

Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство

Кожевникова Лариса Валерьевна

Канд. филос. наук, доц. каф. философии
ORCID: 0000-0001-6231-6869, e-mail: lakozhevnikova@yandex.ru

Старовойтова Ирина Евгеньевна

Канд. филос. наук, доц. каф. философии
ORCID: 0000-0002-8527-1840, e-mail: iestar1@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье исследована проблема повышения эффективности работы виртуальных команд – специфической формы организации труда в условиях цифровой экономики. Раскрыта актуальность удаленного командообразования виртуальных команд. Исследована сущность удаленной команды и командообразования. На основе изучения результатов эмпирических социологических исследований определены достоинства и недостатки виртуальных команд. Поднята проблема технологий удаленного командообразования, методов тимбилдинга на всех этапах формирования виртуальной команды. Раскрыты основные направления трансформации командного лидерства. Показаны проблемы, с которыми сталкивается руководство виртуальных команд на разных этапах их формирования, особенности групповой динамики и предложены инструменты удаленного командообразования для их разрешения. Результаты статьи могут быть использованы в дальнейших исследованиях проблем организации командной работы в условиях цифровой экономики, при разработке предложений и рекомендаций специалистам в области управления персоналом для использования в практической деятельности.

Ключевые слова

Виртуальные команды, удаленное командообразование, тимбилдинг, командное лидерство, трансформационное лидерство, эффективность командной деятельности

Для цитирования: Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство // Вестник университета. 2022. № 4. С. 64–71.



Virtual teams formation: Remote team building and leadership

Larisa V. Kozhevnikova

Cand. Sci. (Philos.), Assoc. Prof. at the Philosophy Department
ORCID: 0000-0001-6231-6869, e-mail: lakozhevnikova@yandex.ru

Irina E. Starovoytova

Cand. Sci. (Philos.), Assoc. Prof. at the Philosophy Department
ORCID: 0000-0002-8527-1840 e-mail: iestar1@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The article examines the problem of increasing the efficiency of virtual teams, a specific form of labor organisation in the digital economy. The relevance of remote team building of virtual teams is revealed. The essence of the remote team and team building is investigated. Based on the study of the results of empirical sociological research, the advantages and disadvantages of virtual teams are determined. The problem of remote team building technologies, team building methods at all stages of virtual team formation is raised. The main directions of the team leadership transformation are revealed. The problems faced by the leadership of virtual teams at different stages of their formation, group dynamics are shown remote team-building tools for their resolution are suggested. The results of the article can be used in further research on the problems of organising teamwork in the digital economy, in developing proposals and recommendations for specialists in the field of personnel management for use in practice.

Keywords

Virtual teams, remote team building, team building, team leadership, transformational leadership, team effectiveness

For citation: Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. (2022) Virtual teams formation: Remote team building and leadership. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 64–71.

ВВЕДЕНИЕ

Опыт отечественной и зарубежной управленческой практики показывает, что командная организация работы существенно повышает эффективность деятельности организации и производительность труда, предоставляет конкурентные преимущества и способствует максимальному раскрытию потенциала работников. Бурно развивающиеся процессы цифровизации и виртуализации позволяют сотрудникам работать удаленно. В то же время управление и взаимодействие с персоналом при удаленной работе сопряжены с определенными рисками и сложностями, которых можно избежать при правильной организации данного процесса. Перспективность командной организации работы приводит к необходимости продвижения командной деятельности и обеспечения согласованности усилий специалистов при помощи методов удаленного командообразования.

© Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E., 2022.

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



Удаленное командообразование ставит своей целью превращение удаленных и изначально мало заинтересованных друг в друге специалистов с помощью цифровых технологий в единое целое, обеспечивающее эффективное решение общекомандных задач. Процесс удаленного командообразования виртуальных команд в условиях цифровизации изучен еще недостаточно полно и требует глубокого анализа практик, определения принципов, методов и технологий удаленного командообразования.

Исследование опирается на концепцию команд и командообразования, которая включает объяснение сути и особенностей формирования и функционирования различных видов команд: вертикальных, горизонтальных, проектных, самоуправляемых, виртуальных, достаточно распространенных в современном обществе.

Объект исследования – виртуальные команды. Виртуальные команды отличают коренные изменения в организационной структуре, привлечение мультикультурного персонала, использование информационно-коммуникационных технологий. Виртуальная команда способна реализовать как крупные стратегические, так и локальные коммерческие проекты в различных географических пунктах. Эффективное лидерство в виртуальной команде позволяет оптимизировать деятельность разделенных временем и пространством сотрудников, максимально реализовать их потенциал, что помогает организации противостоять современной конкуренции.

Данные социологических эмпирических исследований показывают, что при формировании виртуальных команд организация сталкивается с рядом проблем: необходимо максимально формализовать рабочие процессы и стратегии; трансформировать организационную структуру команды; применять инновационные подходы к организации взаимодействия членов команды и вспомогательного персонала; обеспечить комфортное (с технической и психологической точек зрения) виртуальное общение.

Предмет исследования – процесс удаленного командообразования и лидерства в виртуальных командах. Цель исследования – анализ особенностей удаленного командообразования, изучение специфики управления виртуальными командами, выявление преимуществ и рисков виртуальных команд в рамках формирования концептуальных основ теории командообразования в условиях цифровизации.

ДОСТОИНСТВА И РИСКИ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНД

Виртуальная команда – это направленная на достижение цели группа, члены которой разделены пространством, временем, организационными границами и взаимодействуют с помощью технических средств. Виртуальные команды имеют много общего с классическими командами, прежде всего, это необходимость достижения совместными усилиями общих целей и общая ответственность за результат. Сопоставление виртуальных и классических команд, обобщение их достоинств, недостатков и рисков функционирования привело авторов к следующим выводам.

Достоинства виртуальных команд:

- гибкость и адаптивность команды, благодаря которым становится возможно перестраивать состав команды, менять функции сотрудников, использовать разные модели рабочего времени в зависимости от динамично меняющихся обстоятельств реализации проекта;
- креативность, необходимая и достаточная для выработки и реализации инновационных решений, обусловленная тем, что представители разных культур, составляющие виртуальную команду, не скованы стереотипами и шаблонами;
- высокий уровень компетентности, поскольку в виртуальную команду набирают лучших специалистов без национальных и географических ограничений;
- безопасность рабочих мест для сотрудников в условиях пандемии и карантинных мер.
- постоянное использование цифровых технологий и информационных систем. Цифровые технологии являются основой существования виртуальных команд, их применение дает им не только преимущества, но и создает дополнительные риски;
- скорость формирования виртуальной команды. Виртуальные команды быстрее, чем другие типы команд, могут приступить к работе и в ускоренном режиме способны реализовать конкретные задачи. Обсуждение решаемых задач в виртуальном деловом пространстве способствует их всестороннему обоснованию и скоростному практическому воплощению.

Риски виртуальных команд:

- проблема разной цифровой компетентности членов команды, необходимость организации дополнительных тренингов, необходимость оптимизации программного обеспечения;

- проблема контроля. Традиционный контроль сверху вниз в виртуальной команде затруднен, удаленная работа предполагает высокий уровень самоконтроля, самоорганизации и самомотивации. Высокая ответственность каждого рядового члена команды за успех проекта в целом;
- трансформация системы управления и лидерства. Традиционное лидерство (авторитарное, единоличное, вертикальное) не подходит для управления виртуальными проектными командами [1];
- отсутствие живых коммуникаций, увеличивающее риски, связанные с разработкой и реализацией проекта. Потеря невербальных аспектов коммуникации может вести к искажению смысла, неверному толкованию информации; важная социальная/контекстная информация, такая, как социальный статус участника или уровень знаний, может быть потеряна или искажена в виртуальных командных средах, характеризующихся высоким уровнем анонимности. Отсутствие физических контактов между членами команды может негативно повлиять на результаты творчества, моральный дух, качество принятия решений и может привести к утрате доверия между членами команды [2];
- проблемы формирования командного духа и доверия. Чувство единения обеспечивает команде стабильность и устойчивость в условиях разнообразных культурных традиций и разнонаправленных индивидуальных устремлений.

Доверие необходимо для улучшения сплоченности команды, облегчения групповой идентификации и взаимного продуктивного общения. Доверие необходимо для формирования оптимального психологического климата в команде. Благоприятный климат (набор отношений и норм, которые принимают и которым следуют члены команды и команда в целом) обеспечивает не только эффективность командной работы, но и доверие клиентов [3]. В командах с высоким уровнем доверия быстрее разрешаются проблемы, урегулируются конфликты, принимаются решения. Члены команд с высоким уровнем доверия активнее участвуют в процессе принятия решений, что способствует повышению конкурентного преимущества организации.

Существует два способа построения доверия в команде:

- поддержание личного общения членов команды, помимо делового, неформальный обмен опытом, обсуждение успехов и неудач, что приводит к ускорению естественного процесса знакомства членов команд. Таким образом, поиск путей укрепления отношений в команде является эффективным способом укрепления доверия в виртуальной команде;
- провоцирование разногласий и конфликтов и успешное их разрешение. Конструктивное урегулирование конфликтов позволит преодолеть барьер недоверия и расширить границы безопасности и надежности отношений в команде.

Среди причин снижения доверия исследователи выделяют: чрезмерную рабочую нагрузку (42 %), за которой следуют неэффективные методы управления (23 %), организационные, экономические или технические изменения (15 %), агрессивный стиль управления (12 %) и запугивание со стороны коллеги (8 %), а также отсутствие контроля над работой и отсутствие участия в принятии решений, нечеткое управление, непонимание своей рабочей роли [4]. Вышеперечисленные факторы не способствуют эффективности работы виртуальной команды, разрушают необходимую для этой эффективности атмосферу доверия.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ВИРТУАЛЬНЫХ И ТРАДИЦИОННЫХ КОМАНДАХ

В ходе проведения сравнительного анализа процесса формирования виртуальных и классических команд было выявлено сходство между ними в целях и содержании и различие в формах, методах и технологиях.

Формирование виртуальных команд происходит в развивающейся нетрадиционной цифровой рабочей среде, полностью трансформирующей способы коммуникации удаленно взаимодействующих членов команд. Методы, разработанные для формирования классических команд, развития сплоченности и формирования доверия зачастую оказываются неэффективными, если речь идет о членах виртуальных команд и особенностях виртуального лидерства. В связи с этим необходимо выявить отличительные особенности удаленного командообразования и лидерства в виртуальных командах в сравнении с командообразованием в традиционных командах.

Одним из востребованных способов формирования команды является тимбилдинг. «В самом общем виде тимбилдинг – это процесс построения команды, сфокусированный на эмоциональном сплочении

членов команды, коллективном выполнении совместных заданий и упражнений» [5, с. 123]. Приемы тимбилдинга направлены в первую очередь на развитие командного взаимодействия, командной сплоченности, выявление способностей и возможностей каждого члена команды, разработку внутрикомандных норм и формирование культуры команды.

Рассмотрим, с какими сложностями и проблемами сталкивается виртуальная команда на разных этапах ее формирования и какие технологии тимбилдинга используются на всем протяжении процесса формирования виртуальной команды.

1. На начальном этапе каждый член команды формирует первое впечатление о коллегах. Идет постепенный процесс установления деловых и дружеских связей, каждый участник команды знакомится со способностями, убеждениями и рабочим потенциалом будущих коллег. Команды еще нет как таковой. Это пока малая группа, которая легко поддается управленческому воздействию, а сама не проявляет инициативы. Продуктивность сотрудничества на этом этапе закономерно оказывается низкой – пока окончательно не будут установлены цели, ценности, правила деятельности виртуальной команды. Тимбилдинг начинается с подбора членов команды, распределения ролей и функций каждого члена команды, формирования общей системы ценностей, разделяемой членами команды. Для минимизации неопределенности на этом этапе лидеру виртуальной команды необходимо использовать общий план управления коммуникациями, онлайн-календарь, в котором будет установлен определенный операционный ритм общения, совещаний, отчетов, доступности времени и др. Кроме того, необходимо организовать голосовые и видеоконференции для установления личного общения в виртуальной команде. Цели, этапы, правила и ожидания фиксируются в текстовом документе и отправляются по электронной почте. Одновременно с этим формируется структура формальных и неформальных каналов общения в чате. Некоторые компании размещают на своем сайте информацию о сотрудниках с целью формирования ощущения присутствия в команде, ведут блоги о путешествиях своих сотрудников. Открытость частной жизни членов виртуальных команд позволяет создать атмосферу доверия, повысить эффективность коллективного сотрудничества, опосредованного информационно-коммуникационными технологиями.

Лидеру на этом этапе необходимо определить канал обращения к себе в виде мессенджера, электронной почты или телефона.

2. На этапе разделения участники понимают цели, задачи, определяют как свои знания и опыт, так и знания и опыт других членов команды, происходит консолидация единомышленников. На этом этапе уровень напряженности уменьшается, растет доверие. Спокойствие нередко лишь поверхностное, несогласие еще не проявляется открыто.

На первых этапах взаимодействия члены виртуальных команд не испытывают чувства опасности и напряженности, поскольку занимают равнозначные позиции в структуре группы и информационном обмене. Поэтому они не стремятся завоевать власть и высокий статус в иерархии виртуальной команды, в отличие от команды классической, что не способствует естественному формированию групповой сплоченности.

Тимбилдинг на этом этапе предполагает использование технологий обучения и взаимообучения, при которых происходит дифференциация основных компетенций членов виртуальных команд. Это и онлайн-обучение, курсы повышения квалификации как в онлайн, так в офлайн-центрах.

Для того чтобы на этом этапе формирования команды была откровенная, полноценная коммуникация, лидеру необходимо сконцентрировать внимание на использовании программ для совместной работы (task-трекеров) и на дисциплине их использования. Task-трекеры позволяют вовлекать членов команды в процессы производства результатов, а лидеру видеть результаты работы членов команды и реагировать на них.

3. На этапе конфронтации и конфликта в классических командах идет активный поиск ответов на вопросы о распределении ответственности между членами группы, об установлении общегрупповых правил, критериях оценивания и системы вознаграждения. В процессе организации работы могут возникать трения, вызванные внутригрупповой конкуренцией. Темп задают наиболее активные члены группы, которые настойчиво продвигают свои идеи. Взаимодействие на этом этапе противоречивое, наполненное протестом и сопротивлением остальных членов команды. Поэтому возникновение конфликта является свидетельством дальнейшего развития команды.

Этап, аналогичный этапу storming, в виртуальной команде, так же как и другие этапы, сокращен по времени и проходит по-другому. Поскольку члены виртуальных команд сосредоточены в большей мере на своих индивидуальных заданиях, взаимодействия в данных командах на этом этапе, в отличие

от команд классических, носят позитивный, малоконфликтный характер и являются психологически более комфортными.

4. На этапе индивидуальной дифференциации команда разрабатывает основные правила виртуального командного взаимодействия и приступает к решению конкретных задач. Члены команды оказывают друг другу поддержку, растет атмосфера доверия. Команда стремится использовать сильные стороны каждого члена для достижения целей команды. Опасность слабого сплочения команды связана с тем, что члены виртуальных команд плохо представляют себе среду, в которой работают другие ее участники. Это может привести к ослаблению идентификации с командой, нежеланию прикладывать усилия и тратить время на коммуникации.

На этом этапе лидеру необходимо актуализировать общий календарный план и наладить коммуникацию с новыми сотрудниками. Важно обратить внимание на использование общих файловых хранилищ новыми членами команды, использование соцсетей, на то, чтобы новые члены команды активно вливались в команду, участвовали в обсуждении, имели голос, равный со всеми членами команды, видели важность собственного вклада в общую работу и выходили на уровень производительности группы в целом.

5. На этапе выполнения задания члены команды поглощены совместной работой, каждый вносит свою лепту, сотрудничая с партнерами. Производительность достигает пика. На этом этапе важно сохранять эффективность, отслеживать моменты неэффективной работы.

Требуется регулярная проверка и коррекция соглашений о средствах коммуникации, использование голосовых и видеокommunikаций для поддержания операционного ритма деятельности, отслеживание в трекере задач и производительности, фокусирование внимания на персональных взаимоотношениях и решении возникающих конфликтов. На этом этапе требуется и личное общение с членами команды. Для личных встреч можно использовать: конференции, обучение, собрания. Это позволит выстроить теплые отношения в команде, которые невозможно построить только через виртуальные коммуникации.

Виртуальный тимбилдинг подразумевает технологию учета не только индивидуальных знаний, способностей и навыков членов команд, но и возможностей, появляющихся в результате сочетания этих компетенций. Ключевыми индивидуальными компетенциями являются навыки самоуправления и виртуального общения, владение методами формирования доверия и компетентность в использовании информационных технологий. Ключевыми командными компетенциями являются целеполагание, распределение ролей в команде, становление командных норм, решение проблем, управление конфликтами, самообразование. Ключевыми компетенциями лидера являются определение стратегии развития команды, консультирование и мотивация членов команды, посредничество в конфликтах, формирование культуры группы, мониторинг эффективности.

ЛИДЕРСТВО ПРИ УДАЛЕННОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИИ

Интеллектуальные особенности членов виртуальной команды, изменившийся характер взаимодействий в команде приводят к неизбежному видоизменению роли лидера в условиях виртуальной команды. Для эффективного управления необходим лидер нового типа [6; 7].

Дж. Мак-Грегор Бернс исследовал феномен лидерства в условиях перемен и инновационной деятельности и разработал концепцию трансформационного стиля лидерства. Содержание понятия «трансформационное лидерство» в трактовке Дж. Мак-Грегора Бернса включает направленность на управление организационными изменениями, решительность, веру в инициативность и ответственность сотрудников, организацию позитивного взаимодействия в организации. Позитивное взаимодействие основано на возможности работать с лидерами, интегрирующими интересы подчиненных, направляющими членов команды на поиск альтернативных методов и решений при опоре на организационную поддержку. Трансформационные лидеры мотивируют сотрудников, ставя перед ними нетривиальные цели, требующие нетривиальных решений, развивают способности находить оригинальное решение нетипичной задачи в нетривиальной ситуации [8, с. 73]. Современные исследователи пришли к выводу, что трансакционное лидерство пригодно в отношениях между фирмами во внешнеэкономических контактах, то есть относится к сделкам, связанным с внешней интеграцией, а трансформационное лидерство оптимально для внутренней интеграции команды [9]. В высококонтактной сфере услуг трансформационное лидерство показывает большую эффективность в формировании приверженности сотрудников, чем трансакционное лидерство. А чем выше приверженность сотрудников, тем выше производительность труда.

Масштабное социологическое исследование 13 виртуальных команд из разных стран мира (Европа, Мексика и США) показало, что эффективные руководители команд демонстрируют способность справляться с парадоксами и противоречиями, выполняя несколько руководящих ролей одновременно (сложность поведения). В частности, обнаружено, что высокоэффективные лидеры виртуальных команд выступают в роли наставников и демонстрируют высокую степень понимания (сочувствие) другим членам команды. В то же время эффективные лидеры также могут утверждать свой авторитет, не считаясь властными или негибкими. Наконец, эффективные лидеры оказываются чрезвычайно эффективными в обеспечении регулярного, детального и оперативного общения с членами виртуальной команды и распределении ролей между ними [2].

Грамотные действия трансформационного лидера приводят к синергетическому эффекту, при котором физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать инновационные задачи.

Распространение трансформационного лидерства в виртуальных командах сталкивается с трудностями [1; 10, с. 320]: недостаточность эмоционального воздействия лидера на команду; не всегда адекватная передача информации [11]; трудности обратной связи; невозможность использовать имитационные способы научения; сложность учета индивидуального вклада каждого члена команды в общий продукт и т.д. Но, несмотря на сложности, трансформационный стиль лидерства при удаленном командообразовании и управлении виртуальными командами является единственно приемлемым, тогда как методы традиционного лидерства 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» [12, с. 50].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье рассмотрены общие и отличительные черты классических и виртуальных команд: наличие этапов формирования команд; организационной структуры; формирование функционально-ролевой структуры; формальных и неформальных отношений внутри команды; выработка правил поведения и ценностей; принятие групповых решений; лидерство.

В отличие от классических, виртуальные команды создаются из удаленно работающих сотрудников, территориально разделенных или работающих на временной основе, находящихся на одном уровне иерархии для решения сложных, разноплановых задач. Коммуникации в виртуальных командах в основном текстовые. Организационная структура виртуальных команд адаптирована к целям реализуемого проекта и зависит от типа инноваций, источников финансирования, используемых телекоммуникационных технологий. Групповой синергетический эффект в виртуальных командах достигается в ходе активного обмена знаниями и экспертными мнениями при грамотном лидерстве.

Анализ опыта формирования и функционирования виртуальных команд показал, что, несмотря на неоспоримые достоинства современных средств связи и организации взаимодействия, эффективность и результативность виртуальных команд в значительной степени зависят именно от взаимного доверия и командного духа, поскольку тесное общение с коллегами, четкое распределение ролей необходимы для поддержки единодушия и стремления к совместному достижению общей цели [13]. В связи с этим актуальным становится вопрос о формировании сплоченной команды единомышленников, объединенных общей целью, ценностями и интересами с использованием возможностей виртуального тимбилдинга.

Библиографический список

1. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах. *Вестник университета*. 2021;2:30–35. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-2-30-35>
2. Kayworth T.R., Leidner D.E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 2002;18(3):7–40.
3. Cheng X., Fu Sh., de Vreede G.-J. Determinants of trust in computer-mediated offshore software-outsourcing collaboration. *International Journal of Information Management*. 2021;57(1):102301. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102301>
4. Lockwood G., Henderson C., Stansfeld S. An assessment of employer liability for workplace stress. *International Journal of Law and Management*. 2017;59(2):202–216. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2015-0053>

5. Ласкова Т.С., Айдаркина Е.Е. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020;27(1):122–127.
6. Басс Б.М. и Аволио, Б.Дж. Трансформационное лидерство, харизма и не только. В кн.: Hunt J.G. et al (eds). *Emerging Leadership Vistas*. Lexington: Lexington Books; 1988. P. 29–49.
7. Bayona J.A., Caballer A., Peiró J.M. The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*. 2020;12(6):2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
8. Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента*. 2005;3(2):71–98.
9. Chen L., Jia F., Li T., Zhang T. Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*. 2021;235:108082. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108082>
10. Журавлев А.А., Занковский А.Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития*. 2017;6(4):318–323. <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323>
11. Diefendorff J.M., Gabriel A.S., Leung G.A. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers. *Paper presented the SIOP*. Atlanta; 2010. P. 227–267.
12. Замулин А.А. Лидерство в эпоху знаний. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2012;3:48–77.
13. Mangla N. Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021;21(1):53–69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>

References

1. Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. Transformation leadership in virtual teams. *Vestnik Universiteta*. 2021;2:30–35. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-2-30-35>
2. Kayworth T.R., Leidner D.E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 2002;18(3):7–40.
3. Cheng X., Fu Sh., de Vreede G.-J. Determinants of trust in computer-mediated offshore software-outsourcing collaboration. *International Journal of Information Management*. 2021;57(1):102301. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102301>
4. Lockwood G., Henderson C., Stansfeld S. An assessment of employer liability for workplace stress. *International Journal of Law and Management*. 2017;59(2):202–216. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2015-0053>
5. Laskova T.S., Aidarkina E.E. Modern approaches to team education: essence, stages of implementation and features of application. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. 2020;27(1):122–127.
6. Avolio B.J., Bass B.M. Transformational leadership, charisma and beyond. В кн.: Hunt J.G. et al (Eds). *Emerging Leadership Vistas*. Lexington: Lexington Books; 1988. P. 29–49.
7. Bayona J.A., Caballer A., Peiró J.M. The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*. 2020;12(6):2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
8. Tikhomirov A.A., Spangler W.D. Leadership styles and merger success: A transformational-transactional concept of leadership. *Russian Management Journal*. 2005;3(2):71–98.
9. Chen L., Jia F., Li T., Zhang T. Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*. 2021;235:108082. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108082>
10. Zhuravlev A.L., Zankovsky A.N. An individual and a virtual organization: psychological problems and prospects of scientific research. *Izvestiya of Saratov University. New series. Series: Educational acmeology. Developmental psychology*. 2017;6(4):318–323. <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323>
11. Diefendorff J.M., Gabriel A.S., Leung G.A. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers. *Paper presented the SIOP*. Atlanta; 2010. P. 227–267.
12. Zamulin A.L. Leadership in the age of knowledge. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2012;3:48–77.
13. Mangla N. Working in a pandemic and post-pandemic period – Cultural intelligence is the key. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2021;21(1):53–69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>