной регуляции и проактивности. Эту работу могут эффективно дополнить интервенции по развитию психологического капитала (самоэффективности, оптимизма, надежды и жизнестойкости), что усилит адаптивные способности и защитит от выгорания.

В прикладной плоскости это означает переход от констатации техностресса к стресс-менеджменту как системе взаимосвязанных мер – диагностике стрессоров и ресурсов, обучению навыкам саморегуляции и восстановлению, а также организационному проектированию условий труда, снижающих хроническую перегрузку (Водопьянова, 2026). При этом отдельным критерием эффективности таких мер выступает профилактика профессионального выгорания, предполагающая одновременный мониторинг проявлений истощения и факторов рабочей среды, поддерживающих длительный стресс (Водопьянова & Старченкова, 2017).

На организационном уровне индивидуальные усилия должны подкрепляться созданием благоприятных условий: психологической безопасности для экспериментирования, доступа к ресурсам для обучения, гибких рабочих процедур и поддержки со стороны лидеров. Наконец, *на технологическом уровне* необходимо учитывать принципы когнитивной эргономики при проектировании цифровых инструментов для проектных команд, чтобы снизить когнитивную нагрузку и поддержать эффективное использование ресурсов сотрудников.

Выводы

Проведенный теоретический анализ показал, что адаптивный интеллект представляет собой интегративный конструкт, включающий когнитивные, эмоциональные, мотивационные и социальные компоненты. Его значимость как психологического ресурса критически возрастает в условиях цифрового общества, где профессиональное здоровье сотрудников проектных команд подвергается влиянию таких специфических факторов риска, как техностресс, информационная перегрузка и размывание границ личной жизни, что требует новых подходов к его сохранению.

Это влияние реализуется через несколько ключевых механизмов: когнитивный (снижение нагрузки), эмоционально-регуляторный (управление стрессом), мотивационный (поддержание вовлеченности) и социально-коммуникативный (преодоление изоляции). Важным медиатором в этой связке выступает психологический капитал, который усиливает адаптивные эффекты и защищает от негативного влияния стрессовых факторов.

Таким образом, разработка программ развития адаптивного интеллекта и создание поддерживающих организационных условий становятся перспективными направлениями профилактики выгорания. Однако для этого необходимы дальнейшие эмпирические исследования,

направленные на проверку предложенной концептуальной модели и создание валидных инструментов оценки адаптивности в контексте цифровой среды.

Рассмотрение адаптивного интеллекта в качестве ключевого психологического ресурса для сохранения здоровья сотрудников проектных команд открывает новые перспективы для науки и практики. Первоочередной задачей становится эмпирическая проверка предложенных гипотез и разработка практических инструментов, которые позволят целенаправленно развивать адаптивность работников в условиях цифрового общества.

Библиография

- Аверина, А. Ж., Александрова, Л. А., Васильев, И. А., Гордеева, Т. О., Гусев, А. И., Дергачева, О. Е., Иванченко, Г. В., Калитевская, Е. Р., Курганская, М. В., Лебедева, А. А., Леонтьев, Д. А., Мандрикова, Е. Ю., Митина, О. В., Осин, Е. Н., Плотникова, А. В., Рассказова, Е. И., Фам, А. Х., & Шапкин, С. А. (2011). *Личностный потенциал: структура и диагностика* (Д. А. Леонтьев, Ред.). Смысл.
- Бодров, В. А. (2000). *Информационный стресс*. ПЕР СЭ.
- Бодров, В. А. (2001). *Психология профессиональной пригодности: учебное пособие для вузов*. ПЕР СЭ.
- Водопьянова, Н. Е. (2026). *Стресс-менеджмент: учебник для вузов*. Юрайт.
- Водопьянова, Н. Е., & Старченкова, Е. С. (2017). *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие* (3-е изд., испр. и доп.). Юрайт.
- Григорьян, И. В. (2022). Гибридная и удаленная работа: как сохранить эффективность проектных команд. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 11(5), 61–65. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65>
- Гут, В. В. (2023). Адаптивный интеллект: опыт феноменологической настройки определения. *Научное мнение*, 6, 47–56. https://doi.org/10.25807/22224378_2023_6_47
- Гут, В. В. (2024). AQ-коучинг как средство повышения уровня адаптивного интеллекта: анализ текущих тенденций и практик. В *Коучинг и наставничество: теория и практика : Материалы Всероссийской научно-практической конференции*, (сб. 112–117). Издательский дом «Среда».
- Корнеева, Я. А., & Симонова, Н. Н. (2021). Особенности психологической адаптированности вахтового персонала в условиях Крайнего Севера. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 4, 63–74. <https://doi.org/10.11621/nprj.2021.0406>
- Леонова, А. Б. (1984). *Психодиагностика функциональных состояний человека*. Издательство Московского университета.
- Леонова, А. Б. (2004). Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции. *Психологический журнал*, 25(2), 75–85.
- Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., & Ольдерогге, Н. Г. (2004). *Управление проектами: учебное пособие* (2-е изд., под общ. ред. И. И. Мазура). Омега-Л.
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30(2), 217–237. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.11.004>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>

- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to "adapt" going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 652–677. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.1001376>
- Miyake, A., Friedman, N. P., Emerson, M. J., Witzki, A. H., Howerter, A., & Wager, T. D. (2000). The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex "frontal lobe" tasks: A latent variable analysis. *Cognitive Psychology*, 41(1), 49–100. <https://doi.org/10.1006/cogp.1999.0734>
- Müller, R., & Antoni, C. H. (2022). Effects of ICT Shared Mental Models on Team Processes and Effectiveness in Virtual Teams. *Small Group Research*, 53(3), 326–365. <https://doi.org/10.1177/1046496421997889>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 69(4), 1–65. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge University Press.
- Van Heerden, R., & Naicker, V. (2025). Exploring remote work occupational health and safety perspectives: A theoretical review and synthesis. *EUREKA: Social and Humanities*, 1, 3–23. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2025.003704>

Поступила в редакцию: 11.06.26

Принята к публикации: 20.08.26