

УДК 334.7 JEL M13

**Кожевникова Лариса Валерьевна**  
канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-6231-6869  
**e-mail:** [lakozhevnikova@yandex.ru](mailto:lakozhevnikova@yandex.ru)

**Старовойтова Ирина Евгеньевна**  
канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-8527-1840  
**e-mail:** [iestar1@mail.ru](mailto:iestar1@mail.ru)

**Larisa V. Kozhevnikova**  
Cand. Sci. (Philos.), State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0001-6231-6869  
**e-mail:** [lakozhevnikova@yandex.ru](mailto:lakozhevnikova@yandex.ru)

**Irina E. Starovoytova**  
Cand. Sci. (Philos.), State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-8527-1840  
**e-mail:** [iestar1@mail.ru](mailto:iestar1@mail.ru)

DOI 10.26425/1816-4277-2021-2-30-35

## ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНДАХ

**Аннотация.** Статья посвящена новой модели организации производственной деятельности, адекватной вызовам цифровизации, – виртуальным организациям. Показано, что широкое распространение в последнее десятилетие виртуальных организаций, не имеющих четких границ в пространстве и времени, порождает новые проблемы управления. Старые модели управления, основанные на иерархичности, авторитарном подходе и наказании/поощрении, как главных орудиях мотивации, неэффективны в виртуальных командах. На смену традиционному транзакционному лидерству должно прийти лидерство трансформационное, предусматривающее индивидуальный подход, интеллектуальную стимуляцию, идеализированное влияние и вдохновляющую мотивацию. Обозначены социально-психологические трудности распространения трансформационного лидерства. Подчеркнута необходимость формирования лидерских, управленческих и цифровых компетенций для эффективного лидерства в проектных виртуальных командах.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, виртуальная организация, виртуальная команда, командное лидерство, транзакционное лидерство, трансформационное лидерство, компетенции лидера, мотивация к труду

**Для цитирования:** Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // Вестник университета. 2021. № 2. С. 30–35.

## TRANSFORMATION LEADERSHIP IN VIRTUAL TEAMS

**Abstract.** The article is devoted to a new model for organizing production activities that is adequate to the challenges of digitalization – virtual organizations. The authors show that the widespread adoption of virtual organizations that have no clear boundaries in space and time over the past decade gives rise to new management problems. Old management models based on hierarchy, authoritarian approach, and punishment / reward as the main motivators are not effective in virtual teams. Traditional transactional leadership should be replaced by transformational leadership, which involves an individual approach, intellectual stimulation, idealized influence and inspiring motivation. The authors indicate the social and psychological difficulties of the spread of transformational leadership. The paper emphasizes the need for the formation of leadership, managerial and digital competencies for effective leadership in project virtual teams.

**Keywords:** digital transformation, virtual organization, virtual team, team leadership, transactional leadership, transformational leadership, leader competencies, motivation to work

**For citation:** Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. (2021) Transformation leadership in virtual teams. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 30–35. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-2-30-35

### Введение

В условиях глобальной цифровизации и цифровой трансформации активно развивается новый тип организации, полностью зависящей от современных информационных и коммуникационных технологий, – виртуальная организация, не имеющая четко обозначенных границ в пространстве и времени. «Под виртуальной организацией будем понимать временное или постоянное образование экономически независимых и географически разрозненных рыночных агентов, комбинирующих человеческий, физический, финансовый, социальный капиталы и ключевые компетенции, обладающих единой сетевой организационной культурой,

© Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



действующих в рамках контракта и единого информационного пространства и производящих на их основе конечный продукт или услугу. При этом конечный продукт или услуга могут быть как виртуальными, так и традиционными» [5, с. 38]. Конфигурация виртуальных организаций отличается подвижностью, она включает в себя создаваемые для реализации того или иного проекта команды. В зависимости от конкретных целей и задач состав и структура проектной команды варьируются. Внутри виртуальной проектной команды коммуникации происходят при помощи интернет-технологий. Одной из отличительных черт виртуальных организаций является их полицентричность, участники проектных команд рассредоточены географически, организационно или во времени. Взаимодействие в виртуальных проектных командах осуществляется с помощью передовых цифровых технологий, преодолевающих офисные, региональные и национальные границы, и имеет свои преимущества и недостатки.

К достоинствам виртуальных проектных команд относятся:

- гибкость и адаптивность команды, которые помогают легко перестраивать все процессы в соответствии с изменяющимися условиями реализации проекта. Трансформировать можно состав команды, модели рабочего времени, функции и роли работников в работе над проектом;
- высокий уровень креативности, позволяющий разрабатывать и внедрять новации и инновации. Именно в творческих процессах члены команд из различных культур, не ограниченные рамками конкретных стереотипов, могут положительно влиять друг на друга, создавая инновационные решения;
- высокий уровень компетентности специалистов, поскольку существует возможность приглашать для участия в проекте наиболее опытных и талантливых специалистов, независимо от того, где они проживают или трудятся;
- ускорение и улучшение координации рабочих процессов, вследствие использования информационно-коммуникационных технологий, позволяющих быстрее оперировать информацией;
- безопасность рабочих мест для сотрудников в условиях пандемии и карантинных мер.

К недостаткам виртуальных команд можно отнести:

- проблемы, связанные с использованием информационных технологий: необходимость выбора удобного программного обеспечения, установки его на аппаратные средства каждого члена команды, консультирование, организация дополнительных обучающих тренингов;
- отсутствие живых коммуникаций, увеличивающее риски, связанные с разработкой и реализацией проекта;
- проблемы формирования командного духа и доверия. Чувство единения обеспечивает команде стабильность и устойчивость в условиях разнообразных культурных традиций и разнонаправленных индивидуальных устремлений. Отсутствие личного общения существенно усложняет формирование командного духа и доверия;
- проблема контроля. Виртуальная команда предполагает усиление самоконтроля и самоорганизации. В случае если отдельные члены команд не справляются со сроками работы или не укладываются в технический регламент, под удар ставится реализация проекта в целом;
- трансформация системы управления и лидерства. Традиционное лидерство (авторитарное, единоличное, вертикальное) не подходит для управления виртуальными проектными командами. Это связано с тем, что трудно, а порой и невозможно проконтролировать результат управляющего воздействия, так как в условиях пространственно-временной удаленности управляемых от управляющих затруднена обратная связь.

Особенности процессов, происходящих в виртуальных проектных командах, обуславливают специфику управления ими. Основные функции управления – планирование проекта, определение его целей и задач, поиск и привлечение участников проекта, распределение задач и ресурсов, управление взаимодействием и контроль. В условиях виртуальной команды роль лидера видоизменяется. Методы и приемы единоличного лидерства и авторитарного стиля управления неэффективны. В этой связи необходим анализ феномена командного лидерства в виртуальной проектной команде.

## **Анализ и основные результаты**

Командное лидерство представляет собой групповое явление: лидер является элементом группы, а само лидерство есть не что иное, как система отношений внутри групповой структуры. Феномен лидерства можно отнести к динамическим групповым процессам. Поскольку намерения лидера занять лидирующую позицию

в группе могут не легитимироваться группой, можно констатировать противоречивость процесса командного лидерства. Другой динамический фактор состоит в том, что степень влияния лидера может варьироваться в разных обстоятельствах: иногда лидер становится авторитетом для команды, неким идеалом, образцом деятельности, а иногда (чаще всего именно так и происходит) лидер только профессионально организует решение задачи, что, собственно, и требуется от командного лидера для реализации проекта. Успех руководства командой зависит не только от личностных особенностей лидера, стиля руководства, но и от компетентности и опытности каждого участника команды, степени информированности членов команды о деталях выполняемого проекта, значимости и срочности поставленной лидером задачи. Командный лидер заботится о каждом участнике команды не только как о работнике, но и как о человеке, он выстраивает неформальные личные отношения внутри команды. Такой подход опирается на лучшие личностные качества каждого члена команды и ведет к мобилизации этих качеств, и, помимо этого, к отождествлению целей команды и интересов каждого участника. Возникает чувство единения и ответственности за общее дело. В результате грамотных действий командного лидера возникает синергетический эффект, при котором физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать инновационные задачи. Нахождение каждого сотрудника виртуальной команды вне поля зрения традиционного руководителя и социального влияния группы, отсутствие социальной фасилитации и харизматического влияния лидера создают проблемы для мотивации работников, а также для освоения системы ценностей и организационной культуры [2, с. 320].

Лидерство в виртуальных командах является важным ресурсом командной деятельности и должно быть адекватным целям, задачам и специфическим особенностям виртуальной команды. Это процесс социального влияния, опосредованный современными информационными технологиями и направленный на изменения в установках, мыслях, поведении и продуктивности членов виртуальных команд.

В этой связи интересным представляется рассмотрение сущности трансформационного лидерства, которое включает интеллектуальную стимуляцию, индивидуальный подход и мотивирование, превращает лидера в катализатора инноваций, наставника, фасилитатора и командного тренера.

Феномен лидерства в контексте инновационной деятельности изучал Джеймс Мак-Грегор Бернс, предложив концепцию трансформационного стиля лидерства. Содержание понятия «трансформационное лидерство» в трактовке Дж. Бернса включает способности, направленные на поддержку организационных изменений, смелость, веру в способность сотрудников взять на себя ответственность, а также действия, направленные на приобщение к позитивному организационному опыту. Позитивный организационный опыт заключается в возможности работать с лидерами, интегрирующими интересы подчиненных, провоцирующими выход за привычные рамки рутины, демонстрирующими высокий уровень поддержки. Трансформационные лидеры мотивируют сотрудников, ставя перед ними нетривиальные цели, требующие нетривиальных решений, развивают способности находить оригинальное решение нетипичной задачи в нетривиальной ситуации. В основе процесса мотивации трансформационным лидером лежит такое взаимодействие, при котором потребности сотрудников в профессиональной самореализации удовлетворяются в ходе формирования лидером доверительной атмосферы, создания основы для взаимопроникновения личных интересов для организации и достижения организационных целей. Зачастую центральным мотивом эффективной деятельности сотрудников является возможность взаимодействия с неординарным лидером, направляющим их инновационную активность, формирующим видение коллективных целей и мотивирующим на их достижение. Последователи трансформирующих взаимодействие лидеров чувствуют восхищение и относятся к ним с глубоким доверием и уважением, что побуждает их ответственнее и качественнее выполнять свою работу. «Трансакционное лидерство» в противоположность «трансформационному лидерству» основывается на традиционных подходах к управлению через постановку целей, задач и контроль исполнения [3, с. 58].

Для трансакционных лидеров характерна постановка конкретной и измеримой цели деятельности, точное донесение до сотрудников ожидаемых результатов их работы, готовность к обратной связи и конкретизация вознаграждения, которое будет доступно в случае успешного выполнения ими поставленных задач. В рамках трансакционного лидерства именно вознаграждение является основным мотивом, направляющим сотрудников на качественное выполнение работы. Преимущество трансформационного лидерства по отношению к трансакционному, по мнению Дж. Бернса, заключается в имеющихся ограничениях мотивации в условиях

трансакционного лидерства. В частности, исследователь обратил внимание на прямую зависимость эффективности лидерства от состояния внутренней и внешней среды организации. Трансакционное лидерство эффективно в условиях стабильной и предсказуемой внутренней и внешней среды. В условиях нестабильности, необходимости инновационного нарушения равновесия среды мотивация, основанная на трансакционном взаимодействии, ограничивает возможности лидера в том, чтобы убедить сотрудников принять инновационные вызовы [4, с. 73]. Позднее положение Дж. Бернса о средовой ограниченности трансакционного лидерства было развито и органично включено в концепцию трансформационного лидерства Б. Басом и Б. Аволио.

Согласно Б. Бассу, трансформационный лидер стремится повысить сознательность сотрудников, обращаясь к их высшим идеалам и ценностям, причем он сам также следует этим высшим идеалам и ценностям. Он сам может моделировать ценности своих сотрудников, используя харизматические методы. Такой тип руководителя внимателен к потребностям и мотивам своих подчиненных и пытается мотивировать сотрудников ставить коллективные цели выше собственных. Соответственно, трансформационные лидеры должны уметь сформулировать и представить видение организации, и подчиненные должны доверять своему лидеру [1, с. 143].

Трансформационное лидерство включает четыре компонента: идеализированное влияние (харизма), индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция и вдохновляющая мотивация. Под идеализированным влиянием понимается стремление лидера вдохновить подчиненных, сделав так, что работники добровольно и искренне поддержат цели и ценности организации. Индивидуальный подход – это проявление внимания лидера к личности каждого подчиненного не только в утилитарных целях эффективной реализации проекта, но и для личностного и профессионального роста сотрудника. Результатом такого подхода должна стать гармонизация целей организации и интересов и целей каждого сотрудника. При индивидуальном подходе лидеры заботятся о профессиональном развитии работников, занимаются наставничеством и коучингом, что приводит к росту производительности труда членов команды. Интеллектуальная стимуляция нацелена на генерацию новых идей, инновационную активность сотрудников, и, в частности, должна приводить к рождению оригинальных решений. Вдохновляющая мотивация побуждает сотрудников бросать вызов самим себе. При помощи вдохновляющей мотивации лидеры в доступной форме могут донести важность поставленных целей и показать высокий уровень ожиданий, а также укрепить веру в то, что эти цели будут достигнуты.

Трансформационное лидерство предполагает не только высокую квалификацию лидера в предметной области и управлении, цифровую зрелость, но также развитые лидерские компетенции и хорошо подходит для управления виртуальными командами. Важнейшими особенностями этого стиля лидерства являются: ориентация на профессиональное развитие членов команды, на реализацию индивидуальных инноваций, усиление вовлеченности в рабочий процесс, высвобождение интеллектуального потенциала, вдохновляющее на креативные идеи и желание решать нестандартные задачи, что наиболее эффективно для членов виртуальных команд. Работникам интеллектуального труда важно быть не простыми исполнителями, а полноценными партнерами, творцами рабочего процесса. Трансформационное лидерство позволяет быть свободными в выборе структуры и способов решения задач, поощряет независимость и ответственность, капитализирует способности членов команды к инновациям.

Распространение трансформационного лидерства в виртуальных командах сталкивается с трудностями. Одна из них – отсутствие непосредственного эмоционального воздействия. Ведь важный механизм такого лидерства – эмоциональное заражение и возбуждение. В ходе выстраивания индивидуальных отношений с каждым подчиненным лидер проявляет заботу об их личностном и профессиональном развитии. Он прислушивается к потребностям и интересам своих последователей, обеспечивает возможности для получения интересной работы, развивая их мастерство и укрепляя уверенность в себе. При этом последователи отмечают высокий уровень психологической безопасности и эмоциональную привязанность к лидеру [6].

Убедительное выражение положительных эмоций в процессе общения способствует передаче информации о высокой вероятности достижения цели и повышению уверенности последователей в достижении ожидаемых показателей [7; 8; 9; 10]. Но в условиях виртуального общения гипнотизация лидером множества людей проблематична.

Вторая трудность распространения трансформационного лидерства в виртуальных командах связана с тем, что для трансформационного лидерства основным механизмом выступает имитационное научение, а в условиях виртуального общения такое научение невозможно.

В виртуальной команде процесс труда и результаты труда индивидуализированы. Все этапы интеллектуального труда происходят в головах людей и с трудом поддаются контролю со стороны руководителя. В этом состоит третья трудность распространения трансформационного лидерства.

Человеческий капитал виртуальной команды высокообразован, нацелен на демократические отношения с руководством, обладает высокой самодисциплиной, способен к самоменеджменту и самомотивации. Поэтому непрерывный мониторинг трудовой деятельности не является первостепенной задачей лидера. Эффективное лидерство высвобождает и мобилизует знания подчиненных, которые и без мониторинга работают хорошо и ответственно. Исследователями установлено, что ни наказание, ни поощрение не являются эффективными механизмами воздействия на сотрудников. Наказание демотивирует высокообразованных членов виртуальной команды, а поощрение затруднено тем, что лидеру нелегко учесть вклад каждого члена команды в общий продукт. Лидеры мотивируют сотрудников, подчеркивая важность общих целей и корпоративных ценностей. Задача трансформационного лидера – создавать разделяемую последователями картину реальности, опираясь на единую систему ценностей организации, становясь участником групповой динамики. Таким образом, лидерство должно стать горизонтальным, коллегиальным, консультационным, зачастую не явным, а латентным.

Действующие же методы традиционного лидерства архаичны и в виртуальной команде приводят «к торможению потоков информации, препятствуют проявлению сотрудниками способности продуцировать новые идеи, блокируют предпринимательский настрой, сдерживают адаптацию и в итоге негативно сказываются на общей продуктивности компании» [3, с. 50].

## Выводы

Чтобы соответствовать вызовам современности, как руководителям, так и членам виртуальных команд необходимо сформировать лидерские, управленческие и цифровые компетенции. Лидерские компетенции предполагают развитое лидерское мировоззрение, навыки формирования виртуальных команд, умение создавать цифровую и гуманистическую организационную культуру, которая будет способствовать высокой мотивации и вовлеченности членов команды в проекты преобразований. Новые управленческие компетенции заключаются в применении передовых технологий управления, позволяющих привлечь, удержать и эффективно использовать высококвалифицированных сотрудников, создав для них благоприятные условия для результативного и инновационного труда. Цифровые компетенции – это умение грамотно выбирать и использовать разнообразные цифровые технологии.

Инициативы наиболее эффективны, если они исходят от рядовых сотрудников, а не навязываются «сверху». Это положение доказало свою действенность в ситуации вынужденного массового перехода к дистанционным формам работы в условиях пандемии коронавируса COVID-19. В ситуации удаленной работы традиционное транзакционное лидерство во многих случаях оказалось нерелевантным, менеджмент не справлялся с новизной и обилием неожиданных проблем. Необычность ситуации привела к необходимости принятия самостоятельных и инициативных решений низовыми звеньями управления. Применение инновационных технологий, вообще сами эти технологии создают множество нестандартных задач, с которыми вынуждены справляться рядовые работники. Производственные процессы, которые прежде выполнялись работниками офлайн, в силу объективных причин стали осуществляться онлайн, причем в некоторых сферах деятельности новые формы организации труда «прижились». Виртуальные проектные команды показали свою высокую эффективность. Поэтому распространение трансформационного стиля лидерства приобретает особую актуальность.

## Библиографический список

1. Деминская, В. Э. Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний // Организационная психология. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 141-165.
2. Журавлев, А. Л., Занковский, А. Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2017. – Т. 6, № 4. – С. 318-323. DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.
3. Замулин, А. Л. Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 48-77.

4. Тихомиров, А. А., Спэнглер, У. Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства // *Российский журнал менеджмента*. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 71-98.
5. Ткачева, Е. Н. Исследование человеческого капитала как актива виртуальных организаций Южного федерального округа // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. – 2011. – № 1. – С. 37-42.
6. Avolio, B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond // *Emerging Leadership Vistas* / J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.). – Lexington: Lexington Books, 1988. – Pp. 29-50.
7. Damen, F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance // *Journal of Applied Social Psychology*. – 2008. – No. 38. – Pp. 868-902.
8. Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., Leung, G. A. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers: Paper presented the SIOP. – Atlanta, GA, 2010. – Pp. 227-267.
9. Van Kleef, G. A. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation // *Academy of Management Journal*. – 2009. – No. 52. – Pp. 562-580.
10. Zhu, W., Avolio, B. J., Walumbra, F. O. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower // *Group & Organization Management*. – 2009. – No. 34. – Pp. 590-619.

#### References

1. Deminskaya V. E. Linking transformational leadership with positive attitudes of Russian employees of IT companies, *Organizational Psychology*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 141-165. (In Russian).
2. Zhuravlev A. L., Zankovskii A. N. Personality and virtual organization: psychological problems and research prospects, *Izvestiya of Saratov University. New series. Series: Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2017, vol. 6, no. 4, pp. 318-323. (In Russian). DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.
3. Zamulin A. L. Leadership in the knowledge age, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2012, no. 3, pp. 48-77. (In Russian).
4. Tikhomirov A. A., Spengler U. D. Leadership styles and merger success: the transformational leadership concept, *Russian Management Journal*, 2005, vol. 3, no. 2, pp. 71-98. (In Russian).
5. Tkacheva E. N. Research of human capital as an asset of virtual organizations of the Southern Federal District, *The Bulletin of the Adyghe State University. Series 5: Economics*, 2011, no. 1, pp. 37-42. (In Russian).
6. Avolio B. J., Bass B. M. Transformational leadership, charisma and beyond, *Emerging Leadership Vistas*, J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), Lexington, Lexington Books, 1988, pp. 29-50.
7. Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance, *Journal of Applied Social Psychology*, 2008, vol. 38, pp. 868-902.
8. Diefendorff J. M., Gabriel A. S., Leung G. A. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers, *Paper presented the SIOP*, Atlanta, GA, 2010, pp. 227-267.
9. Van Kleef G. A. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation, *Academy of Management Journal*, 2009, no. 52, pp. 562-580.
10. Zhu W., Avolio B. J., Walumbra F. O. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower, *Group & Organization Management*, 2009, no. 34, pp. 590-619.