

© **Конев А. Н., 2020**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрены основные стили (модели) лидерства, применяемые для виртуальных команд: их преимущества, недостатки, степень влияния на эффективность работы команды. Определены наиболее эффективные модели в отношении виртуальных команд.

*Ключевые слова:* виртуальный проект, виртуальная команда, управление человеческими ресурсами, проектный менеджмент, стили лидерства

**Г**лавными задачами в управлении и построении эффективной виртуальной команды являются развитие доверия и создание эффективного способа обмена информацией. Таким образом, для создания первого, менеджеру необходимо обладать определённым набором навыков и применять необходимый стиль лидерства. Для второй задачи необходимо понимание существующих технологий, которые могут принести пользу в управлении таким проектом.

Ключевой особенностью в управлении человеческими ресурсами в процессе управления и организации виртуальными проектами, является понимание существующих методов управления для распределённых проектных команд.

Концепции управления, применяемые для виртуальных команд и роли лидерства, подразумевают несколько типов лидерства, и их внедрение является важной особенностью развивающегося виртуального организационного поведения.

В рамках виртуального проекта с распределённой командой, результативный руководитель должен уметь грамотно внедрять как можно большее количество различных методов коммуникаций, управления и лидерства для максимально успешного завершения проекта.

Лидерство и управление для виртуальных команд, по большей части, отличаются от классических приемов, которые применяются для нераспределённых (невиртуальных) команд. Но, несмотря на это, участники команды нуждаются в постоянной поддержке, поощрении и большая часть работников хочет ощущать себя важными, и направляет соответствующие усилия на выстраивание позитивных отношений с руководителями.

Компетенция и стиль руководства лидера проекта способствуют достижению целей проекта, и чаще всего организации останавливают выбор на назначении и размещении лидера на проект, основанный на данном наборе навыков [1].

Определение соответствующей позиции лидера, которое основывается на трансформационном или транзакционном стилях, контроле, самоуправлении или стиле лидерства, направленном на соблюдение непредвиденных и ситуационных обстоятельств. Они являются примерами идей лидерства для виртуальных команд, которые обеспечивают достижение преимуществ компании, позитивно влияют на результаты проекта.

Ключевые модели (стили) лидерства, применяемые для распределённых команд, представлены в таблице ниже (Таблица 1)

Таблица 1. Модели лидерства распределённых команд

<b>Концепция лидерства</b>	<b>Описание</b>	<b>Возможность применения</b>
	Постановка задачи	Использование процесса постановки цели высокого уровня

<b>Лидерские качества в контексте контроля</b>	Мотивация	Поощрение взаимозависимых задач
	Обеспечение ясности роли	Подходит для краткосрочных проектов
	Установка четкой цели и приоритеты	
	Дает хорошие направления	
<b>Трансформационный</b>	Вдохновение последователей к работе	Формирование чувства миссии; мотивация
		Установка видения проекта
<b>Транзакционный</b>	Направлен на достижение целей	Использование хорошо разработанного устава проекта
	Субординация и четко определенные роли,	Контроль, отслеживание KPI
	Усиление видения проекта	Использование видения проекта, чтобы направлять и руководить работой команды
<b>Самоуправление</b>	Самоуправляемые рабочие группы	Необходимость в разработке правил, руководящих принципов и процедур
		Обеспечение мотивации
	Распределение функций	Установка цели проекта
		Самоуправление хорошо подходит к командам до 15 человек
<b>Ситуативный</b>	Принятие определенных стилей или поведения	Наличие навыков нескольких стилей лидерства
	Подстраивание к уровню зрелости подчиненного	Принятие соответствующих стилей, зависящих от опыта и потребностей члена команды
		Лидер сталкивается со значительным давлением, чтобы постоянно анализировать ситуацию до принятия решений. Менеджер должен оказаться в нужной ситуации для идентификации соответствующего стиля
<b>Случайное (в зависимости от обстоятельств)</b>	Соответствие стиля руководства к деятельности/работе	Наличие навыков нескольких стилей лидерства
	Назначение членов, ориентированных на конкретные задачи	Гибкость на протяжении всего проекта
	Адаптация к факторам окружающей среды	Приспособление и применение соответствующих стилей руководства по мере необходимости
	Стиль лидерства зависит от потребностей команды	

Лидерские качества, рассматриваемые с позиции контроля, предполагают личную ответственность менеджера распределённой команды за ходом деятельности каждого участника. Такой тип ответственности тесно связан с установлением и достижением поставленных задач. Основными показателями является мотивация установление приоритетов и четкое и грамотное разделение ролей.

Как показывает личный опыт, виртуальная команда становится наиболее эффективной, если установлено высокое качество целеполагания деятельности команды. Для данного типа лидерства показательно, что координация деятельности, постановка и достижение целей, тесно связаны с восприятием показателей результативности лидерских позиций.

Такой стиль лидерства оптимален для краткосрочных проектов. Так как цель менеджера состоит в распределении соответствующих ролей и обязанностей и планирование задач по достижению поставленных целей.

На сегодняшний день, общество уже не воспринимает руководство как средство тотального контроля над обществом. Тотальный контроль сменили более сложные типы и модели лидерских позиций. Существуют такие типы лидерства, которые основаны на открытости и разделении властных полномочий.

Само собой, трактовка «контроля» ложится в основу любой модели, но интерпретируется с точки зрения результативности задач и мотивации к работе. За итоговую работу проекта несет

ответственность сам менеджер распределённой команды и общий контроль задач с применением техники выстраивания взаимодействия с участниками команды может быть вполне допустимой альтернативой. Расширение возможностей и прав участников распределённой команды является возможностью, которая связана с контролем менеджера.

В рамках управления виртуальными командами, транзакционный и трансформационный лидерские стили являются общими. Лидерами, которые мотивируют и вдохновляют сотрудников к работе, являются трансформационные лидеры. Они включают следующие характеристики лидера:

- умение мотивировать команду для достижения наиболее оптимальных результатов лучших результатов;
- видение и управленческие навыки для формирования сплоченной команды;
- возможность выхода за рамки личных интересов для благополучия и интересов всей команды и для достижения общих целей проекта;
- принятие наставнических позиций для участников команды и возможность передачи своего жизненного и что немаловажно профессионального опыта членам команды.

Трансформационный стиль управления направлен на формирование благоприятной атмосферы в коллективе, подкрепленный определенной миссией и видением. Трансформационный менеджер команды — коуч участников команды на личном уровне, стимулирующий всех участников команды на личный рост и достижение поставленных целей

Трансформационному стилю управления присущи четыре модели поведения [2]:

- идеализированное воздействие. Так потребности и интересы участников команды переходят в потребности и менеджера, а отношения между ними строятся на общих ценностях и этических основах;
- вдохновляющее стимулирование и мотивация. Формирование благоприятной обстановки и позитивного настроения, благодаря поднятию энтузиазма и поощрению видения миссии команды;
- наличие интеллектуального стимулирования. Стимулирование участников команды на выявление творческого и инновационного потенциала каждого. Участники команды активно принимают участие в поиске и реализации новых решений и идей;
- наличие индивидуального подхода. Такие лидеры заинтересованы в постоянном развитии каждого участника команды.

Транзакционные лидеры — это лидеры, направляющие свои усилия на достижение целей благодаря четкому определению функций и контролю. К показателям транзакционного лидерства относятся:

- распределение зоны ответственности участников виртуальной команды и наличие иерархии;
- прозрачная и четкая система мотивации: получение бонуса по достижению целей команды;
- контроль над соблюдением выполнения показателей KPI;
- отслеживание рисков, соблюдение необходимых процедур и корпоративных положений;
- соблюдение контроля и субординации.

Транзакционный стиль управления предполагает контроль участников команды, для получения максимального результата и отдачи.

Стиль лидерства, который основан на расширении возможностей и прав способствует участникам нести самостоятельную ответственность над проектом, работать, принимать соответствующие решения. Самоуправление возможно, прежде всего, исходя из соответствующей корпоративной культуры компании, грамотно выстроенных процессов деятельности, доверии и лояльности. Лидеру распределённой команды важно определить цели, дать характеристику видению, создать благоприятную атмосферу для автономности виртуальной среды. Реализовать это возможно путем коучинга, предоставления свободного доступа к базе знаний, организовывать регулярные необходимые переговоры для решения в рамках деловых вопросов [3].

Менеджеры проекта должны определять направление, для побуждения каждого участника команды к самостоятельному принятию решений и нести ответственность за результат, осуществлять существенную роль в постановке определённых целей и задач. Именно поэтому руководителем разрабатываются определённые регламенты, рекомендации правила и процедуры для участников проекта.

Согласно ситуационному стилю поведения, менеджер вправе применять различные способы управления, исходя из потребности команды виртуального проекта и от цели стиль делегирования подразумевает, что участники проекта решают определенные задачи и несут ответственность за их результат:

- директивный стиль подразумевает постановку задач и целей и осуществление контроля над их выполнением;
- стиль наставничества включает постановку задач и целей, с возможностью высказывать мнения участниками команды;
- поддерживающий стиль, подразумевает принятие решений участниками команды при поддержке лидера команды).

Лидерство, основанное на ситуационных переменных и обстоятельствах, подразумевает стиль руководства с фокусом внимания на выстраивании межличностных взаимоотношений

или направленности на эффективном выполнении задач и достижении целей. Решения принимаются, основываясь на шкале рангов, которая представляет перечень до двадцати пяти прилагательных, с кем руководитель рассматривает сотрудничество. Согласно данному рейтингу, руководитель избирает соответствующий стиль управления. Недостаток такого стиля состоит в неспособности адекватно оценивать участников команды, учитывая обстоятельства, задачи и ситуации, в связи с тем, что в условиях виртуальной среды показатели производительности непостоянны.

Именно поэтому, такой стиль менее эффективен, в сравнении с ситуативным стилем руководства.

Команды в ходе распределения должны обладать общей целью и возможностью взаимодействия и координации благодаря использованию конкретных видов коммуникации, для достижения поставленных задач и целей. Показателем эффективности всегда являлось, то, насколько качественно и быстро участники команды добивались поставленных задач, однако, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что ключевым драйвером команды является удовлетворенность, на что существенное влияние оказывает стиль лидерства руководителя. ■

---

1. Bartlett C., & Beamish, P. (2014). *Transnational management*, (7th ed.). New York, NY

2. Avolio B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the «E» to e-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4). 325–415. doi:10.1016/S0090-2616(02)00133-X.

3. Holt K. & K. Seki (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5. 198–217.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

Avolio B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the «E» to e-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4). 325–415. doi:10.1016/S0090-2616(02)00133-X.

Bartlett C., & Beamish, P. (2014). *Transnational management*, (7th ed.). New York, NY

Holt K. & K. Seki (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5. 198–217.

---

## **Impact of leadership style on virtual team management**

© **Konev A., 2020**

This article discusses the main styles (models) of leadership used for virtual teams: their advantages, disadvantages, the degree of influence on the effectiveness of the team. The most effective models for virtual teams have been identified.

*Keywords:* virtual project, virtual team, human resource management, project management, leadership styles

---