

УДК 374.1

К. А. Татаринов

ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», Иркутск,
e-mail: tatarinov723@gmail.com

С. М. Музыка

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,
Молодёжный, e-mail: ignitmuz@mail.ru

Н. Н. Аникиенко

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,
Молодёжный, e-mail: anikienkonikolai@mail.ru

И. А. Савченко

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»,
Молодёжный, e-mail: innasava2016@mail.ru

ЛИДЕРСТВО В ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНДАХ

Ключевые слова: дистанционное лидерство, видеоконференции, доверие, индивидуальный труд, виртуальный коллектив, модерация виртуальных встреч, межличностные конфликты.

В эпоху глобализации и цифровизации компании должны максимально гибко реагировать на меняющиеся потребности клиентов. Среди сотрудников также растет стремление к гибким моделям работы, к независимости от места и времени для выполнения своих должностных обязанностей. Это приводит сокращению стационарных рабочих мест в офисах и увеличению мобильных рабочих мест или к работе в собственных жилых помещениях. Работа вне офиса работодателя сопряжена с изменяющимися требованиями к компетентности руководителей и понимания лидерства. Уже с середины 90-х годов прошлого века можно наблюдать растущую тенденцию к децентрализации, мобилизации и технологизации офисной работы. В ходе этих изменений меняется и требования к лидерству, которое открывает поле противоречий между контролем и доверием, близостью и дистанцией, интеграцией и разъединением. Тема лидерства претерпевает постоянные изменения под знаком «вектор на цифровизацию». Актуальность темы статьи обусловлена постоянно растущим предложением мобильных рабочих мест со стороны работодателей и столь же растущим спросом со стороны сотрудников. В статье подробно изучено дистанционное лидерство и навыки, необходимые для его развития, как важнейшего фактора успеха в современном мире труда.

Tatarinov K.A.

Baikal State University, Irkutsk, e-mail: tatarinov723@gmail.com

Muzyka S.M.

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,
e-mail: ignitmuz@mail.ru

Anikienko N.N.

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,
e-mail: anikienkonikolai@mail.ru

Savchenko I.A.

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,
e-mail: innasava2016@mail.ru

LEADERSHIP IN VIRTUAL TEAMS

Keywords: remote leadership, video conferences, trust, individual work, virtual team, moderation of virtual meetings, interpersonal conflicts.

In the era of globalization and digitalization, companies must respond as flexibly as possible to the changing needs of customers. There is also a growing desire among employees for flexible work models, for independence from place and time to perform their official duties. This leads to a reduction in stationary

jobs in offices and an increase in mobile jobs or to work in their own living quarters. Working outside an employer's office involves changing requirements for the competence of managers and an understanding of leadership. Since the mid-90s of the last century, one can observe a growing trend towards decentralization, mobilization and technologization of office work. In the course of these changes, the requirements for leadership also change, which opens up a field of contradictions between control and trust, proximity and distance, integration and separation. The topic of leadership is undergoing constant changes under the sign of the "the vector for digitalization". The relevance of the topic of the article is due to the constantly growing supply of mobile jobs from employers and the equally growing demand from employees. The article examines in detail remote leadership and the skills necessary for its development as the most important factor of success in the modern world of work.

Введение

Работа в домашних офисах весной 2020 года, вызванная вирусным патогеном SARS-CoV-2 и ставшая необходимой в связи с ограничениями на контакты, оказалась для многих компаний в значительной степени неожиданной [3]. Положительный опыт и даже возросшая производительность, вопреки многим предрассудкам, заставляют многие компании практиковать более гибкие концепции работы. Однако работа в домашнем офисе также имеет свои пределы. Отсутствие личного взаимодействия при непосредственном контакте лицом к лицу не может быть полностью заменено [9]. Однако с точки зрения устранения транспортных заторов и снижения потребности в офисных помещениях, переосмысление более гибких моделей работы будет способствовать расширению гибридных концепций занятости. Растущая тенденция к мобильным формам работы в сочетании с эффектом пандемии COVID-19 послужила толчком для проведения большого количества научных исследований, анализирующих лидерское поведение в виртуальных командах [6, 8, 9].

Цель статьи состоит в выявлении различий между лидерством в присутствии и лидерством на расстоянии.

Материалы и методы исследования

Для достижения поставленной цели проведено изучение научных трудов отечественных ученых, что позволило выявить характеристики лидерства в распределенных командах. В ходе исследования были задействованы методы сравнительного анализа, сопоставления и монографического анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Организация, структурирование и распределение задач в виртуальных командах являются решающими факторами успеха. При этом часто выполняемые задания не-

намного сложнее, чем при работе в офисе, но они предъявляют другие требования к членам команды и к руководителям. Чтобы сотрудничество на расстоянии было успешным, рабочие задачи должны быть четко структурированы, а цели и сферы ответственности четко определены. В идеале руководитель должен создавать возможности для сотрудничества и предоставлять членам команды возможности для самостоятельного принятия решений, а также поощрять самоорганизацию внутри удаленной команды [1]. Для этого существуют два принципиально разных метода структурирования задач с точки зрения компании. Во-первых, это виртуальные доски, которые служат для определения того, кто и в какой момент времени должен выполнять задачу. Отдельные задачи высокой степени сложности отбираются персоналом команды самостоятельно на основе компетенций и распределения ролей. Крайне важно четко определить обязанности и роли каждого в команде, что облегчает ответственность и распределение обязанностей между отдельными членами. Такая гибкость определяется как способность компании быстро и гибко реагировать, насколько это возможно, на меняющиеся рыночные условия в режиме реального времени. Во-вторых, это система записок, в которых рабочие задачи назначаются сотрудникам с учетом их компетентности. Также существует возможность заблаговременно определить возраст и уровень выполнения задачи. Решающее значение для этого метода имеет хорошее и регулярное системное администрирование, и договоренности, обеспечивающие доступность и надежность [12].

Лидеры в традиционных организациях направляют и мотивируют к труду рабочие группы, но, когда общение происходит через сеть, это часто сделать сложно. Влияние руководителя здесь опосредованно, общение ограничено, либо полностью отсутствует. Чтобы наладить виртуальное общение

и групповую динамику все виртуальные сотрудники должны изучить специальные методы удаленной работы [11]. В противном случае произойдет недопонимание, снизится мотивация и возникнут межличностные конфликты. Чтобы реализовать инновационные возможности компании и обеспечить ей конкурентоспособность члены виртуальной команды должны пройти подготовку по использованию новых медиа для коммуникаций и сотрудничества. Совместное обучение в пространственно-распределенных командах имеет множество преимуществ по сравнению с индивидуальным и приводит к большему успеху в обучении [14].

Многие руководители уже дано привыкли, что целые отделы или даже компании работают исключительно в своих домашних офисах. Это ставит перед лидерами компаний совершенно новую задачу – как перейти от «удаленной работе» к «удаленному сотрудничеству». Сильная сторона любого руководителя – передать смысл, определить приоритеты и делегировать решение неотложных задач. Однако, если не общаться друг с другом лицом к лицу, этот навык может быстро деградировать [15]. Для работы в распределенных командах крайне важно донести смысл, видение и цель работы, ответив на следующие вопросы: почему мы так работаем; в чем смысл нашей деятельности; для кого нужен наш труд; как узнать, что мы все делаем правильно?

Последовательная согласованность позволяет делегировать не отдельные задачи, а целиком комплексные обязанности. Ведь когда человек чувствует личную ответственность за решение «своей» задачи, он работает более интуитивно, активно и творчески и, таким образом, вносит свой вклад в общее дело автономно. При этом меняется и роль лидера, он становится наставником или «страхует» своего подчиненного. Однако такое новое сотрудничество требует долгого привыкания с обеих сторон. Самым важным для виртуальной команды является доверие – новая форма производственного капитала. То, что в обычных условиях работы представлялось бы полной противоположностью – контроль, надзор, проверки, правила и т.д., сегодня является элементарной основой виртуальных команд. Чем больше доверие, тем более беспрепятственным, быстрым и гибким будет сотрудничество. Слабо выраженные доверительные отношения в удаленных командах косвенно расходуют

потенциально возможную прибыль на контрольные и проверочные функции. Для виртуальной команды вопрос доверия возникает в тройной форме. Во-первых, если вы не доверяете людям и их компетенциям, вам также не хватает уверенности в их работе и, следовательно, в ее результатах. Традиционные команды имеют преимущество, которое нельзя упускать из виду – их члены могут наблюдать друг за другом во время работы. В виртуальных командах сотрудники могут принимать к сведению только результаты их труда, что является причиной, по которой так важны двусторонние технологические среды (совместное использование приложений и видеоконференции). Во-вторых, члены виртуальной команды также должны доверять цели своего совместного сотрудничества. Многие руководители ожидают, что их коллеги будут работать в команде, но по-прежнему вознаграждают только за индивидуальный труд. Это не только подрывает доверие к командной работе и ее задачам, но и разрушает организационную форму виртуального коллектива, поскольку рост заработной платы происходит только за счет повышения эффективности индивидуальной работы, а не за счет повышения эффективности работы команды в целом. В-третьих, виртуальные команды требуют большого объема информации и для них жизненно важно полагаться на доступность, надежность и правильность передаваемого контента. Конфиденциальность здесь – это основа бизнес-процессов, но чрезмерное утаивание информации, по крайней мере, так же опасно.

Как бы парадоксально это ни звучало, чтобы стать лидером в распределенной команде, руководителю нужно стать «более заметным». Уже недостаточно просто говорить на рабочие темы, нужно активнее и сознательнее реагировать на кризисные ситуации, а также справляться с неуверенностью и страхами сотрудников. Ведь только когда все почувствуют «что здесь что-то происходит», возникает чувство принадлежности к большому делу [10].

Правильное оборудование – это основа, без которой невозможно работать дома или в дороге [5]. Оно включает в себя компьютер с необходимым аппаратным и программным обеспечением, и, в случае необходимости, мобильный телефон, чтобы сотрудники команды имели возможность получать информацию от команды и предоставлять ее

команде в любое время и в любом месте. Несмотря на растущую свободу организации рабочего времени иногда необходимо напрямую взаимодействовать друг с другом и быть надежно доступными для этого. Помимо соглашений о создании документов, хранении файлов и использовании календаря, важно также установить основные правила работы в команде. Встречи, предназначенные для обмена информацией внутри команды, позволяют настраивать работу команды под конкретную задачу. Обмен сообщениями должен быть как можно более простым, но в то же время настолько богатым, насколько это необходимо. Однако выбор текстовых и аудиовизуальных форматов встреч с возможностью совместного просмотра экрана или обмена файлами ставит перед руководством непростые задачи. Лидер должен учитывать знания, опыт, конкретные условия рабочей задачи и цели, а также суметь перенести коммуникативный обмен и сотрудничество в первую очередь на уровень цифровых технологий (электронная почта, телефон, видеоконференции, чаты или специальное программное обеспечение) [6]. При этом общение лицом к лицу не является полным исключением, но используется достаточно редко. Тривиальной формой общения является асинхронный обмен текстовыми сообщениями, с преимуществом возможности прочтения в более позднее время и ответа на него. Другой формой общения является телефонная конференция, которая не требует подключения к Интернету. Отсутствие визуального компонента при аудиоконференцсвязи, невозможность восприятия мимики и жестов затрудняют интерпретацию произносимого. Чтобы понять смысл приходится полагаться исключительно на содержание или тональность и не разрешать себе отвлекаться или выполнять другие задачи параллельно. Видеоконференции являются наиболее предпочтительным средством, позволяющим максимально приблизиться к условиям, эквивалентным личному присутствию, так как здесь доступны мимика и жесты. Видеоконференции также важны для укрепления социальной сплоченности и общения в командах. Психология общения, используя модель айсберга для пояснения процесса общения между людьми, показывает, что на предметный уровень приходится только 10% передаваемой информации, а 90% – это невербальный уровень отношений.

Поэтому видеоконференцсвязь предпочтительнее телефонной связи, поскольку последняя дает возможность осуществлять визуальный контакт. Это визуальное присутствие имеет главенствующее значение для руководителей, так как они четко заявляют о своем лидерстве с помощью выбора места на виртуальном собрании, своей одежды, языка тела и тональности голоса. Посредством сенсорно воспринимаемых сигналов и обратной связи делается попытка максимально полно воссоздать эту физическую реальность [7].

В дополнение к выбору формата обмена и характеристик используемых средств коммуникации, подготовка и модерация виртуальных встреч лидерами также определяют успех в виртуальной работе [13]. Чем меньше команда знает друг друга, тем более богатым источником социальной информации должны быть выбранные для встреч цифровые коммуникационные инструменты. Цифровые форматы обмена обычно более утомительны, чем личные встречи, поэтому необходимо соблюдать четкие временные рамки от максимума 60 минут для новичков до полутора часов для тренированных команд. Плохая подготовка к виртуальному обсуждению должна приводить к переносу пунктов повестки дня в повестку последующих совещаний, чтобы все заинтересованные стороны были заранее ознакомлены с важными вопросами. Не менее целесообразным представляется создание протокола переговоров для отслеживания динамики процесса решения поставленных задач. Руководитель-фасилитатор особое внимание должен уделять соблюдению заранее согласованных пунктов повестки дня, проверять актуальность материалов, задавать наводящие вопросы и выяснять уровень понимания виртуального диалога. Модераторское поведение должно быть адаптировано к особенностям виртуального взаимодействия [4]. Например, выдача права голоса должна быть четко заметна, сдержанные участники собрания должны быть мотивированы к дебатам, а в незнакомых командах обращение к участникам должно осуществляться поименно. Общение не должно основываться на проблемах. Акцент должен быть сделан на успех, достижениям и творческие решения [8]. Поэтому крайне необходима высокая оперативность обратной связи, максимально синхронное общение и низкая временная задержка. В конце онлайн-встречи

виртуальный лидер должен еще раз обобщить все важные выводы, задачи и способы их решения. Целесообразным будет установить фиксированные дни недели и время проведения онлайн-встреч. Например, совещание во вторник утром для распределения рабочих задач и краткие совещания по актуальным вопросам утром и днем в течение рабочей недели. Такая форма «входа-выхода» в течение рабочего дня много раз доказывала свою эффективность.

Заключение

В заключение можно указать на то, что руководитель виртуальных команд должен

признать новые и дополнительные требования, которые приводят к изменению лидерского поведения. Самоконтроль должен быть адаптирован, а в общении необходимо больше уделять внимание укреплению доверия и четкой обратной связи. Все это должно реализовываться через новые средства массовой информации, поддерживающие межличностное взаимодействие. Для этого лидеру и сотрудникам необходимо постоянно совершенствовать свою медиаграмотность, как в отношении разумного выбора средств массовой информации, так и в отношении их корректного профессионального использования [2].

Библиографический список

1. Баева О.Н., Бережных М.В. Формирование универсальной компетенции «командная работа и лидерство» в программах бакалавриата: анализ практик университетов // *Baikal Research Journal*. 2023. Т. 14, № 3. С. 1096-1106.
2. Варнавский А.В., Волкова Е.С., Бурякова А.О., Климова Е.А. Модель оценки цифрового лидерства организации // *Вестник университета*. 2020. № 4. С. 23-32.
3. Гусева Е.А., Майзель А.И. Перспективы лидерства в свете пандемии // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2022. № 11. С. 37-41.
4. Ильченко С.В. Лидерство в контексте инновационной деятельности предприятия // *Вестник экспериментального образования*. 2020. № 1 (22). С. 30-41.
5. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // *Вестник университета*. 2021. № 2. С. 30-35.
6. Конев А.Н. Влияние стиля лидерства на управление виртуальной командой // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2020. № 3 (17). С. 71-74.
7. Лепехин Н.Н. Разделяемое лидерство как фактор развития устойчивости команды // *Петербургский психологический журнал*. 2023. № 42. С. 22-68.
8. Лысов Ф.Д., Шакирова Д.М. Цифровое лидерство в двадцать первом веке / Ф.Д. Лысов // *Тенденции развития науки и образования*. 2023. № 99-2. С. 105-108.
9. Мирошниченко М.А., Еремина И.А. Современная парадигма лидерства в условиях цифровой трансформации // *Вестник Академии знаний*. 2023. № 3 (56). С. 412-416.
10. Петров С.В. Взаимосвязь лидерства и командообразования // *Ученые записки Российской Академии предпринимательства*. 2020. Т. 19, № 3. С. 202-208.
11. Суходолов А.П., Тимофеев С.В. СМИ и виртуальная реальность: новые возможности и перспективы // *Вопросы теории и практики журналистики*. 2018. Т. 7, № 4. С. 567-580.
12. Сучков М., Ребро О., Сушенцов А., Байков А. Лидерство и принятие внешнеполитических решений в эпоху нового технологического уклада // *Международные процессы*. 2020. Т. 18, № 4 (63). С. 62-80.
13. Тайкова Л.В. Лидерство в виртуальных сетевых сообществах // *Вестник Новгородского государственного университета*. 2017. № 1 (99). С. 55-57.
14. Терелецкова Е.В., Ахряпова Д.А., Порошин А.С. Лидерство как инструмент развития современной организации // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2021. № 1 (157). С. 77-80.
15. Хитрова Т.И., Ованесян С.С., Низовцева А.С. Методы формирования состава исполнителей IT-проекта // *Baikal Research Journal*. 2020. Т. 11, № 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).7.