

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 331.1 JEL M50

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-35-40

### Белова Ольга Львовна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** [o-lb@yandex.ru](mailto:o-lb@yandex.ru)

### Кожевникова Лариса Валерьевна

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**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)

### Belova Olga Lvovna

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** [o-lb@yandex.ru](mailto:o-lb@yandex.ru)

### Kozhevnikova Larisa

Candidate of Philosophical Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** [lakozhevnikova@yandex.ru](mailto:lakozhevnikova@yandex.ru)

### Starovoytova Irina Evgenievna

Candidate of Philosophical Sciences, State University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID** 0000-0002-8527-1840  
**e-mail:** [iestar1@mail.ru](mailto:iestar1@mail.ru)

### ДОВЕРИЕ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

**Аннотация.** Рассмотрен сравнительно новый феномен в управленческой практике – виртуальная команда. На основании изучения широкого круга отечественных и зарубежных источников показано, какие проблемы возникают в ходе формирования и функционирования виртуальных команд. Внимание акцентировано на проблеме взаимного доверия в команде. Сделан вывод, что отсутствие общих социальных норм и возможностей взаимного контроля, непосредственных личных контактов, кросскультурные проблемы, недостаток неформальной коммуникации препятствуют формированию доверия. Однако быстрая идеализация коммуникационного партнера, возможность минимальными средствами создать эффект физического присутствия могут способствовать формированию доверия и командного духа. Статья адресована специалистам в области управления персоналом и всем интересующимся современными технологиями организации труда.

**Ключевые слова:** цифровизация, онлайн-коммуникации, командообразование, виртуальная команда, доверие в команде, виртуальная разобщенность.

**Цитирование:** Белова О.Л., Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Доверие как фактор эффективности виртуальной команды//Вестник университета. 2020. № 2. С. 35–40.

### TRUST AS A VIRTUAL TEAM EFFECTIVENESS FACTOR

**Abstract.** A relatively new phenomenon in management practice – a virtual team has been considered. Based on a study of a wide range of domestic and foreign sources, it has been shown, what problems arise during the formation and operation of virtual teams. Attention on the problem of mutual trust in the team has been focused. It has been concluded that the lack of common social norms and opportunities for mutual control, the lack of direct personal contacts, cross-cultural problems, and the lack of informal communication impede confidence building. However, the rapid idealization of a communication partner, the ability to create the effect of physical presence with minimal means can contribute to building trust and team spirit. The article is addressed to specialists in the field of personnel management and all interested in modern technologies of labor management.

**Keywords:** digitalization, online communications, team building, virtual team, trust in team, virtual disunity.

**For citation:** Belova O.L., Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. (2020) Trust as a virtual team effectiveness factor. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 35–40. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-35-40

Глобальные экономические трансформации определили серьезные изменения в деятельности современных организаций, сместили акценты на постоянное развитие и обучение персонала, введение и освоение новых подходов, методов и технологий раскрытия как потенциала сотрудников организации, так и рыночного потенциала самих организаций. Командная работа играет большую роль в современном инновационном бизнесе, развитие которого невозможно без использования новых форм и технологий организации деятельности. Среди таких форм и технологий заметно выделяется организация эффективно функционирующих

© Белова О.Л., Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



виртуальных команд, объединяющих профессионалов с различными компетенциями, находящихся в различных географических точках, работающих по принципу удаленного доступа, основные коммуникации которых осуществляются в цифровом, виртуальном пространстве.

Аналізу специфических особенностей виртуальных команд, их достоинств и недостатков посвящено немало работ [1; 2; 3; 4].

Географически разнесенные, виртуальные и межкультурные команды, как один из типов команд, стали появляться вслед за бурным развитием мирового рынка и электронных средств коммуникации, процессов глобализации и информатизации. Решаемые такими командами задачи могут существенно различаться по степени сложности и неопределенности, но своеобразные условия их жизнедеятельности в силу действия дополнительных факторов риска, обусловленных виртуальностью контактов, различиями региональных условий, межкультурными барьерами и т. п., значительно повышают исходную степень неопределенности решаемых задач. Виртуальные команды могут быть как локальными, так и глобальными, включающими представителей разных стран. Работа команды может осуществляться синхронно или асинхронно, а также сочетать в себе оба принципа. Виртуальной может быть как команда, состоящая из разрозненных специалистов, работающих над определенной проблемой, или проектом, так и организация.

Формирование виртуальной команды предоставляет организациям возможность объединять таланты своих сотрудников, а также работников организаций-партнеров для удовлетворения требований современной конкурентной глобальной окружающей среды.

У виртуальных и классических команд есть общие и отличительные особенности. Общими чертами являются: наличие организационной структуры; наличие лидера; внешние или внутренние границы; распределение ролей и функций; формальные и неформальные отношения как внутри команды, так и за ее пределами; стандартные стадии формирования команды.

Отличительные особенности виртуальных команд определяются географическим и организационным рассредоточением и необходимостью поддерживать связь друг с другом с помощью современных информационных и телекоммуникационных технологий. По существу, все виртуальные команды являются географически разнесенными, так как даже в случае работы всех участников команды в одном городе их рабочие места расположены у компьютеров, находящихся в разных районах, а участники не имеют постоянного непосредственного общения [7]. Для совместной работы и связи члены команды используют электронную и голосовую почту, видеоконференции, сеть «Интернет», компьютерные программы и приложения, системы мгновенного обмена сообщениями, телефонию, социальные сети. Общение осуществляется с помощью текста и содержит большое количество письменной информации. Для общения виртуальные команды используют как профессиональные инструменты, так и общедоступные приложения. Есть инструменты, которые обеспечивают асинхронный обмен информацией, например, электронная почта.

Такой тип обмена информацией необходим для того, чтобы у членов команды было время для того, чтобы обдумать материал, который они получили, и подготовить ответ. Другой тип инструментов – инструменты синхронного обмена информацией, например, мессенджеры или чаты. При использовании инструментов синхронного обмена происходит моментальный обмен сообщениями, и этот тип инструментов необходим для того, чтобы компенсировать недостаток личного общения в команде. Специфические проблемы виртуальных команд обусловлены необходимостью учета межкультурной компетентности ее членов; высокими требованиями в части владения современными компьютерными технологиями, веб-сервисами, наличия опыта интернет-общения; высокими рисками, связанными с опосредованностью коммуникативных взаимодействий (задержка пересылки сообщений, вероятность неправильной интерпретации их смысла, обезличивание общения).

В виртуальных командах трансформируется система управления и лидерство. От лидеров ожидают использования специфических для виртуальных команд инструментов управления, адаптированных под географические и культурные различия.

Формирование и функционирование виртуальных команд предполагает осмысление и решение ряда проблем: формализации рабочих процессов и стратегий; отбора участников, компетенции которых взаимно дополняют друг друга; обеспечения виртуального общения команды; создания подходящей организационной структуры для деятельности виртуальной команды; взаимодействия персонала, включенного и не включенного в виртуальную команду; обеспечения доверия и контроля.

Анализ опыта формирования и функционирования виртуальных команд показывает, что, несмотря на неоспоримые достоинства современных средств связи и организации взаимодействия, эффективность и результативность виртуальных команд в значительной степени зависят от взаимного доверия и командного духа, поскольку тесное общение с коллегами необходимо для поддержки единодушия и стремления к совместному достижению общей цели. Остановимся более подробно на проблеме установления доверия, решение которой требует значительно больших усилий и времени в виртуальных командах, нежели в командах других типов [7].

Проблемы доверия внутри коллектива виртуальной компании поднимают в своих работах некоторые российские и зарубежные авторы [5; 6; 14 и др.]. Одной из серьезных проблем формирования виртуальных команд ученые считают проблему «виртуальной разобщенности» (англ. *affinity distance*). Разобщенность подобного рода не способствует командной сплоченности и формированию доверия. Этот барьер может быть порожден не только спецификой средств коммуникации виртуальной команды, но и культурными различиями, и психологической разобщенностью, мешающей достижению поставленных целей.

Цель данной статьи – выявление зависимости формирования доверия, как важного условия эффективной деятельности виртуальных команд, от технологий и способов организации коммуникативных процессов. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: рассматриваются специфические особенности формирования доверия в виртуальных командах; выявляются направления влияния организации коммуникации в командах на формирование доверия.

Теория богатства информационных возможностей (англ. *media richness theory*) Р. Дафта и Р. Ленгеля и теория социального присутствия (Дж. Шорт и др.) ставят под сомнение саму возможность развития отношений и последующего развития доверия в виртуальных командах [11; 17]. В основе теории богатства информационных возможностей лежит положение о том, что полнота получаемой информации зависит от метода ее получения. Эта теория утверждает, что не существует универсальных средств связи, подходящих для выполнения любой коммуникативной задачи. Богатство возможностей определяется как потенциальная вместимость данных во время передачи информации. Следовательно, средства коммуникации определяют богатство представленной информации. Выбор средства связи является эффективным, когда богатство возможностей выбранного средства коммуникации соответствует сложности задачи. Теоретически тепло, эмоциональность и доверие не передается компьютерными средствами, но практика демонстрирует обратное. Эмпирические исследования показали, что эмоциональные транзакции в ходе обмена информацией между людьми в виртуальных командах все же имеют место [8; 10]. Согласно теории обработки социальной информации Дж. Уолтера, онлайн-межличностные отношения могут демонстрировать те же характеристики, что и межличностные отношения *face-to-face* [18]. Онлайн-общение, по мнению Дж. Уолтера, отличается от личного общения в основном длительностью обмена социальной информацией.

Теория SIDE (модель деиндивидуализации с точки зрения социальной идентичности) предполагает, что в отсутствие индивидуальных сигналов о других, как в случае онлайн-общения, люди создают стереотипные представления, основанные на ограниченной информации [15]. Для создания идеализированного образа коммуникационного партнера в виртуальных группах достаточно минимальных социальных сигналов [18]. Таким образом, идеализация виртуальных коллег членами виртуальных команд улучшает атмосферу доверия.

Известно, что в индивидуалистических культурах потребности, ценности и цели отдельного человека имеют приоритет над потребностями, ценностями и целями группы. В коллективистских культурах – наоборот. Исследования показывают, что представители индивидуалистических культур, как правило, меньше подвержены влиянию группы, легче вступают в группу и выходят из нее, чем представители коллективистских культур. Кроме того, представители индивидуалистических культур в высокой степени склонны к коммуникативному пониманию и доверию.

На коммуникационное поведение серьезно влияет также культурный багаж человека. Серьезный культурный багаж человека позволяет ему легче вступать в диалог, проявлять больше эмпатии и понимания к представителям других культур, что также способствует укреплению доверия в виртуальной команде.

Еще один фактор, способствующий укреплению доверия и сотрудничества, – ожидание будущей ассоциации [16]. Такое ожидание будущей ассоциации выше среди группы, члены которой расположены вместе, чем среди физически рассредоточенных членов. Непосредственные контакты членов команды

усиливают социальное сходство, общие ценности и ожидания, но, одновременно увеличивают риски и угрозы невыполнения обязательств [13]. Проблему affinity distance некоторые исследователи предлагают решать посредством регулярного личного общения членов виртуальной команды [14]. Но это, однако, не всегда реализуемо. Определенно, личные встречи незаменимы как для укрепления, так и для восстановления разрушенного доверия. Поэтому создавая виртуальную команду, следует помнить о невозможности постоянного использования этого привычного механизма налаживания доверия и компенсировать дефицит личного общения иными средствами.

Способствуют укреплению доверия общие социальные нормы, повторные взаимодействия и обмен опытом [9]. Перед лидером виртуальной команды встает задача сразу же взять на себя роль координатора, предложить первичное распределение ролей членов команды и хотя бы приблизительно обозначить нормы командной работы.

Именно в отсутствии общих социальных норм авторы статьи и видят основную трудность функционирования виртуальных команд.

Проведенные на Западе социологические исследования показали, что доверие внутри команды чаще всего создается в первые минуты виртуального общения [12]. Доверие устанавливается на начальном этапе формирования виртуальной команды с помощью корректного коммуникационного поведения. В частности, социологи отмечают, что эффективно работают те команды, в которых в начале работы над проектом были четко установлены правила общения (особенно культура вопросно-ответного поведения). Вторым фактором, выявленным социологами, – необходимость так называемого «социального» общения. Налаживание неформальных связей, обсуждение семейных дел, отдыха, погоды, настроения, как оказалось, не является отвлекающим фактором, а, напротив, создает эффект реального физического присутствия. Неформальные контакты участников виртуальной команды сделали виртуальное общение более эмоционально наполненным, а равнодушные сотрудников к цели и теме проекта, высказываемый всеми оптимизм, даже необоснованный, привели команды к успеху. Опыт деятельности виртуальных команд показал, что эффект физического присутствия – вот то, к чему необходимо стремиться лидеру при организации виртуальной командной работы.

В заключение отметим следующее.

1. Стремительное развитие информационных технологий, виртуальных систем и компьютерных коммуникаций приводит к появлению новых форм виртуальной работы и сотрудничества. Создание виртуальных команд может помочь при оптимизации деятельности компании, хотя и ставит ряд новых задач на этапе создания и координации виртуальных коллективов и требует особенно высокого уровня квалификации лиц, принимающих решения. В частности, изначальное определение желаемого типа команды и проработка ее концепции позволяет заложить прочный фундамент ее функционирования. Эволюции виртуальных команд будет способствовать развитие информационных технологий. Также могут разрабатываться новые методы контроля над выполнением своей работы членами команд, что поможет снизить риски и позволит более широкому кругу компаний организовывать свою деятельность по принципу виртуальных команд.

2. Необходимо учитывать специфику формирования виртуальных команд по сравнению с классическим командообразованием, выявлять и уточнять новые проблемы. Существенные трансформации обнаруживаются в области контроля, который заменяется самоконтролем; организации, которая заменяется самоорганизацией; личного общения, которое заменяется онлайн/оффлайн коммуникациями. Данные проблемы требуют работы по их коррекции и управлению.

3. Практический опыт воздействия цифровизации на формирование виртуальных команд нуждается в осмыслении и отражении во многих разделах управленческой науки и теории командообразования. При наличии значительного количества эмпирических исследований по вопросам, связанным с командами и технологиями командной работы, исследований, посвященных целостной концепции формирования и управления виртуальными командами, еще недостаточно. Создание целостной концепции является направлением дальнейших научных изысканий авторов статьи.

#### *Библиографический список*

1. Журавлев, А. Л., Занковский, А. Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. – 2017. – Т. 6, вып. 4 (24). – С. 318-323. DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.

2. Кузнецов, Ю. В., Мелякова, Е. В. Формирование и развитие виртуальной организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 4. – С. 248-256.
3. Макаренченко, М. А., Павлова, О. Н. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 1. – С. 39-53. DOI: 10.18721/JE.11104
4. Райков, А. Н. Сетевое пространство доверия // Информационное общество. – 2006. – Вып. 5-6. – С. 124-129.
5. Сардарян, А. Р., Барабанова, Е. И. Как управлять персоналом в виртуальных компаниях? // Управление персоналом: Дайджест. – 2010. – № 3. – С. 38-42.
6. Соколов, И. В., Церенова, К. В. Принципы организации виртуальных рабочих групп // Сборник научных трудов Sworld. – Иваново: ООО «Научный мир». – 2012. – Т. 5, № 2. – С. 13-18.
7. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
8. Adler, P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface // Organ. Sci. – 1995. – No. 6 (2). – Pp. 147-167.
9. Bradach, J. L., Eccles, R. G. Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms // Ann. Rev. Soc. – 1989. – No. 15. – Pp. 97-118.
10. Chidambaram, L. Relational Development in computersupported groups // MIS Quart. – 1996. – No. 20 (2). – Pp. 143-165.
11. Daft, R. L., Lengel, R. H., Trevino, L. K. Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems // MIS Quart. – 1987. – No. 11. – Pp. 355-368.
12. Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. Communication and trust in global virtual teams // Organization science, informs. – 1999. – Vol. 10, No. 6, November–December. – Pp. 791-815.
13. Latane, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M., Zheng, L. Distance matters: Physical space and social impact // Personality and Soc. Psychol. Bull. – 1995. – No. 21 (8). – Pp. 795-805.
14. Lojeski, K. S., Reilly, R. R. Uniting the virtual workforce: Transforming leadership and innovation in the globally integrated enterprise. John Wiley & Sons, Inc, 2008. – 203 p.
15. Postmes T., Spears R., Lea M. Breaking or building social boundaries? SIDE-effects of computer-mediated communication // Communication Research. – 1998. – Vol. 25, No. 6. December. – Pp. 689-715.
16. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Res. Organ. Behavior 12. – 1990. – Pp. 295-336.
17. Short, J. E., Williams, B. Christie. The social psychology of telecommunications. – London: New York: Wiley, 1976.
18. Walther, J. B. Group and interpersonal effects in international computermediated collaboration. // Human Comm. Res. – 1997. – No. 23 (3). – Pp. 342-369.

#### References

1. Zhuravlev A. L., Zankovskii A. N. Lichnost' i virtual'naya organizatsiya: psihologicheskie problemy i perspektivy nauchnykh issledovaniy [*Personality and virtual organization: Psychological problems and perspectives of scientific research*]. Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya “Akmeologiya obrazovaniya. Psikhologiya razvitiya” [*News of Saratov University. New series. Acmeology Education Series. Developmental psychology*], 2017, vol. 6, vol. 4 (24), pp. 318-323.
2. Kuznecov Yu. V., Melyakova E. V. Formirovanie i razvitie virtual'noj organizatsii [*Formation and development of a virtual organization*]. Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya “Ekonomika i ekologicheskii menedzhment” [*Scientific journal research university ITMO. Series “Economics and Environmental Management”*], 2015, no. 4, pp. 248-256.
3. Makarchenko M. A., Pavlova O. N. Osobennosti transformatsii klassicheskogo komandoobrazovaniya v virtual'noe v usloviyakh tsifrovizatsii [*Features of the transformation of the classical team-building into the virtual in terms of digitalization*]. Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki. [*Scientific and technical statements of St. Petersburg State Pedagogical University. Economics*], 2018, vol. 11, no. 1, pp. 39-53.
4. Raikov A. N. Setevoe prostranstvo doveriya [*Network Trust Space*]. Informatsionnoe obshchestvo [*Information society*], 2006, I. 5-6, pp. 124-129.
5. Sardaryan A. R., Barabanova E. I. Kak upravlyat' personalom v virtual'nykh kompaniyakh? [*How to manage staff in virtual companies?*]. Upravlenie personalom: Daidzhest [*Personnel Management: Digest*], 2010, no. 3, pp. 38-42.
6. Sokolov I. V., Cerenova K. V. Printsipy organizatsii virtual'nykh rabochikh grupp [*Principles for the organization of virtual working groups*]. Sbornik nauchnykh trudov Sworld [Collection of scientific papers Sworld]. Ivanovo, Nauchnyi mir, 2012, vol. 5, no. 2, pp. 13-18.

7. Chan'ko A. D. Komandy v sovremennykh organizatsiyakh [*Teams in modern organizations*] (+SD): textbook. St-Petersburg, Izd-vo "Vysshaya shkola menedzhmenta", 2011. 408 p.
8. Adler P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface. *Organ. Sci.*, 1995, no. 6 (2), pp. 147-167.
9. Bradach J. L., Eccles R. G. Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Ann. Rev. Soc.* 15, 1989, no. 15, pp. 97-118.
10. Chidambaram, L. Relational Development in computersupported groups. *MIS Quart*, 1996, no. 20 (2), pp. 143-165.
11. Daft R. L., Lengel R. H., Trevino L. K. Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quart*, 1987, no. 11, pp. 355-368.
12. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization science, informs*, 1999, vol. 10, no. 6, November–December, pp. 791-815.
13. Latane B., Liu J. H., Nowak A., Bonevento M., Zheng L. Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Soc. Psychol. Bull*, 1995, no. 21 (8), pp. 795-805.
14. Lojeski K. S., Reilly R. R. *Uniting the virtual workforce: Transforming leadership and innovation in the globally integrated enterprise*. John Wiley & Sons, Inc, 2008. 203 p.
15. Postmes T., Spears R., Lea M. Breaking or building social boundaries? SIDE-effects of computer-mediated communication. *Communication Research*, 1998, vol. 25, no. 6, December, pp. 689-715.
16. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Res. Organ. Behavior* 12, 1990, pp. 295–336.
17. Short J. E., Williams B. Christie. *The Social Psychology of Telecommunications*. London, New York, Wiley, 1976.
18. Walther J. B. Group and interpersonal effects in international computermediated collaboration. *Human Comm. Res*, 1997, no. 23 (3), pp. 342-369.