

АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ В КОМАНДНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Евгений А. Проненко*, Мария В. Буняева

Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

* E-mail: pronenko@sfedu.ru

В статье рассматривается феномен «общего понимания» в командном взаимодействии. Актуальность изучения данного феномена вызвана все более частым использованием командной формы работы в различных сферах общественной жизни и требованиями к эффективности работы команд. Новизна исследования заключается в анализе определения общего понимания, его составляющих элементов, влияния на командную работу, а также факторов, влияющих на его развитие в командном взаимодействии, с помощью современных англоязычных источников. Понятие «общее понимание» (shared understanding) является относительно новым: оно появилось в работах, рассматривающих различные аспекты командной работы, на рубеже XX–XXI вв.

Анализ определений позволил выявить два основных аспекта общего понимания: согласие относительно имеющихся знаний и координацию действий на этой основе. Как показывают исследования, общее понимание тесно связано с общими ментальными моделями – «базами» значений, которыми пользуются участники команды. Для достижения эффективности работы у участников команды должны присутствовать два главных элемента общего понимания: согласие относительно результатов (целей) и согласие относительно средств их достижения. Исследователи сходятся на том, что развитие общего понимания положительно сказывается на командной работе, способствуя развитию «общего языка» команды и более эффективному использованию ресурсов. На развитие общего понимания в команде оказывают влияние несколько групп факторов: индивидуально-личностные, внешние факторы (физические и социально-психологические), особенности коммуникации участников команды.

Существенное негативное влияние на развитие общего понимания оказывают межличностные конфликты и разногласия относительно решения задач. В то же время, высокое качество общения и качественные каналы связи между участниками, а также активное задавание ими друг другу вопросов способствуют развитию общего понимания.

В заключение делается вывод о необходимости дальнейшего общего понимания, т. к. он выступает одним из сильных факторов увеличения эффективности работы команд.

Ключевые слова

команда, командное взаимодействие, распределенные команды, эффективность командной работы, общее понимание, общие ментальные модели, сплоченность, малая группа, совместная работа, координация работы

Для цитирования: Проненко Е. А., Буняева М. В. Анализ феномена общего понимания в командном взаимодействии // Северо-Кавказский психологический вестник. 2018. № 16/1. С. 5–12.

ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF SHARED UNDERSTANDING IN TEAM INTERACTION

Evgeny A. Pronenko*, Maria V. Bunyaeva

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

* Corresponding author. E-mail: pronenko@sfedu.ru

This paper considers the phenomenon of 'shared understanding' in team interaction. The phenomenon of 'shared understanding' is worth consideration in the context of increasing importance of teamwork in various areas of social life and also the trend toward increasing requirements for the efficiency of these teams. The present study appears to be the first study in Russia that examines the concept of shared understanding, its components and impact on teamwork, as well as the factors affecting its development in team interaction in the context of current English-language sources. The concept of 'shared understanding' is a relatively new one; it appeared in works considering various aspects of teamwork at the turn of the 20th/21st centuries.

The notions suggest two main aspects of shared understanding such as agreement concerning existing knowledge and coordination of actions on this basis. The studies demonstrate that shared understanding is closely related to shared mental models – the 'bases' of meanings shared by team members. To achieve work efficiency, two basic goals of shared understanding must be achieved, including a consensus on the results (goals) and a consensus on the means of their achievement. Researchers agree that the development of shared understanding has a positive impact on teamwork, contributing to the development of a 'shared language' for teams and more efficient use of resources. The following several groups of factors influence shared understanding: (a) individual and personal, (b) external (physical and socio-psychological), and (c) characteristics of communications among team members.

Interpersonal conflicts and disagreements regarding problem solving negatively influence the development of shared understanding. At the same time, the high quality of communication and high-quality communication channels among the participants, as well as their active asking each other questions, contribute to the development of shared understanding.

A conclusion is drawn that the phenomenon of shared understanding needs further investigation, since it is a powerful factor increasing the efficiency of teams.

Keywords

team, team interaction, distributed teams, teamwork efficiency, shared understanding, shared mental models, cohesion, small group, teamwork, work coordination

For citation: Pronenko E. A., Bunyaeva M. V. Analysis of the phenomenon of shared understanding in team interaction. *Severo-Kavkazskii psikhologicheskii vestnik* – North-Caucasian Psychological Bulletin, 2018, no. 16/1, pp. 5–12 (in Russian).

ВВЕДЕНИЕ

В связи с распространением командной формы работы в самых разных областях жизнедеятельности увеличивается и запрос на исследование различных механизмов такого рода работы для достижения высоких результатов. В современных работах предметом исследования все больше становятся не только управленческие аспекты командной работы, но и психологические факторы, влияющие на эффективность взаимодействия в команде.

Одним из таких психологических факторов, который довольно активно изучается зарубежными исследователями, является появление и развитие *общего понимания* (*shared understanding*). Несмотря на некоторую смежность понятий сплоченности и общего понимания, эти понятия относятся к разным областям командного взаимодействия.

В отечественной психологии сплоченность традиционно рассматривается с позиций стратометрического подхода к изучению малых групп А. В. Петровского и связывается с ценностно-ориентационным единством группы. В зарубежной психологии сплоченность понимается как предполагаемая способность к совместным действиям для достижения своих целей [1]. То есть, сплоченность обозначает некоторое качество малой группы, которое выражается в единстве ценностей участников и их принципиальной способности осуществлять совместную деятельность. Общее понимание обозначает достижение единства группы по поводу конкретных аспектов выполнения деятельности для достижения результата.

Целью статьи является анализ феномена общего понимания в командном взаимодействии: определения, его составляющих, влияния на эффективность командной работы и факторов, способствующих возникновению общего понимания.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Определение понятия «общее понимание»

Одним из аспектов координации действий в командном взаимодействии, рассматриваемых в зарубежных работах, выступает формирование общего понимания у участников. Р. Hinds и S. P. Weisband, одни из первых исследователей по данной теме, дают следующее опреде-

ление этому аспекту командного взаимодействия: «общее понимание – это коллективный способ организации и передачи соответствующих знаний» [2, р. 23].

С. Aubé с соавторами приходят к выводу, что общее понимание может способствовать гармоничным межличностным отношениям в команде и стимулировать участников продолжать совместную работу [3]. Авторы указывают, что осознанное общее понимание – это та степень, в которой члены согласны друг с другом относительно работы, которая должна быть выполнена в команде.

По мнению E. Bittner, J. M. Leimeister, группы, которые вовлечены в совместную работу, должны иметь общие знания и понимание, которые функционируют как общая справочная база, для продуктивной работы, таким образом, авторы определяют понятие «общий» как некоторый ресурс, которым совместно владеют несколько человек [4]. Авторы, анализируя литературу по данной теме, выделяют такие аспекты общего понимания, как: способность координировать свое поведение по отношению друг к другу, совпадение понимания и концепций участников группы, взаимные знания и убеждения.

E. Bittner, J. M. Leimeister дают следующее определение общего понимания: «способность координировать поведение в соответствии с общими целями или задачами (видеть "смысл реализации" или перспективу действий) участников группы на основе взаимных знаний, убеждений и предположений о содержании и структуре задачи, о группе, процессе или используемых инструментах и технологиях» [4, р. 107].

J. Windeler с соавторами отмечают, что «общее понимание – это степень, в которой члены команды имеют схожие или частично совпадающие убеждения относительно своих задач, целей и подходов к решению проблем» [5, р. 609].

R. C. Valkenburg отмечает, что «общее понимание» является интересной и полезной исследовательской концепцией, и акцентирует внимание на том, что такое общее понимание является результатом того, что члены команды «настраиваются» друг на друга, находя взаимосвязи в важных темах в рамках решения задачи и принимая необходимые решения [6]. По мнению автора, «общее понимание – это взаимное знание всех членов команды о том, что они делают, почему и как они это делают» [6, р. 114].

Общее понимание и общие ментальные модели

Как отмечает ряд исследователей, общее понимание тесно связано с так называемыми «общими ментальными моделями» (shared mental model) членов группы [7, 8, 9]. Формирование общего понимания у участников командного взаимодействия может быть затруднено, т. к. каждый может по-своему понимать терминологию, участники могут иметь очень разный уровень знаний или опыта в той теме, которая актуальна для решения задачи.

I. Seeber с соавторами дают краткое определение общим ментальным моделям (ОММ): «это структура знаний, которые разделены между членами команды и которые позволяют членам команды найти общий язык для описания, объяснения и прогнозирования концепций и событий при решении задач» [10, р. 584]. По мнению авторов, в структуру ОММ включаются следующие виды знаний: 1) знания об оборудовании и инструментах; 2) знания о задаче, цели и требованиях к производительности команды; 3) знания о способностях, знаниях и навыках других членов команды; и 4) знание о взаимодействиях внутри команды [10]. S. Paul, F. He, A. R. Dennis выделяют схожие компоненты общих ментальных моделей: знание навыков, отношения, предпочтений и тенденций партнеров по команде, а также знания о процедурах и стратегиях задач [11].

ОММ могут и должны меняться, т. к. в процессе обсуждения задачи, знания участников могут значительно преобразовываться. Участники команды обмениваются информацией, учатся друг у друга, учитывают совершенные ошибки. R. Sangwan с соавторами отмечают, что на формирование ОММ влияют 3 фактора: потенциальный уровень личности (сколько информации участник команды может освоить), предпочтительный когнитивный стиль (как участники команды узнают информацию) и преобладающие мотивы (что побуждает участника команды в данный момент работать с информацией) [12].

Имея общую структуру знаний, участники командного взаимодействия могут сразу перейти к решению задач, не уделяя много времени на предварительный этап согласования терминов и знаний, поэтому «наличие общих

ментальных моделей помогает командам повысить производительность, особенно в условиях высокой рабочей нагрузки» [11, р. 363].

G. Kermarrec, Y. Cardin, C. Bossard акцентируют внимание на том, что эффективность работы команды требует высокой степени координации, а координация возникает из общего понимания, таким образом, исследования производительности команды выявляют два источника общего понимания: общие знания и общий контекст [13]. Авторы понимают под ОММ стабилизированную структуру знаний, готовую к использованию членами команды до того, как они начнут координировать свои действия и принимать решения по достижению цели [13].

Можно говорить о том, что ОММ являются одной из основ и предпосылок формирования общего понимания в команде.

Структура общего понимания

Структура общего понимания у участников команды рассматривается разными авторами с различных позиций, и, несмотря на существенное сходство, представления о составляющих общего понимания довольно дискретны. Ph. Cash, E. Dekoninck, S. Ahmed-Kristensen на основе анализа источников называют следующие его элементы: общее видение, цели и амбиции команды, понимание решения (разработанная концепция), понимание распределения ролей, видение проблемных областей [14].

Цели являются одной из важнейших составляющих общего понимания. P. Runhaar с соавторами, описывая опыт обучения команд учителей, отмечают, что чем больше учителей убеждено, что у них есть общая цель, и что они нуждаются друг в друге в достижении цели (наблюдается взаимозависимость целей), тем лучше проходит командное обучение; на следующем шаге, чем активнее учителя предпринимают действия по групповому обучению, тем больше степень общего понимания [15].

C. Aubé с соавторами выделяют в структуре общего понимания две большие группы элементов: 1) одинаковое понимание результатов (цели, приоритеты, сроки), 2) одинаковое понимание средств их достижения (методы работы, стратегии, распределение ролей и обязанностей) [3].

Эффекты общего понимания для командной работы

С точки зрения практики командной работы один из главных вопросов по теме общего понимания заключается в том, какое влияние его формирование оказывает на командное взаимодействие и результаты командной работы.

Е. Bittner, J. M. Leimeister, обобщая данные по этой теме, отмечают, что положительные эффекты общего понимания в группах сказываются на производительности (качестве и количестве групповых продуктов), на удовлетворенности членов группы, степени координации, на сокращении итерационных циклов и переделок, на моральном духе команды [4]. То есть, если в группе сформировалось общее понимание, то улучшаются многие ключевые аспекты командного взаимодействия.

J. Windeler с соавторами в ходе изучения деятельности распределенных команд рассмотрели несколько механизмов, описывающих, как именно общее понимание влияет на эффективность команды [5]. По мнению авторов, общее понимание облегчает общение и сотрудничество, потому что у членов команды есть общая точка зрения относительно ролей и обязанностей члена команды и в целом работы команды. У участников командного взаимодействия вырабатывается своеобразный общий язык. Этот общий язык дает ряд важных преимуществ: 1) это позволяет людям предвидеть действия своих товарищей по команде, уменьшая потребность в мониторинге и избыточности усилий; 2) он расширяет возможности команд по интеграции знаний, поскольку способствует содержательному общению, благодаря которому участники знают, какую информацию обменивать и когда ее обменивать; 3) это позволяет командам быстро обрабатывать информацию в значимые структуры, повышая эффективность и результативность обмена информацией [5].

Распределенные команды, в которых участники могут общаться только опосредованно, испытывают большие затруднения с формированием общего понимания, чем участники команд, которые имеют возможность встречаться лично. С развитием глобализации и технологий связи и совместной работы через Интернет количество таких команд будет только возрастать. По мнению J. Windeler

с соавторами, «совместное понимание особенно важно для распределенных групп, потому что оно позволяет членам команды эффективно общаться в разных условиях, предвосхищая потребности друг друга» [5, р. 609].

Можно сказать, что формирование общего понимания напрямую отражается на эффективности использования ресурсов команды. В ситуации наличия общего понимания участники командного взаимодействия тратят минимум усилий и временных ресурсов на выбор подхода к решению задачи, на распределение обязанностей. В свою очередь, повышение эффективности и плавности работы повышает удовлетворенность и мотивацию участников командного взаимодействия, возрастает ощущение достижения цели. В итоге удовлетворенность и мотивация команды в целом повышают вероятность, что команда продолжит выполнение задачи и сумеет преодолеть сложности и препятствия, которые могут при этом возникнуть.

Факторы, влияющие на общее понимание

Важным вопросом по теме общего понимания является вопрос факторов, которые могут способствовать его успешному формированию в условиях командного взаимодействия.

Е. Bittner, J. M. Leimeister выделяют следующие группы факторов, влияющих на командное взаимодействие: 1) факторы, связанные с индивидуумом и группой (индивидуальная личность и навыки, командная фамилльярность, авторитет и разнообразие); 2) факторы окружающей среды (физическая близость, стимулы, коммуникационная поддержка или организационная культура); 3) детерминанты, касающиеся процесса сотрудничества (рассуждения и коммуникации, визуализированные убеждения и доказательства, разделение отдельных и общих пространств деятельности и обучение) [4].

J. Windeler с соавторами выделяют среди негативных факторов для развития общего понимания конфликты отношений и конфликты задач [5]. По мнению авторов, конфликт отношений отвлекает участников от формирования общего понимания, т. к. нарушает координацию и обмен знаниями. При конфликте отношений возникают подозрения участников друг к другу, и это может привести к тому, что они начнут

скрывать важную информацию, которая необходима для развития общего понимания. Конфликт задач, который представляет собой разногласия относительно целей или путей решения задач, также мешает координации, обмену знаниями и работе с ними, что тормозит процесс достижения общего понимания.

Ph. Cash, E. Dekoninck, S. Ahmed-Kristensen, называя общее понимание ключевым показателем эффективности коммуникации в распределенных командах, отмечают, что на его развитие влияют такие факторы, как социальное взаимодействие и качество связи [14]. Вместе с этим, авторы выделяют такой фактор, как задавание вопросов участниками друг другу: по их мнению, «задавание вопросов считается основным вкладом в общее понимание развития» [14, р. 6].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общее понимание представляет собой важное качество командного взаимодействия, связанное с согласованием знаний участников о различных аспектах совместной работы, в частности, о подходах к решению задач, о целях и ролях друг друга. Основой общего понимания являются общие ментальные модели – базы знаний о задачах, способах решения, способностях других участников. В структуре общего понимания можно выделить два ключевых элемента: общее видение результатов и общее видение средств их достижения. В большом количестве исследований подтверждается положительное влияние развития общего понимания в команде на целый ряд командных процессов; обобщенно можно сказать, что за счет повышения четкости и координации действий повышается эффективность использования командой своих ресурсов. Среди существенных факторов, затрудняющих формирование общего понимания, выделяются конфликты отношений в команде и разногласия относительно способов решения задач. К факторам, способствующим развитию общего понимания, относятся высокое качество взаимодействия участников и активное задавание ими вопросов друг другу.

В связи с увеличением использования командной формы работы, в том числе с увеличением количества распределенных команд,

дальнейшее изучение феномена общего понимания, оказывающего существенное влияние на командную работу, является очень актуальным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Siebold G. L. The misconceived construct of task cohesion // *Armed Forces and Society*. 2015. Vol. 41, Issue 1. P. 163–167. DOI: 10.1177/0095327X13496776
2. Hinds P., Weisband S. P. Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams // *Virtual Teams That Work* / C. B. Gibson, S. G. Cohen (Eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003. P. 21–36.
3. Aubé C., Rousseau V., Tremblay S. Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being 'on the same page' // *British Journal of Psychology*. 2015. Vol. 106, Issue 3. P. 468–486. DOI: 10.1111/bjop.12099
4. Bittner E. A. C., Leimeister J. M. Why shared understanding matters – engineering a collaboration process for shared understanding to improve collaboration effectiveness in heterogeneous teams // 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. Wailea, Maui, HI: IEEE, 2013. P. 106–114. DOI: 10.1109/HICSS.2013.608
5. Windeler J., Maruping L. M., Robert L. P., Riemenschneider C. K. E-profiles, conflict, and shared understanding in distributed teams // *Journal of the Association for Information Systems*. 2015. Vol. 16, Issue 7. P. 608–645. DOI: 10.17705/1jais.00401
6. Valkenburg R. C. Shared understanding as a condition for team design // *Automation in Construction*. 1998. Vol. 7, Issues 2–3. P. 111–121. DOI: 10.1016/S0926-5805(97)00058-7
7. Humayun M., Gang C. An empirical study on improving shared understanding of requirements in GSD // *International Journal of Software Engineering and its Applications*. 2013. Vol. 7, Issue 1. P. 79–92.
8. Johnson T. E., O'Connor D. L. Measuring team shared understanding using the analysis-constructed shared mental model methodology // *Performance Improvement Quarterly*. 2008. Vol. 21, Issue 3. P. 113–134. DOI: 10.1002/piq.20034

9. Johnson T. E., Lee Y., Lee M., O'Connor D. L., Khalil M. K., Huang X. Measuring sharedness of team-related knowledge: Design and validation of a shared mental model instrument // Human Resource Development International. 2007. Vol. 10, Issue 4. P. 437–454. DOI: 10.1080/13678860701723802
10. Seeber I., Maier R., Weber B., de Vreede G.-J., de Vreede T., Alothaim A. Brainstorming is just the beginning: Effects of convergence techniques on satisfaction, perceived usefulness of moderation, and shared understanding in teams // 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences. Kauai, HI: IEEE, 2015. P. 581–590. DOI: 10.1109/HICSS.2015.76
11. Paul S., He F., Dennis A. R. Group atmosphere, shared understanding, and team conflict in short duration virtual teams // Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. Honolulu, 2018. P. 361–370. DOI: 10.24251/HICSS.2018.048
12. Sangwan R., Jablonski K., Bass M., Paulish D. Asynchronous collaboration: Achieving shared understanding beyond the first 100 meters // ASEE Annual Conference and Exposition. Chicago, Illinois, 2006. URL: <https://peer.asee.org/326> (Accessed 02 October 2017).
13. Kermarrec G., Cardin Y., Bossard C. Shared understanding and coordination in team sports. Contribution of viewpoints changes and shared information displays for team situation awareness training // Proceedings of the 2nd International Congress on Sport Sciences Research and Technology Support. Rome, Italy, 2014. P. 89–96. DOI: 10.5220/0005076300890096
14. Cash P., Dekoninck E. A., Ahmed-Kristensen S. Supporting the development of shared understanding in distributed design teams // Journal of Engineering Design. 2017. Vol. 28, Issue 3. P. 147–170. DOI: 10.1080/09544828.2016.1274719
15. Runhaar P., ten Brinke D., Kuijpers M., Wessink R., Mulder M. Exploring the links between interdependence, team learning and a shared understanding among team members: the case of teachers facing an educational innovation // Human Resource Development International. 2014. Vol. 17, Issue 1. P. 67–87. DOI: 10.1080/13678868.2013.856207

REFERENCES

1. Siebold G. L. The misconceived construct of task cohesion. *Armed Forces and Society*, 2015, V. 41, no. 1, pp. 163–167. DOI: 10.1177/0095327X13496776
2. Hinds P., Weisband S. P. Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In: C. B. Gibson, S. G. Cohen (Eds.). *Virtual Teams That Work*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2003, pp. 21–36.
3. Aubé C., Rousseau V., Tremblay S. Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being 'on the same page'. *British Journal of Psychology*, 2015, V. 106, no. 3, pp. 468–486. DOI: 10.1111/bjop.12099
4. Bittner E. A. C., Leimeister J. M. Why shared understanding matters – engineering a collaboration process for shared understanding to improve collaboration effectiveness in heterogeneous teams. In: *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*. Wailea, Maui, HI, IEEE, 2013, pp. 106–114. DOI: 10.1109/HICSS.2013.608
5. Windeler J., Maruping L. M., Robert L. P., Riemenschneider C. K. E-profiles, conflict, and shared understanding in distributed teams. *Journal of the Association for Information Systems*, 2015, V. 16, no. 7, pp. 608–645. DOI: 10.17705/1jais.00401
6. Valkenburg R. C. Shared understanding as a condition for team design. *Automation in Construction*, 1998, V. 7, no. 2–3, pp. 111–121. DOI: 10.1016/S0926-5805(97)00058-7
7. Humayun M., Gang C. An empirical study on improving shared understanding of requirements in GSD. *International Journal of Software Engineering and its Applications*, 2013, V. 7, no. 1, pp. 79–92.
8. Johnson T. E., O'Connor D. L. Measuring team shared understanding using the analysis-constructed shared mental model methodology. *Performance Improvement Quarterly*, 2008, V. 21, no. 3, pp. 113–134. DOI: 10.1002/piq.20034
9. Johnson T. E., Lee Y., Lee M., O'Connor D. L., Khalil M. K., Huang X. Measuring sharedness of team-related knowledge: Design and validation of a shared mental model instrument. *Human Resource Development International*, 2007, V. 10, no. 4, pp. 437–454. DOI: 10.1080/13678860701723802

10. Seeber I., Maier R., Weber B., de Vreede G.-J., de Vreede T., Alothaim A. Brainstorming is just the beginning: Effects of convergence techniques on satisfaction, perceived usefulness of moderation, and shared understanding in teams. In: *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences. Kauai, HI, IEEE*, 2015, pp. 581–590. DOI: 10.1109/HICSS.2015.76
11. Paul S., He F., Dennis A. R. Group atmosphere, shared understanding, and team conflict in short duration virtual teams. In: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Honolulu, 2018, pp. 361–370. DOI: 10.24251/HICSS.2018.048
12. Sangwan R., Jablokow K., Bass M., Paulish D. Asynchronous collaboration: Achieving shared understanding beyond the first 100 meters. In: *ASEE Annual Conference and Exposition*. Chicago, Illinois, 2006. Available at: <https://peer.asee.org/326> (Accessed 02 October 2017).
13. Kermarrec G., Cardin Y., Bossard C. Shared understanding and coordination in team sports. Contribution of viewpoints changes and shared information displays for team situation awareness training. In: *Proceedings of the 2nd International Congress on Sport Sciences Research and Technology Support*. Rome, Italy, 2014, pp. 89–96. DOI: 10.5220/0005076300890096
14. Cash P., Dekoninck E. A., Ahmed-Kristensen S. Supporting the development of shared understanding in distributed design teams. *Journal of Engineering Design*, 2017, V. 28, no. 3, pp. 147–170. DOI: 10.1080/09544828.2016.1274719
15. Runhaar P., ten Brinke D., Kuijpers M., Wesselink R., Mulder M. Exploring the links between interdependence, team learning and a shared understanding among team members: the case of teachers facing an educational innovation. *Human Resource Development International*, 2014, V. 17, no. 1, pp. 67–87. DOI: 10.1080/13678868.2013.856207