Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА НА ТЕМУ**

**«Доверие как фактор успеха работы в виртуальных командах»**

Курсовая работа

студента 4 курса

бакалаврской программы

направления «Менеджмент»

***Герцога Александра Михайловича***

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

***Замулин Андрей Леонидович***

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г

Санкт-Петербург

2022

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Герцог Александр, студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Доверие как фактор успеха работы в виртуальных командах» представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт- Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению

из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Содержание

[Введение 4](#_Toc104888673)

[Глава 1. Теоретически-методологические основания доверия 6](#_Toc104888674)

[1.1. Доверие, определение и основные понятия 6](#_Toc104888675)

[1.2. Виды доверия 10](#_Toc104888676)

[1.3. Модель рождения и эволюции доверия 13](#_Toc104888677)

[1.4. Доверие в межличностных отношениях 16](#_Toc104888678)

[1.5. Доверие в рамках лидерства и корпоративной культуры 19](#_Toc104888679)

[1.6. Доверие и влияние на эффективность командной работы 23](#_Toc104888680)

[ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1 29](#_Toc104888681)

[Глава 2. Виртуальные команды, теория и практика 30](#_Toc104888682)

[2.1. Определение виртуальной команды 30](#_Toc104888683)

[2.2. Отличия от традиционной команды, и особенности виртуальной команды 33](#_Toc104888684)

[2.3. Феномен быстрого доверия в виртуальных командах 38](#_Toc104888685)

[2.4. Роль доверия и лидерства в управлении виртуальной командой 41](#_Toc104888686)

[2.5. Влияние доверия на эффективность работы в виртуальной команде 45](#_Toc104888687)

[ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2 51](#_Toc104888688)

[Глава 3. Эмпирическое изучение доверия как фактора эффективности в контексте виртуальной команды 52](#_Toc104888689)

[3.1. Описание методов исследования 52](#_Toc104888690)

[3.2. Методология проведения исследования 52](#_Toc104888691)

[3.3. Анализ и результаты исследования 56](#_Toc104888692)

[3.4. Рекомендации 73](#_Toc104888693)

[Заключение 75](#_Toc104888694)

[Список используемых источников 77](#_Toc104888695)

[Приложение №1 92](#_Toc104888696)

# Введение

Специалисты в области менеджмента, а в частности в области управления человеческими ресурсами, столкнулись с как никогда острой проблемой. В условиях пандемии, которую ознаменовал небезызвестный вирус COVID-19, огромное количество фирм вынуждено было, в рамках необходимости защиты своих сотрудников, прибегнуть к форме организации работы при помощи использования инструментов для удаленной работы, в частности, виртуальных команд[[1]](#footnote-1). Именно это событие определило динамику и многоступенчатость явления доверия, в связи с вынужденным резким переходом от одной, привычной колокационной формы работы к другой, до сей поры, не имевшей столь широкого применения, виртуальной форме организации. Главным вопросом данного исследования будет являться роль доверия в контексте виртуальной команды, основание которого и терминологическое обоснование будет рассмотрено в ходе исследования, какие факторы влияют на доверие, и то, как доверие влияет на результаты работы команды в виртуальном контексте.

Проблема исследования доверия и сути его явления является многоступенчатой для научного исследования задачей. Исходя из комплексной природы понятия термина «доверия», и беря во внимание наличие многочисленных научных дисциплин, которые включают в себя или как-либо затрагивают это понятие, можно утверждать о наличии определенных пробелов в рабочих практиках современных специалистов.

Важно понимать, что доверие является неотъемлемой частью любых социальных, а значит и рабочих, отношений. Соответственно, проблема доверия является абсолютно востребованной в области менеджмента, и дальнейшее исследование в этой области позволит открыть множество важнейших ответов на самые различные вопросы, в частности, касающихся природы построения организационно-корпоративной культуры как таковой, взаимоотношения сотрудников, на командные рабочие показатели. Исходя из всего вышеперечисленного можно утверждать об актуальности предмета исследования доверия как такового.

Необходимо аккуратно и последовательно изучать суть проблемы с точек зрения общественных коммуникаций, отношений в коллективе, межличностных связей, и экономически и научно-обусловленных дефиниций.

Как было указано ранее, практичность проблемы является неоспоримо важным элементом данного вопроса исследования. Само явление организационной-корпоративной культуры, присущей условной фирме или рабочему общественному месту, строится на механизмах и логических цепочках доверительных отношений. Корпоративная культура в свою очередь диктует условия работы и правила межличностного взаимодействия. И

Подходя к самому важному дополнению этого введения, необходимо выказать особое внимание термину и явлению виртуальной команды. Виртуальная команда, или виртуальный коллектив, это команда/группа людей, которые участвуют в выполнении общих и индивидуальных заданий, для достижения поставленных руководством организации целей и задач. Выполняется данная деятельность при помощи компьютерных и IT технологий и прочих программных способов коммуникации. Радикальное отличие виртуальной команды от традиционной face-to-face (лицом-к-лицу) формы командного образования заключается в отсутствии персонального элемента присутствия, что привносит ряд определенных условий и ограничений в процесс коммуникаций и руководства. Важнейшим вопросом будет являться форменное определение факторов, влияющих на доверие в виртуальной команде, и как именно доверие может повлиять не только на форму взаимоотношений, но и их следствий, то есть продуктивность и результативность работы.

Научные авторы из самых различных научных сфер рассматривали в своих исследованиях проблему доверия; непосредственно над сутью термина в своих исследованиях работали: P. Sztompka, F. Fukuyama, A. Giddens. Доверие в контексте организационных-корпоративных отношений изучали: R. Mayer, R. Kramer, D. McKnight, K. Dirks, D. Ferrin. О вопросах виртуальных команд говорит огромное количество современных авторов: S. Jarvenpaa, D. Leidner, J. Walther, D. McAllister, B. Bergiel, A. Powell.

**Исследовательская проблема:** отсутствие понимания явления доверия и способов использования доверия как инструмента влияния на эффективность командной работы.

**Исследовательские вопросы:**

* Как в контексте рабочей виртуальной команды проявляется доверие, и что на него влияет?
* К каким результатам, с точки зрения эффективности работы виртуальной команды может привести доверие, и на что оно (в этом контексте) влияет?

Мною применялись публикации и статьи в открытом доступе, сведения и информация из доступных ресурсов.

**Методология:** в своей работе я применил качественный вид исследования, полу-структурированное анонимное глубинное интервью.

**Цель:** проанализировать и охарактеризовать влияние доверия на эффективность работы в контексте виртуальной команды.

Для достижения этой цели будут выполнены следующие **задачи:**

* **Теоретические**: обоснование теоретических основ понятия и способов понимания явления доверия; описание факторов и следствий доверия; определение динамики и особенности доверия в виртуальном контексте командной работы.
* **Эмпирические**: определение исследовательских вопросов, проведение глубинных интервью с экспертами менеджмента, сбор информации.
* **Аналитические**: анализ и обработка полученной информации, формулировка выводов и рекомендаций для компаний на территории РФ.

**Объект исследования:** организационная культура и ее изменения в условиях построения и практичного применения виртуальных команд.

**Предмет исследования:** факторы, влияющие на формирование доверия в условиях построения и практичного применения виртуальных команд, а также динамика и следствия, на которые влияет доверие в виртуальном контексте

В первой теоретической главе рассматривается понятие доверия в организационном контексте, затем описываются различные виды доверия, но что оно в организационном контексте влияет, как оно в нем возникает и на основе каких принципов доверие видоизменяется.

Во второй главе происходит детальный осмотр динамики и сути доверия в контексте виртуальной команды, какими отличиями от доверия в традиционной форме оно обладает, как оно взаимодействует внутри команды, какими факторами обладает и на какие показатели влияет.

В третьей главе происходит анализ рабочего опыта экспертов, выявлению факторов особенности динамики доверия, формулируются выводы и рекомендации для компаний, работающих на российском рынке.

# Глава 1. Теоретически-методологические основания доверия

### Доверие, определение и основные понятия

Явление доверия своей природой затрагивает основные социальные науки и академические дисциплины, такие как психология, социология, менеджмент. Доверие– это не прямолинейный и отчетливо понятный концепт, даже спустя многие годы исследований в этой теме (Büssing, 2002). Основы термина доверия лежат в социологии и психологии (Wrightsman, 1966; Sztompka, 1999; Giddens, 1990) соответственно, и следствия из этих научных полей естественным образом интегрировались в науку менеджмента (Bachmann & Zaheer, 2006; Currall & Epstein, 2003; Martins & Von der Ohe, 2002; Shaw, 2005), в частности, в контексте управления человеческими ресурсами. В связи с этим, необходимо сначала определить социальную сторону термина доверия, и затем, в рамках данной исследовательской работы, переходить к определению в контексте организации, с точки зрения менеджмента.

**Доверие в социологии**

С точки зрения социологии, доверие является определенным феноменом, который подлежит измерению, и соответственно, изучению, в частности, с эмпирической характеристикой, влиянием и позицией в цепочке социальных взаимодействий, функций и характеристик межличностных взаимодействий, в создании социального капитала. В первую очередь стоит установить значение слова в контексте русского языка; в словаре за авторством В.И. Даля, где акт доверия определяется следующим образом: «доверять – поверить, поручить, отдать на веру, на совесть, уполномочить; полагаться на кого-либо, верить ему, не сомневаться в честности его». Акт доверия подразумевает наличие определенного условия солидарности между условными участниками, где одна сторона вступает в доверительные отношения, беря на себя риск, присущий акту принятия обязательств, и вторая сторона берет на себя риск, присущий акту выдачи обязательств.

Связь доверия и рисков (Giddens, 1990) также выражается в виду неустойчивости современного общества, в котором все очень переменно и нестабильно. Доверие по данному видению является связующим звеном, которое привносит чувство безопасности в изменчивой социальной среде и обеспечивает непрерывность течения социального времени.

Роль доверия и повышения значимости этого феномена связано с факторами, характерными для развития современных социальных и экономических тенденций: повышение уровня нестабильности, необходимости сотрудничества в условиях непредсказуемости, более масштабные риски при социальной деятельности (Sztompka, 1999).

Каждая из этих характеристик современности предполагает необходимость наличия доверия. В конечном итоге, выделяется 3 уровня доверия:

1. Уровни социального доверия // Sztompka, 1999

|  |  |
| --- | --- |
| **Относительный** | Основанием является поверхностно-фактическая оценка того, насколько субъект заслуживает или не заслуживает доверия. Например: внешний вид, пол и возраст индивидуума, с которым происходит взаимодействие. |
| **Психологический** | Или когнитивный уровень, который обуславливается личным мировоззрением условного индивида, его жизненный опыт, привычки и поведение. Например: наличие рабочего опыта при взаимодействии с новым рабочим местом, наличие мнения по условному вопросу. |
| **Культурный** | Складывается из крупной совокупности опыта социума, основными компонентами которого являются предыдущие уровни. Существует для описания более крупных социальных образований, но подходит и для выражения мнения индивидуума относительно условной социальной единицы. Например: рабочий коллектив, организация. |

Данные уровни будут необходимы для дальнейшего более точного понимания важных аспектов доверия в организационном контексте. Необходимо упомянуть о понятии «социального капитала» организации (Fukuyama, 1995).

**Социальный капитал** — это определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами, набор норм и ценностей коллективного взаимодействия. Из социальных норм и ценностей, в свою очередь, строится фундамент организационной культуры, которая обусловлена рядом принятых понятий о взаимодействиях внутри коллектива. Таким образом, можно утверждать о следующей логической цепочке: доверие обуславливает социальные интеракции на межличностных и социальном уровнях, создавая социальный капитал, и в последствие создавая организационную культуру соответственно.

Эта логическая цепочка важна при понимании термина организационного доверия, так как именно доверие является основоположником социальных механизмов взаимодействия, и именно оно будет ложиться в основу коллективных взаимодействий в дальнейшем. Доверие обуславливает не только общность соблюдения порядка действительности в обществе и в экономическом обмене и транзакционных операциях, но и обеспечивает, например, уровни экономического доверия условных индивидов к определенным условиям и способам взаимодействия.

Таким образом, доверие с точки зрения социологии напрямую регулирует такие общепринятые организационные понятия, как, например, эффективность или поведение сотрудников. Репутация и осознанность действия и выбора позволяет уменьшать временные и деловые издержки, оставляя больше времени на непосредственно исполнение и соблюдение деловых условий.

Отсюда же можно и говорить об личных интересах взаимодействующих сторон; желании усилить свое личное состояние и как следствие перейти к наращиванию социального капитала для осуществления акта взаимного приобретения выгоды. Таким образом, можно утверждать о прямой взаимосвязи доверия и организационного социального капитала, где ценности и правовые нормы обусловлены именно этим самым социальным капиталом, что в свою очередь формирует образ организационного доверия. В последствии, именно на основе этих факторов, организация будет формировать свои стратегические позиции и управленческие установки, что в целом диктует идентичность и форму организации как таковой. Говоря иначе – организационное доверие является базисом явления организации.

**Доверие в менеджменте**

Теперь, когда были установлены основные точки понимания термина доверия со стороны социологии, имеется возможность перейти к позиции менеджмента. (Zand, 1997) определяет доверие как: «готовность сделать себя уязвимым по отношению к другому другой стороне, чье поведение невозможно контролировать, в ситуации, в которой потенциальные выгоды намного меньше для первого, чем потенциальные потери, если второй злоупотребит этой уязвимостью». (Mayer, Davis, Schoorman, 1995), (Nooteboom, 2002), (Rossouw & Van Vuuren, 2004), а также (Kreitner & Kinicki, 1995) в своих работах поддерживают это определение, и добавляют к нему дополнение, утверждая, что это «взаимная вера в намерения и поведение другого лица».

Определение доверия, данное (Bäckström, 2008) аналогично, и определяет его следующим образом: «доверие заключается уверенности одной стороны в партнере по обмену». Таким образом, это подразумевает готовность довериться другому, даже если это связано с просчитанными рисками. Все эти определения утверждают, что, несмотря на риск получения вреда, доверяющий может оказывать доверие участнику соглашения, основываясь на ожидании того, что другая сторона не будет использовать эту ситуацию в своих интересах, и приведет сложившуюся ситуацию к общему положительному результату (Rousseau, 1989).

Исходя из этого, акт доверия всегда включает в себя двух условных участников, доверяющий (тот, кто проявляет доверие) и доверяемый (тот, кто получает доверие).

В определении объединяются два основных понятия: рискованность и позитивные ожидания (положительного результата), где рискованность отвечает за аспект природы доверия, а позитивные ожидания – построенная когнитивная модель доверяющего, некая вера в способность доверяемого удовлетворить поставленные условия. В таком случае, доверие– это обязательства, которые напрямую соотносятся перед ресурсами и результатами деятельности соответственно, где результаты в свою очередь находятся в зависимости от действий и оперативных решений других.

Также следует упомянуть различие между доверием (со стороны доверяющего) и «благонадежности» (со стороны доверяемого). Несмотря на то, что эти концепции безусловно взаимосвязаны, необходимо подразделять, что акт доверия подразумевает действие, то есть оценку качества условной личности или организации; тогда как благонадежность подразумевает оценочную характеристику, определяющую степень доверия, то есть оценку того, насколько чему-либо или кому-либо можно доверять (Mayer, 1995; Rossouw, 2004). В дополнение к этому стоит отметить, что доверие включает в себя больше, чем просто формирование благонадежности в чьих-либо глазах — оно также включает в себя готовность действовать в неопределенных условиях (Ferres & Travaglione, 2003).

Принимая во внимание все вышеперечисленное, можно утверждать о необходимости учета следующих немаловажных факторов, необходимых для понимания явления доверия на межличностных и социальных уровнях соответственно. Указанная концепция рисков, положительных ожиданий, и уверенности, позволяет рассматривать вопрос доверия, и, в частности, организационного доверия, через призму партнерских бизнес-отношений между связками «сотрудник-команда», «управляющий-подчиненный» и «коллега-коллега». В таком случае, в рамках данного исследования определение доверия будет выглядеть в следующей форме:

**Доверие** – готовность одной из сторон сделать себя уязвимой по отношению к действиям другой стороны, при наличии у первой выраженной веры в позитивные намерения второй; и желание достижения взаимной выгоды для всех участвующих в этих отношениях сторон.

Далее необходимо рассмотреть то, какой классификацией можно разделить различные виды доверия в привычном понимании.

### Виды доверия

Как было выделено выше, авторы выделяют различные подходы к доверию: доверие как психологическое-социальное комплексное явление, или как поведенческий паттерн, обуславливающийся внешними факторами (Kramer, 1999). Это включает в себя когнитивные процессы, а также аффективные и мотивационные компоненты, в то время как, если смотреть с экономической точки зрения, то выбор, в своей природе, рациональный и эффективный.

**Основные типы**

Итак, для дальнейших выводов необходимо последовательно обозначить виды доверия. В своем очерке, (Fox, 1974) делит доверие на два типа, в зависимости от характера авторитетности производимых отношений: вертикальное и горизонтальное. Смысл прост: вертикальное доверие относится к доверию к руководству, а горизонтальное доверие — к доверию между сотрудниками. Соответственно, доверие к руководству (например, топ-менеджмент в условной компании) и доверие к непосредственным руководителям вертикальны; доверие к коллегам в одном рабочем коллективе является в свою очередь горизонтальным:

1. Таблица типов доверия в организации // Fox, 1974

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип доверия** | **Формат отношений** | **Природа взаимодействия** |
| Доверие к коллегам | Горизонтальный | Межличностная |
| Доверие к руководителям | Вертикальный | Межличностная |
| Доверие к руководству | Вертикальный | Институциональная |

С другой стороны, по характеру доверия необходимо отличать межличностное доверие от институционального. Объектом межличностного доверия является человек или группа людей, тогда как объектом институционального доверия является организационная единица, например, отношение сотрудника к корпоративной культуре.

Соответственно, способы укрепления доверия будут различаться. Межличностное доверие в основном вырабатывается частыми взаимодействиями между людьми и зависит от личностных особенностей участников. Институциональное доверие в свою очередь возникает из правил и структурированных отношений в организации, оно строится путем воспитания организационной культуры или системного управления (McCauley & Kuhnert, 1992).

**Умственная и эмоциональная оценка**

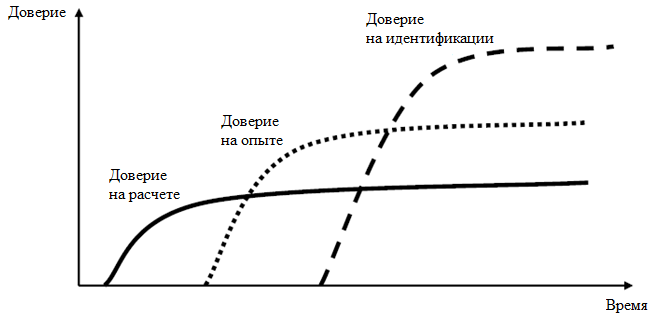
В доверии существует проблематика двух подтипов подхода к доверию со стороны доверяющего. Была исследована теория (McAllister, 1995) различия между организационным доверием, основанным на уровне познания (cognitive-based), и на аффективном уровне (affect-based).

**Уровень познания** в доверии относится к оценочному убеждению, основанному на просчитанных вероятностях, а также на знаниях о доверяемом со стороны доверяющего. Это рациональная оценка, основанная на представлении о том, что акт доверия происходит потому, что доверяемая сторона, например, имеет заслуживающие доверия качества (способности, предсказуемость, надежность), и репутацию в прошлом (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Соответственно, от доверяемого можно ожидать такого же в благоприятного поведения будущем.

**Аффективный уровень** в свою очередь связан с эмоциональной, или сентиментальной стороной доверия. Данный уровень создается при наличии положительных эмоций у доверяющего по отношению к доверяемому; например, дружба между двумя сотрудниками будет обеспечивать наличие аффективного доверия, что будет позволять доверяющему без опасения взаимодействовать с коллегой; или, например, уважение, которое испытывает старший сотрудник к делу и миссии своей компании, что позволяет ему не беспокоиться, и работать во благо общего дела. Результатом такого рода доверия становится более про-активное поведение участников процесса. Таким образом, в рамках организационной культуры, это приводит к дополнительным положительным факторам, как более сильной идентификации сотрудника в организации, повышения чувства значимости. Следовательно, доверие, основанное на эмоциях, необходимо для достижения устойчивого организационного развития (Schoorman, 2007).

**Трехэтапная структура**

Другое объяснение уровней доверия можно найти в модели развития трех последовательно связанных типов доверия (в формате трехэтапной структуры), разработанной (Lewicki & Bunker 1996), а именно: доверие, основанное на расчете; доверие, основанное на опыте; и доверие, основанное на идентификации.



1. Трехэтапная структура эволюции доверия // Lewicki & Bunker 1996

Доверие, основанное на расчете, относится к «расчету выгод или вознаграждений за сохранение доверия или избежание наказания или ущерба в результате нарушения доверия» (Lewicki & Bunker, 1996), где основанием является вера в то, что стороны будут делать то, что они обещают. Элементы, отвечающие за предотвращение последствий, по мнению авторов, являются более сильными мотиваторами, чем элементы, отвечающие за выгоду. Закономерно, что доверие наиболее чувствительно на этом этапе, поскольку у обеих сторон мало предварительных знаний о возможных сценариях поведения, особенно в том случае, если возникнут основания для сомнений. Доверие, основанное на расчете, является первым этапом развития доверия внутри организации, и доверие на этом этапе является особенно хрупким (Binikos, 2006).

Далее, доверие, основанное на опыте, основано на установившихся отношениях, выросших из доверия, основанного на расчете, когда обеим сторонам доступно больше знаний об доверительных отношениях между ними, и их надежности. Следовательно, данный вид доверия основан на наличии большего количества информации и опыта в отношениях, что, в свою очередь, способствует предсказуемости поведения, намерений и действий сторон, участвующих в доверительных отношениях. Доверие, основанное на опыте, поддерживается постоянным взаимодействием (обеспечивающим построение отношений), а также углубленным пониманием различных элементов доверительных отношений, например, узнаются признаки нарушения или усиления (Binikos, 2006; Lewicki & Bunker, 1996).

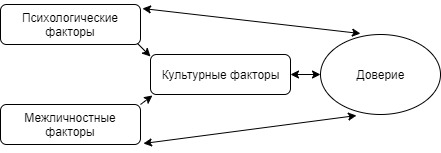
Третий этап доверия, основанного на идентификации, состоит из «слияния» интересов самого доверяющего, с желаниями и намерениями другой стороны, и постоянной взаимной оценке желаний обеих сторон, что приводит к общему пониманию между сторонами. Доверие на этом уровне настолько сильно, что может позволить одной стороне представлять интересы другой в ее отсутствие (Binikos, 2006). Обе стороны «думают, чувствуют и реагируют как другая» (Lewicki & Bunker 1996).

Доверие развивается в хронологическом порядке и переходит от доверия, основанного на расчете, к доверию, основанному на опыте, а затем к доверию, основанному на идентификации. Важно отметить, что не все отношения достигнут зрелости, поскольку они зависят от того, как на них будут воздействовать различные внутренние и внешние факторы. Между этими стадиями развития есть оценочные совпадения, поскольку каждая из них закономерно перерастает в следующую. Этот переход от одной стадии к другой характеризуется сменой парадигмы и может быть облегчен продолжительным взаимодействием между сторонами и факторами благонадежности (Lewicki & Bunker, 1996).

### Модель рождения и эволюции доверия

Как было указано ранее, доверие обладает несколькими закономерными уровнями факторного восприятия и существования соответственно.

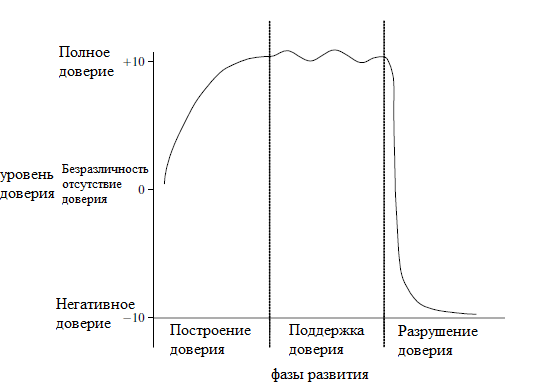
Это психологические и когнитивные факторы, где речь идет о личных качествах условного индивидуума, который обладает своим собственным мнением касательно какого-либо вопроса; межличностное или относительное доверие, где речь идет о взаимодействии сотрудников между собой в официальной и неофициальной обстановке, будь то отношения между коллегами или между руководителем и подчиненными; и наконец культурное доверие, которое строится из совокупности мнений и фактов о той или иной рабочей организации.



1. Взаимосвязь факторов в доверии // Автор исследования

Ввиду комплексной натуры такового явления как доверие– достаточно тяжело спрогнозировать или проанализировать какие-именно факторы повлияют на его восприятие индивидуумом, командой, или культурно-социальной единицей, так как все элементы смешиваются воедино для создания определенного эффекта среди участников социального и организационного взаимодействия (Mayer, 1995). Однако нельзя отрицать тот факт, что некоторые взаимосвязанные цепочки действительно участвуют в процессе на понятном для нас уровне, которые при начале взаимодействия приводят к созданию доверия как такового.

Так, была создана модель (Currall & Epstein, 2003) рождения и постепенного эволюционного развития доверия:



1. Модель рождения и развития доверия // Currall & Epstein, 2003

Как указано на графике, при инициации любых доверительных отношений – доверие начинается с нулевой отметки, точки безразличия. Поскольку стороны отношений не обладают достаточной информацией о благонадежности своего партнера, нет ни доверия, ни недоверия. Однако, абсолютно важно отметить тот факт, что этот начальный этап доверия очень важен, поскольку именно на нем выполняется множество самых важных оценок и доверительных транзакций, которые могут иметь прямое влияние на уровень развиваемого доверия в последствии (McKnight & Chervany, 2006). Это доверие на первой фазе, или первоначальное доверие, является важным индикатором того, чего стороны в отношениях могут достичь в будущем вместе. В формате рабочих отношений, например, можно расценивать этот этап как некий «испытательный срок» для сотрудника со стороны организации.

По мере развития отношений на первом этапе построения доверия– проводится совместная деятельность по обеспечению безопасности отношений и их укреплению посредством совершения действий по усилению доверия. Действия по усилению доверия являются механизмами, которые стороны используют, чтобы заверить другие стороны в своих способностях, своей заинтересованности в удовлетворении их потребностей, и своей готовности выполнять обещания, данные другим (Long, Sitkin, Cardinal, 2003). Например, своевременная выдача рабочего результата со стороны сотрудников, и соответствующего вознаграждения со стороны руководства.

Доверие неуклонно растет, пока не достигнет уровня поддержки доверия. На этом этапе доверительные отношения поддерживаются постоянными привычными паттернами поведения и результативности, с небольшими возможными изменениями. Если одна из сторон ставит под угрозу отношения, подрывая доверие, отношения практически немедленно переходят в фазу разрушенного доверия. На этом этапе уровень доверия быстро падает ниже нулевой отметки до уровня недоверия, и от стороны, которая нарушила доверие, потребуются огромные усилия, чтобы снова вернуть уровень к нулевой отметке отправной точки.

Восстановление подорванного доверия сопряжено с двумя проблемами (Dirks, 2006). Во-первых, это объем усилий, необходимых для восстановления доверия, который может быть значительно больше, чем усилия вложенные в первоначальное развитие доверия, так как нарушение оного, как видно на графике, приводит к падению доверия ниже его первоначального уровня. Во-вторых, сторона, которой не доверяют, должна не только восстановить позитивные ожидания, но и преодолеть негативные ожидания от событий, которые могут оставаться значимыми даже с продолжительным течением времени.

Совершенно логично утверждать, что большинство предпочло бы отношения, основанные на доверии, чем отношения, основанные на сомнениях и оппортунизме (Nooteboom, 2002). В идеале, конечно, ожидается, что отношения между людьми продолжатся на этапе поддержки доверия, как и запланировано, и что стороны будут избегать действий, сопряженных с нарушением или разрушением доверия.

Необходимо указать еще один немаловажный комментарий. Доверие возникает в результате последовательного обмена выгодами между сторонами, однако этот обмен также включает в себя неуказанные обязанности, для которых не вовсе не обязательно подписывать соглашение (Neves & Caetano, 2006). Например, концепция гражданского организационного поведения (Organ, 1988), суть которого заключается в поведении сотрудника, не распознаваемом непосредственным и определенным образом формальной системой поощрений, но которое в агрегированном виде способствует эффективному функционированию организации (в качестве примера, сотрудник, который всегда проявляет вежливость и учтивость к своим коллегам).

Один из факторов, имеющих решающее значение для развития доверия в организационном контексте, заключается в том, что доверие будет развиваться только в условной социальной среде, которая способствует его развитию, например в организационной культуре определенной компании (Holtzhausen, 2009). Элементы, составляющие социальную среду и оказывающие влияние на ее развитие, включают системы и структуры коммуникации, отношения и иерархии, а также способы решения задач.

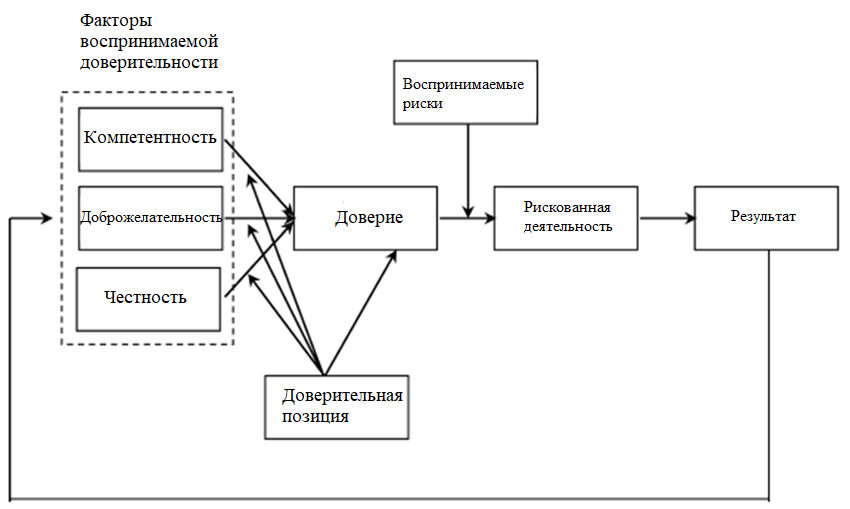
Далее будут более детально рассмотрены модели и факторы доверия в контексте межличностных организационных отношений.

### Доверие в межличностных отношениях

Повсеместная трансформация рабочей среды связано с появление новых принципов в сторону командной работы в начале 1990-х годов (Ingraham & Jones, 1999). Это изменение потребовало взаимозависимости и сотрудничества для достижения общих организационных целей. Доверие между коллегами повышает способность решать проблемы, облегчая обмен информацией внутри групп (Zand, 1972) и объединяет индивидуальную мотивацию сотрудника с совместными усилиями его коллег (Dirks, 1999). Доверие между членами группы также способствует полезному межличностному взаимодействию, направленному на взаимопомощь (Choi, 2006; McAllister, 1995). Следовательно, доверие увеличивает способность членов группы работать вместе, что, в свою очередь, увеличивает общую эффективность команды (Larson & LaFasto, 1989).

**Основополагающая модель взаимодействия**

Личные психологические качества имеют огромное значение при оценивании участников социального процесса. Были введены понятия (Mayer, 1995), отвечающие за отдельные воспринимаемые человеческие качества в рамках своей модели построения доверительных отношений: компетентность, то есть качество доверяемого, у которого есть навыки, средства и мотивация для выполнения определенной работы или обязательства, которые с определенной высокой долей вероятности приведут к успеху; доброжелательность, то есть качество доверяемого, который имеет добрые намерения, чем гарантируется положительный характер взаимодействия по отношению к доверяющему; и наконец честность, которая движима моральным характером доверяемого, его принципиальность и чувство справедливости.



1. Основная модель межличностного доверительного взаимодействия // Mayer, 1995

В дополнении к этой модели следует добавить фактор, именующийся термином “trusting stance”, или доверительной позиции — это степень, в которой человек последовательно ведет себя с людьми так, как если бы они были благонамеренными и надежными в любых ситуациях с самого начала. Говоря иначе, это сознательный выбор человека доверять до тех пор, пока сторона доверяемого не покажется ненадежной (McKnight, 1998). В других исследованиях данный феномен также называется диспозицией к доверию. В новых отношениях между членами организации доверительная позиция сотрудника положительно повлияет на степень первоначального доверия к своему коллеге. Следовательно, чем больше человек склонен доверять другим, тем более вероятно, что он или она будет приписывать надежность новому коллеге по работе.

Указанная модель является практически основополагающей моделью для всех последующих исследований в области доверия. Суть модели заключается в понимании важности участия личных качеств человека в процессе межличностных доверительных отношений, а именно в том факте, что личностные качества в значительной степени диктуют к чему в конечном итоге эти отношения приведу. Доверие является центральным элементом готовности к сотрудничеству, передаче знаний, налаживанию связей, гладкому и неконкурентному взаимодействию – все те действия, которые приводят к повышению положительного межличностного взаимодействия, и к закономерному повышению эффективности индивидуальной и командной работы (Striukova & Rayna, 2008).

Также важнейший вывод кроется в том, что положительно воспринимаемые качества приводят к рискованной деятельности, которая приводит к положительному результату, ввиду природы контекста, в котором это действие совершается. Разумеется, одного лишь положительного восприятия не хватит для успешной рабочей деятельности, однако ни в коем случае нельзя принижать значимость данного вывода, так как подобного рода факторы зачастую являются определяющими в условном рабочем вопросе. Например, никто не согласится дать задачу, требующую аккуратности, ненадежному в исполнительности сотруднику, и неважно насколько хорошими рабочими навыками он обладает; также никто не захочет строить дружеские отношения с коллегой, который в свободное время распространяет сплетни.

**Дополнительные личностные характеристики**

Данная модель безусловно является основополагающей для теории доверия в области межличностного взаимодействия в организационном контексте. Далее необходимо уточнить развития в значимости личностных качеств и открытости к диалогу в контексте доверия, так как данные параметры также обладают очень важным весом при формировании межличностных отношений (Bews & Uys, 2002).

Так, была взята в качестве основы теорема личностных факторов «большая пятерка», и в последствии определена в контексте организационного доверия (Martins, 2000) следующим образом:

* Сознательность: описывается как степень настойчивости, ответственности и организованности человека (Kaplan & Saccuzzo, 2001). Этой характеристике также приписывают надежность характера, стремление к достижениям и планомерность (Barrick, 2001). В рабочем контексте добросовестность означает бдительность, ответственность, тщательность и трудолюбие. Эти характеристики типичны для поведения в среде с высоким уровнем доверия.
* Приятие: описывается как характеристика, включающая в себя чувства симпатии, вежливости, сочувствия, милосердия и мягкосердечности. Сотрудничество, доверчивость, уступчивость и приветливость также включаются в эту характеристику (Barrick, 2001). Доброжелательность отличается от других личностных факторов «большой пятерки» своим участием в поддержании гармоничных социальных отношений (Kaushik & Tonk, 2008).
* Эмоциональная стабильность: описывается как отсутствие в поведении проявлений излишнего пессимизма, гнева, беспокойства и неуверенности. Была доказана положительная связь между эмоциональной стабильностью и стрессом на работе (Birch & Kamali, 2001).
* Находчивость: или открытость опыту, что определяется творческим подходом, широким кругозор и интеллектуальными способностями. Находчивость связывают с определенными аспектами интеллекта, например с дивергентным мышлением, которое способствует творческому процессу в рабочем контексте (Kaushik & Tonk, 2008).
* Экстраверсия: определяется как общительность, дружелюбие, разговорчивость и активность в общении. Экстраверсия также несет в себе поведенческие признаки амбициозности и положительно окрашенной эмоциональности (Barrick, 2001).

Суть данных человеческих характеристик заключается в подтверждении основного утверждения с позиции межличностного взаимодействия: все перечисленные элементы образуют благоприятные условия в логической цепочке характеристика-доверие-рискованная деятельность-положительный результат. Логично будет утверждать, что подобными качествами должны обладать не только коллеги, находящиеся в взаимодействии в горизонтальном формате, но и руководители, так как своим примером и поведением они напрямую мотивируют и вдохновляют своих подчиненных на усиленную работу во благо организации, будучи в определенной позиции авторитета по отношению к ним же.

Далее, рассмотрим влияние доверия в рамках лидерства и корпоративной культуры.

### Доверие в рамках лидерства и корпоративной культуры

Один из факторов, имеющих решающее значение для развития доверия в организационном контексте, заключается в том, что доверие будет развиваться только в такой условной социальной среде, которая активно способствует его развитию (Holtzhausen, 2009). Элементы, составляющие социальную среду и оказывающие влияние на ее развитие, включают системы и структуры коммуникации, отношения и иерархии, а также способы решения задач.

**В контексте лидерства**

Как уже было указано ранее, взаимодействия в контексте доверия с руководством как таковым можно подразделить на межличностные и институциональные отношения. Межличностные взаимодействия имеют множество переменных, и руководители должны учитывать это при построение крепкого социального капитала. Даже с точки зрения отношения к сотрудникам как к человеческому капиталу, руководители всегда должны искать возможности и способы для совершенствования доверительных цепочек внутри своей организации, и стараться не прибегать к неэффективным с этой же точки зрения менеджмента формам управления организацией.

В частности, необходимо сделать акцент на катастрофических с точки зрения организационного доверия последствиях, которые способны принести необдуманные поступки со стороны руководителя; излишняя зацикленность на собственном авторитете и установка деспотичных правил, безусловно, приведет к понижению доверия среди сотрудников; установка же форм управления, больше ориентированном на справедливом и честном отношении к сотрудникам, приведет к положительным результатам (Graen & Uhl-Bien 1995; Liden, 1993).

Важность доверия к руководителям широко исследовалась в научных работах по менеджменту, особенно в направлении лидерства. Считается, что доверие является основой эффективного лидерства (Fairholm, 1994; Zand, 1997). Доверие способно привить чувство лояльности, чувство единства с коллективом, сформировать социальный капитал. Говоря простым языком, доверие в организационном контексте – основополагающая и неотъемлемая (в случае отсутствия доверия в организационных ценностях будут найдены субституты) часть организационного, коллективного, и межличностного процесса.

Важно принимать во внимание различные уровни лидерства (Dirks&Ferrin, 2002), а в частности: уровень непосредственного руководителя (direct leader), и уровень высшего руководителя (senior leader), при определении доверия к лидерству. Исследования в этой области сообщают, что доверие к лидерству может иметь разные факторы на различных уровнях руководства, поскольку лидеры на отдельных иерархических уровнях выполняют свои ключевые задачи (Bass & Stogdill, 1990; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012).

Например, высшие руководители принимают стратегические решения, в то время как непосредственные руководители выполняют контролирующие функции внутри команды. По сути, высшее руководство разрабатывает политику компании, правила, положения, определяет стандартные операционные процедуры, которые, в свою очередь, отражают и определяют организационные ценности. Непосредственные руководители в свою очередь являются главными управляющими поведения участников команды, обеспечивая коммуникации, наказание и вознаграждение (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009).

Считается, что непосредственные руководители более эффективны с точки зрения влияния на повседневное командное поведение членов организации (Mayer, 2009; Meglino, 1989); они напрямую исполняют свои обязанности в рамках своего стиля лидерства при взаимодействии с командой, что приводит к связи с доверием к непосредственным лидерам, а не лично к высшим руководителям. Кроме того, участники приписывают признаки справедливого поведения к руководителю, который контролирует межличностное обращение в команде, и к руководителю, реализующему организационные процедуры на практике; в обоих случаях это обязанности прямых руководителей (Dirks & Ferrin, 2002). Данное утверждение подтверждается выводами исследования (DeConinck, 2010).

То, как различные виды лидерства будут влиять на уровень и вид доверия, будет в дальнейшем рассмотрено во второй главе этого исследования.

**В контексте корпоративной культуры**

Характеристика благонадежности безусловно влияет на развитие доверия внутри организации на институциональном уровне, поскольку это фактор, который по принятому определению состоит из внешних характеристик участника акта доверия. Учитывая институциональный характер доверия к корпоративной культуре, следует сделать вывод о комплексной природе данного явления. Факторы, способствующие благонадежности в организации, включают в себя надежность, честность, открытость и прозрачность, компетентность представителей, рабочую и социальную заботу о сотрудниках и предоставления инструментов для идентификации сотрудников, и это должно выражаться как в поведении и личностных признаках руководителей и представителей на всех уровнях компании, так и в принятой внутренней политике и правилах (Binikos, 2006; Paine, 2003).

Сотрудники рано или поздно начинают доверять организациям, в которых они работают. В отношениях между работником и организацией, с высоким уровнем доверия, сотрудники позволяют организации заботиться об их интересах, и они будут готовы находится в уязвимой зависимости со стороны своей организации (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2007). Любое нарушение этого доверия может нанести ощутимый ущерб существованию организации. Сотрудники, которые чувствуют, что их предали, часто ищут возможности так или иначе отомстить за нанесенную обиду, и в этом случае больше нельзя полагаться на то, что они будут действовать в интересах организации; что может выражаться как в некачественной рабочей деятельности, так и в активном саботаже своего рабочего места (Rossouw & Van Vuuren, 2004). Из чего можно сделать вывод, что руководители компаний и компании в совокупности должны соблюдать указанные выше принципы честности, прозрачности, и справедливости.

Если попытаться привести определенную практичную дефиницию, то можно сделать следующий вывод: организационное доверие является определенной частью организационной культуры, которая влияет на формат и виды взаимодействий между сотрудниками условной фирмы. Данное определение поддерживает факт того, что межличностное и институциональное взаимодействие условной организации обосновано как на нормативных, так и на ценностных уровнях в организации

В современном понимании, организационная культура включает в себя ряд всевозможных факторов, будь то вышеупомянутые правила и нормы, или даже особый язык, общепринятый между сотрудниками организации. Но в целом, организации имеют общий набор факторов, которые в общей сложности регулируют и управляют культурой и ее восприятием:

* Способ управления организацией; высшее руководство во многом влияет на непосредственную форму и восприятие фирмы на крайне многих этапах, даже кардинально меняя организационную культуру, при желании или необходимости, и эти действия могут иметь последствия для рабочего коллектива. Были проведены исследования в области необходимости наличия доверия при изменении в организационной структуре (Agarwal, 2014).
* Идентичность индивида и компании; чаще всего, при совпадении взглядов или общей «миссии» предприятия индивид склонен отождествлять свои интересы с интересами компании, что в значительной степени меняет восприятие институционального аспекта организационной культуры. Причем, принимая во внимание приведенные ранее модели эволюции доверия, данный процесс является совершенно закономерным по прошествию времени и прочих необходимых обстоятельствах.
* Нормы, ценности и правила; эти факторы являются компасом для новых и опытных сотрудников, или даже основной привлекательной причиной для поступления на должность. В качестве них могут выступать как явные руководства к действию, как политика компании по определенным вопросам, так и не совсем очевидные факторы, например, особый этикет во время межличностного взаимодействия.

Все эти перечисленные факторы по большей части зависят от руководства условной организации на всех уровнях. Можно утверждать о следующей динамике: совокупность внутрифирменных отношений, ценностей, и правил напрямую влияют на фактический уровень организационного доверия, что в свою очередь влияет на общую динамику доверительных цепочек внутри организации, а значит и на воспринимаемый уровень организационного доверия внутри организационной культуры.

Например, уровень организационного доверия в условной организации, в которой сотрудники несправедливо эксплуатируются или подвергаются прочим неблагоприятным факторам, будет значительно ниже, что напрямую будет влиять на организационную культуру, в которой будут возникать установки недовольства и отсутствие вовлеченности среди сотрудников.

Прежде чем приступить к детальному рассмотрению факторов сопряженных с виртуальной командой безусловно необходимо сделать уточнения касательно влияния доверия на эффективность командной работы.

### Доверие и влияние на эффективность командной работы

Прежде чем приступать к разбору влияния доверия на эффективность команды необходимо установить некоторых определений.

Команда — это совокупность людей, которые взаимозависимы в своих задачах, разделяют ответственность за результаты и рассматривают себя как единицу, встроенную в институциональную или организационную систему, и которая действует в установленных границах этой системы (Kristin, 2013).

Командное доверие – общая готовность участников команды быть уязвимыми от действий других членов команды, основанная на общем ожидании того, что все участники команды будут выполнять определенные действия, которые важны для команды, независимо от их способности контролировать друг друга (Breuer, 2020)

Эффективность команды (также называемая эффективностью группы) — это способность команды достигать целей или задач, поставленных перед уполномоченным персоналом или организацией, что включает в себя достижение положительных результатов по этим задачам (Caroline & Rousseau, 2011). Исходя из определения (Hackman, 1981), в командной эффективности можно выделить три основных компонента: сама производительность, командные процессы и индивидуальная удовлетворенность каждого отдельного сотрудника. Производительность можно оценивать как объективно (фактический результат), так и субъективно (ощущение производительности). Сплоченность, например, будет являться аспектом командного процесса. Индивидуальная удовлетворенность включает в себя впечатления от рабочих взаимодействий отдельного сотрудника.

Невозможно отрицать важность доверия в вопросе эффективности. Доверие влияет на этот фактор на четырех уровнях (Shaw, 1997), а именно:

* Организационный успех: доверие необходимо для того, чтобы мотивировать и давать возможность сотрудникам и командам действовать для достижения различных целей в рамках организационных задач.
* Командная эффективность: для достижения общей цели команды работают в взаимозависимости людей в совместной работе. Для повышения производительности закономерно необходим высокий уровень доверия.
* Межличностное сотрудничество: сотрудники должны доверять друг другу, работая напрямую с друг другом. Это позволит обмениваться информацией, брать на себя необходимые риски и эффективно справляться с трудностями при работе.
* Индивидуальная доверительность: доверие к сотрудникам необходимо для того, чтобы возлагать на сотрудников ответственные рабочие задачи. Этот уровень доверительности будет влиять на степень, в которой сотруднику предоставляется автономия, ресурсы и поддержка. Поддержку и поощрение зачастую получает те сотрудники, что считаются заслуживающими доверия от руководителя и коллектива.

**Динамическая природа доверия и процессов взаимодействия на практике**

Совершенно необходимо сделать одно важное замечание, касающееся понимания влияния доверия в практическом смысле. Практически во всех исследованиях, связанных с доверием, само доверие и поведение, на которое прямо или косвенно влияет доверие, так или иначе рассматривается или как причина для возникновения доверия, или как следствие из наличия доверия.

Однако, доверие это комплексное мульти-факторное понятие, и поэтому необходимо понимать простую логическую цепочку причин и следствий: у доверия есть причины для возникновения (например, личные качества, жизненный опыт и умозаключения индивида), доверие имеет влияние на определенные процессы (рискованное поведение, соответствующее наличию доверия), и эти определенные процессы в свою очередь влияют на результативность деятельности, в контексте которой существует доверие и его механизмы (например, повышение чувства сплоченности в коллективе), и на само доверие как таковое. Соответственную мысль можно проследить в ходе анализа за авторством (Falcone & Castelfranchi, 2004); в процессе на доверие влияет ряд внутренних и внешних факторов, и само доверие влияет на дальнейшую цепочку сотрудничества между доверяющим и доверяемым, где результатом будет изменение в уровнях доверия.

Однако, в приведенном выше анализе присутствует критика существующей научной литературы, изучающей доверие: в рамках исследований подавляющее большинство авторов сосредотачиваются на одной узкой плоскости влияния на доверие (например, как стиль руководителя внутри команды влияет на доверие как таковое), и влияния доверия (например, как доверие влияет на тот или иной аспект межличностных взаимодействий) соответственно, в связи с чем присутствует определенная проблема в полноценном комплексном рассмотрении доверия в организационном контексте.

Эта мысль соответствует моделям закономерного построения доверия, приведенным ранее: доверие динамично влияет на сразу крупное множество факторов в социальных отношениях, развиваясь в соответствии с действиями участников процесса. Логично утверждать, что действия участника акта доверия, подтверждающие уровень доверия, будут укреплять само доверие в этого участника; и наоборот, негативные для построения доверия действия будут это самое доверие преуменьшать.

Данная информация необходима для понимания природы развития доверия, и как оно будет проявлять участие в социальном, и, в частности, в корпоративном контексте с практической точки зрения.

**Виды доверия**

Итак, в контексте эффективности командной работы доверие имеет две основные роли, исходя из модели исследования, предложенной (Dirks, Ferrin, 2001). В ней говорится о доверии, которое имеет прямое влияние на эффективность, и вторую, посредническую или косвенную натуру доверия в контексте организационной культуры.

Прямое влияние на эффективность достаточно просто понять, так как главный тезис данного вида влияния заключается в прямой взаимосвязи между доверием, и повышением показателей, сопряженных с индивидуальной и командной эффективностью.

Но говоря о посреднической и косвенной натуре доверия, стоит сделать следующие уточнения. Авторы (Dirks, Ferrin, 2001) также утверждают, что доверие может являться мотиватором для повышения фактора командной работы от индивидуального сотрудника. Исходя из этого, доверие обладает ситуационными переменными, в зависимости от которых может полностью изменяться тот или иной фактор воздействия.

В основополагающей модели доверия (Mayer, 1995) присутствует элемент риска, что уже был рассмотрен как один из сопрягаемых элементов доверия и доверительных действий как таковых. Рациональное и практическое обоснование этого элемента рискованности основано на предпосылке, что высокий уровень доверия увеличивает вероятность того, что кто-то пойдет на риск (например, будет открыто и без боязни сотрудничать, или делиться личной информацией в ходе диалога) с другим партнером или группой, что, в свою очередь, как ожидается, приведет к более высокой производительности (Dirks, 1999). Таким образом вместо того, чтобы напрямую влиять на производительность, как уже было уточнено ранее– доверие может принимать посредническую позицию, в виде некоего склеивающего элемента, который поддерживает связь между индивидуальными и групповыми процессами и производительностью (Dirks & Ferrin, 2001). Рассматривая доверие как многокомпонентную переменную, можно найти основания для отношения положительного влияния доверия на эффективность команды.

**Прямой вид влияния**

Прямое доверие связано с различными эффективными организационными процедурами, влияя на результаты командной деятельности. Прямое доверие используется в управлении изменениями (Drucker, 1999; Harvey & Brown, 2001), регулирует удовлетворенность работой (Bhattacharya & Divinney, 1998), влияет на работу в команде (Bews & Martins, 2002; Schlechter & Strauss, 2008), мотивирует обмен информацией между сотрудниками (Larson & LaFasto, 1989), гарантирует справедливость на рабочем месте (Engelbrecht & Chamberlain, 2005), усиливает уровень организационной верности, мотивирует организационное гражданское поведение, повышает эффективность команды и общую организационную эффективность (Dirks & Ferrin, 2001; Kraft, Engelbrecht & Theron, 2004; Lau, Lam & Salamon, 2008; Salamon & Robinson, 2008; Schlechter & Strauss, 2008)

Авторы используют идею прямого влияния доверия для изучения основных эффектов доверия на различные результаты поведения и производительности: общение, командная деятельность и работа над конфликтами напрямую влияют на индивидуальную производительность и, закономерно, на эффективность команды. Шесть исследований обнаружили значительное влияние доверия на различные способы обмена информацией внутри команды (Boss, 1978, Mellinger, 1959, O'Reilly, 1978, O'Reilly & Roberts, 1974, Smith & Barclay, 1997, Zand, 1972). В двух исследованиях были обнаружены доказательства значительного положительного влияния доверия на групповую деятельность (Dirks, 2000; Klimoski & Karol, 1976). В другом исследовании сообщается о значительном положительном влиянии на производительность целого организационного подразделения (Davis, 2000). Кроме того, в пяти исследованиях было обнаружено значительное положительное влияние доверия на корпоративное гражданское поведение (Konovsky & Pugh, 1994; McAllister, 1995; Pillai, 1999; Podsakoff, 1990; Robinson, 1996).

**Посреднический вид влияния**

Теперь необходимо рассмотреть логические цепочки в утверждениях о посреднической или косвенной природе доверия.

В одном из исследований было обнаружено, что доверие не оказало прямого влияния на групповые процессы и производительность, однако оно поспособствовало укреплению взаимосвязи между индивидуальной мотивацией сотрудников и чувства командной принадлежности, что привело к усиленной командной работе с повышенным результатом эффективности. В частности, группы с высоким уровнем мотивации направляли свои усилия на командные задачи при наличии высокого уровня доверия, но при этом в условиях низкого доверия сосредотачивались на личных достижениях, и действовали разрозненно (Dirks, 1999).

Таким образом, мотивация оказала значительное положительное влияние на производительность группы в условиях высокого доверия, но никак не повлияла на производительность в условиях низкого доверия.

Похожую динамику показало другое исследование взаимодействия двух независимых и амбициозных организационных команд (Kimmel, 1980); доверие не оказывало прямого влияния на обмен информацией и итоговой результативности от совместной деятельности, но оно повлияло на уровень желания проведения совместных переговоров. В условиях высокого доверия, возникало стремление поддерживать диалог на уровне партнерства, что привело к высокому уровню обмена информацией и сотруднического поведения. Но при низком уровне доверия, высокий уровень амбициозности привел к чрезвычайно низкому уровню обмена информацией и высокому уровню конкурентного поведения. Участники диалога считали рискованное совместное поведение разумной тактикой только тогда, когда партнеры показывали высокий уровень доверительности; при низком доверии участники предпочли использовать методы независимой работы, что, по их мнению, подвергало их меньшему риску при достижения своих целей.

В еще одном исследовании (Read, 1962) предположил, что чем выше возможность получения повышения по службе, тем меньше сотрудники желают делиться любой негативной информацией о своей работе со своими руководителями. Было доказано, что склонность к утаиванию информации особенно остро проявляется тогда, когда подчиненный не доверяет своему прямому руководителю.

Эти три исследования демонстрируют закономерность, согласующуюся с утверждением о посреднической природе доверия. В частности, доверие влияет на формат деятельности, которую предпочитают сотрудники. Например, недоверие к своим коллегам может вызвать беспокойство у человека при командной работе из-за рисков, связанных с участием в командной деятельности. При этом если сотрудник сильно мотивирован работать для достижения рабочей цели, то он, вероятнее всего, выберет порядок действий, который сведет к минимуму риски от совместной деятельности, но все же позволит достичь выполнения индивидуальной цели, что не приведет к повышению эффективности работы команды как таковой. С другой стороны, высокий уровень доверия позволяет выражать эту мотивацию таким образом, что несмотря на риск сотрудник будет способствовать и всецело помогать своей команде ради общих командных достижений.

**Дополнительная модель динамичности доверия**

На основе изучения научных статей и приведенного в первой главе анализа динамичной природы доверия была составлена следующая модель взаимодействия доверия в условиях командной работы:



1. Модель динамичности доверия // Автор исследования

Если сложить все приведенные выше факторы, то можно будет прийти к логической цепочке, в рамках которой можно будет отследить взаимозависимость и последовательность влияния фактора доверия в команде на само доверие, результат командной деятельности, и на эффективность соответственно. Доверие приводит к повышающим уровень координации и общей работы действиям, путем прямого и косвенного контролирования факторов, сопряженных с рискованной совместной деятельностью. Исходя из социальной природы комплексного взаимодействия в рамках доверия, выдвигается предположение о цикличности и итеративности доверия. Например, доверие в сотрудника со стороны руководителя мотивирует сотрудника на хорошую работу, хорошо выполненная работа приводит к повышению производительности сотрудника, что в свою очередь повышает доверие в сотрудника со стороны руководителя; и этот процесс длится пока происходит успешная деятельность (впрочем, негативные результаты также имеют схожий эффект).

Соответственно, успешные командные процессы и улучшенный результат, как следствие из доверия, будут в свою очередь влиять на само доверие в команде, меняясь в положительном направлении.

Исходя из проведенного в этой главе анализа, не должно оставаться сомнений в необходимости и последовательной эффективности наличия доверия в контексте командной работы.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Из анализа, проведённого в данной главе, можно сделать следующие выводы:

1. Доверие влияет на отдельные совокупности социальных и рабочих взаимодействий в рабочем коллективе.
2. Доверие диктуется и обуславливается различными факторами, и изменения тех или иных параметров внутри организации могут привести к изменению доверия на межличностном и/или институциональном уровнях.
3. Доверие в организационном контексте является одним из важнейших факторов организационной культуры, который необходимо учитывать на всех уровнях определения организации. Доверие является и формой для норм и ценностей организации, и определяет различные формы рабочего процесса, и само подвергается видоизменениям в ходе взаимодействия.
4. Доверие способно влиять на немаловажные для успешности деятельности организации процессы, и своей сутью может приводить организации к успешному существованию.
5. Соответственно, доверие является одним из основных факторов, который необходимо учитывать при планировании и устройстве практической рабочей деятельности любой организации.

# Глава 2. Виртуальные команды, теория и практика

### 2.1. Определение виртуальной команды

Уровень современного развития бизнеса в экономическом и социальном контексте требует от организаций новых инновационных решений, для дальнейшего расширения своего влияния на локальном и глобальном рынках. С целью удовлетворения спроса организаций на совершенно новые решения в развивающемся глобализированном контексте были созданы виртуальные команды (virtual teams), которые обусловлены широким применением информационных технических решений, и повсеместным развитием технологических способов связи, или ИКТ (информационно-коммуникационных технологий) (Gilson, 2014; Greenberg, 2007). Виртуализация организационного процесса и цифровая трансформация трудовых отношений идут рука об руку с ускоренным развитием различных технологий, например: облачные хранилища, Big Data, улучшенная программная и аппаратная инфраструктура для связи; проще говоря, многие организационные процессы претерпевают изменения вслед за развитием сопутствующих технологий. Таким образом, виртуальные команды способны, например, осуществлять различного рода проекты, потенциально имея возможность использовать рабочий персонал из любой точки мира (Lee-Kelley & Sankey, 2008).

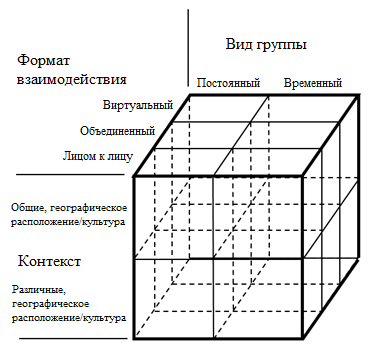
В литературе наиболее часто применяется термин виртуальная команда, однако в некоторых случаях используются обозначения «распределенная группа» и «удаленная группа», но эти понятия синонимичны (Lee-Kelley, 2006).

Изначально, виртуальные команды были сформированы для того, чтобы способствовать совместной творческой и инновационной работе среди глобальных или региональных экспертов, у которых не было достаточно времени на поездки для выполнения специализированных задач и проектов. Исторически, виртуальное взаимодействие имело различные виды определения, которое определялось обстоятельствами его исполнения; например, работа из отеля, работа во время поездки «на ходу», работа из домашнего офиса (Davenport & Pearlson, 1998).

Также рассмотрение литературы показало, что среди исследователей присутствуют разногласия в точном определении термина.

**Многофакторная модель**

Для более детального разбора, необходимо применить модель (Jarvenpaa, 1999), исходя из которой можно сделать вывод о отличиях команд в зависимости от различных характеристик:



1. Многофакторная модель типов команд // Jarvenpaa, 1999

Суть модели раскрывается в рассмотрении зависимости от трех аспектов: контекста, в котором работает сотрудник, например, местонахождение и возможные культурные различия; модель взаимодействия, где можно различить три критерия: традиционное общение лицом-к-лицу, использование виртуальных средств коммуникации и технологий, и последний вид смешанного взаимодействия, включающий в себя и то и другое; последнее измерение – это тип команды, который отвечает за характеристику постоянности или временности характера команды.

При пересечении этих трёх измерений в областях географических местоположений и использовании коммуникационных и информационных технологий, можно получить виртуальные команды, которые характеризуются определенными контекстуальными обстоятельствами. Так, временный фактор образования команды в определении модели описывает команды, участники которых, возможно, никогда раньше не работали вместе, как это часто бывает при формировании виртуальных команд, и которые, возможно, не рассчитывают снова работать вместе как группа после исполнения проектных обязанностей или какой-то определенной организационно-командной задачи (Jarvenpaa & Ives, 1994). Одним из условных преимуществ виртуальной команды является то, что она создается для определенной цели и может быть легко распущена, когда цель будет достигнута, что также подтверждает параметр временности виртуальной команды (Wong & Burton, 2000). Именно команды, не обладающие лицом-к-лицу и смешанными форматами взаимодействия будут рассмотрены в этом исследовании, то есть полностью виртуальные команды.

В подтверждение этой модели будут приведены следующие определения и характеристики. Общим определением виртуальной команды можно считать данное утверждение: виртуальные команды– это командные образования, которые соединяют сотрудников во времени и на расстоянии, для объединения усилий и достижения общих целей (Bell & Kozlowski, 2002). Однако, в качестве очень важного дополнения необходимо уточнить: сотрудники виртуальных команд связаны компьютерными информационными и коммуникационными технологическими способами (Clear & MacDonell, 2011); сотрудники могут быть представителями различных организаций и находиться в различной социальной культуре (Huang, 2010); сотрудникам вовсе необязательно находиться далеко друг от друга, достаточно лишь применять технологии для осуществления коммуникации и взаимодействия (Johnson, 2001), поэтому возникло мнение что решающим фактором является степень применения и синхронизации в использовании технологических инструментов, так как не виртуальные команды, разумеется, также могут применять коммуникационные технологии (Kirkman, 2005).

В связи с вышеуказанными фактами, примем следующее определение в контексте данной исследовательской работы:

Виртуальная команда – это группа сотрудников, участники которой взаимодействуют для выполнения задач, руководствуясь общей командно-организационной целью; при этом способная работать при различных временных, пространственных и культурно-организационных факторах, где при этом основным фактором самого взаимодействия является общее применение информационно-коммуникационных технологий.

**Причины для развития и применения виртуальной команды**

Организации двигаются от привычных форм традиционных команд в сторону виртуальности по различным причинам, и обуславливается этот переход целым рядом факторов. Организациям необходимо поспевать в бесконечной конкурентной гонке за преимуществом на быстро развивающихся локальных и глобальных рынках, чему и помогают (Tran & Latapie, 2006; Roebuck&Britt, 2002; Clear & MacDonell, 2011; Hertel, 2005; Zaccaro & Bader, 2003) виртуальные команды:

* Широкие возможности с точки зрения доступа к информации и базам знаний, что способствует развитию знаний для сотрудников внутри организации, и позволяет организации перестроить цепочку распределения внутренних и внешних ресурсов.
* Возможности для уменьшения издержек при производстве, путем предоставления преимуществ для экономии на различных аспектах производства. Например, для виртуальной команды организации нет необходимости предоставлять полноценно обустроенное офисное помещение, тратиться на географическую релокацию ценного сотрудника.
* Возможность использовать труд более высококвалифицированных специалистов, не ограничиваясь местным рынком труда, что явно поспособствует конкурентной способности организации путем оказывания более качественных услуг и создания более качественных продуктов и проектов.
* Расширенные возможности для удобного взаимодействия с партнерами глобально, что может позволить командам обмениваться опытом и производить рабочую деятельность вне традиционных ограничений. Например, работа потенциально может производиться 24 часа в сутки, вместо привычных восьмичасовых смен.
* Более широкие возможности для поиска и работы с клиентами на глобальном рынке, предоставляя уникальные решения.

Виртуальная форма организации позволяет объединить ресурсы и разнообразные знания, что способствует достижению организационных целей. Наряду с положительными результатами, такими как отсутствие географических барьеров, которые могли бы помешать или создать неудобные обстоятельства при исполнении определенных видов деятельности и внедрении инновационных решений, виртуальность также представляет собой уникальные задачи и затруднения при повсеместном практическом использовании в контексте организационных границ и культуры (Watson-Manheim, 2002).

Все вышеуказанные возможности диктуются внешними и внутренними факторами, с которыми компаниям все время необходимо справляться. Однако, это не отвечает на вопрос о трудностях, которые кроятся в применении и рабочем процессе виртуальной команды в отличие от традиционной формы взаимодействия.

### 2.2. Отличия от традиционной команды, и особенности виртуальной команды

Итак, виртуальные команды безусловно обладают некоторыми отличиями от традиционной формы образования и применения. Зонами ключевых отличий являются технологии, коммуникации, и лидерство. Далее необходимо приступить к анализу этих факторов.

**Технологии**

Учитывая тот факт, что технологические информационные и коммуникационные средства в виртуальной команде являются фактической основой всего рабочего процесса и командного взаимодействия, в отличие от традиционных команд, необходимо отдавать отчет тому, насколько технологии важны для правильного функционирования виртуальной команды. Развитие и поиск новых коммуникационных и рабочих систем, а также обеспечение своих сотрудников всеми необходимыми инструментами для эффективной работы, является одной из основных прерогатив организации как таковой, а значит и для высших руководителей компании (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998); например, покупка лицензий на использование более совершенных методов коммуникации у крупных поставщиков программного обеспечения, когда как в традиционных командах заострять внимание на этом вопросе необходимости намного меньше.

Более совершенные и удобные инструменты приводят к повышению качества рабочего процесса в виртуальной команде (Bartlett & Beamish, 2014); сотрудники будут иметь возможность для удобного обмена знаниями и общения в целом, что, как уже было доказано ранее, приведет к повышению командной эффективности. Логично утверждать, что работать с устаревшим оборудованием, которое препятствует совершению простейших рабочих действий, не приведет сотрудника ни к чему кроме раздражения (Maruping & Agarwal, 2004).

**Виды технологий**

Как уже было указано выше, фундамент виртуальной команды построен на взаимодействиях, на которые влияет способность участников команды применять информационно-коммуникационные технологией для совместной работы.

В своей статье, (Walsh, 2019) объясняет, что средства связи вовсе не стоят на месте. Достижения в области технологий позволяют членам виртуальных команд передавать важную информацию и чувствовать себя частью команды, даже ни разу не познакомившись со своими коллегами в жизни. Коммуникационные технологии обладают характеристиками и возможностями, которые обеспечивают различные уровни процесса общения, что обеспечивает количество и качество совместно используемой информации в команде.

Существует две широкие категории коммуникационных технологий для осуществления совместной работы: программное обеспечение, созданное для общения (например, Skype, Zoom. Microsoft Teams, Slack, FaceTime, Google Hangouts), и программное обеспечение, созданное для усиления командной координации (SharePoint, Jira, Google Drive, Microsoft 365). Первое считается ключевым фактором, способствующим укреплению доверия в виртуальных командах, так как именно через него происходят коммуникационные взаимодействия; второе же относится к дополнительному набору инструментов, которые можно использовать для повышения доверия и координации между участниками команды, путем повышения прозрачности процесса и уменьшении растерянности.

Среди основных технологических достижений следует выделить: улучшения в области протоколов технологий общения в реальном времени, например, через видеозвонки, включая и персональные переносимые устройства; шаги в сторону усиления и применения коммуникации через сети Интернет, позволяющие участникам процесса взаимодействовать проще, естественнее, и оперативнее, всегда оставаясь на связи; высоко-качественная видеосвязь продолжает улучшаться с точки зрения цены, качества и производительности, что безусловно приведет к еще большей эффективной коммуникационной деятельности.

Исходя из вышеуказанного можно сделать вывод об необходимости использования современнейших методов коммуникационных технологий, так как именно при помощи них виртуальная команда успешно будет реализовывать свои рабочие задачи.

**Коммуникации**

В ряде исследований задокументирована проблема общения в виртуальных командах. Были определены проблемы коммуникативного поведения для развития доверия в командах еще в самых ранних ее итерациях (Jarvenpaa & Leidner, 1999). В своем исследовании (Bell & Kozlowski, 2002) утверждали, что традиционные команды, которые работают в непосредственной близости друг от друга «под одной крышей», могут взаимодействовать без каких-либо проблем; в то время как виртуальные команды полагаются на множество технологий для общения, обмена информацией, и осуществления рабочей деятельности.

В проблематике доверия в контексте виртуальной команды существует теория богатства медиа-возможностей (Daft, 1987) и теория социального присутствия (Short, 1976) которые ставят под сомнение возможность развития отношений и последующего развития доверия в виртуальных командах. Теории гласят, что коммуникационные средства связи избавляют межличностное общение от эмоциональных сигналов, которые участники общения используют для выражения и передачи доверия, доброты, внимательности и других эмоциональных аспектов общения. Однако, вопреки теориям, эмпирические исследования обнаружили закономерный обмен эмоционально-нагруженной информацией в виртуальных командах (Walther, 1992, 1994, 1996, 1997; Adler, 1995; и Chidambaram, 1996).

Исходя из выводов (Walther, 1996/1997), коммуникации такого формата не отличаются от общения лицом-к-лицу с точки зрения возможности обмена социальной информацией, а скорее с точки зрения скорости передачи этой информации; и в виртуальных командах обмен происходит замедленно ввиду наличия задержки в производимых взаимодействиях. Другие исследования также сходятся во мнении, что коммуникация больше зависит от контекста, обстановки и времени, чем от необходимости использовать ИКТ для общения (Zack 1993, Markus 1994, Parks & Floyd 1996, Ngwenyama & Lee 1997).

Наряду с задержками во времени при осуществлении общения, в коммуникациях в виртуальной команде присутствует проблема интерпретации письменных текстов из-за природы такого рода общения и отсутствия сопутствующей невербальной коммуникации (например, настроение говорящего, во многом может повлиять на смысл утверждения), присутствуют серьезные проблемы для эффективного общения (Sproull & Kiesler, 1991).

Так, одним из важнейших элементов общения в команде является обратная связь, и скорость ее получения. Однако, мгновенная обратная связь, как правило, доступна только в контексте общения лицом-к-лицу, в котором она также передается через тон ответа или выражение лица и жесты рук. В случае с виртуальным общением обратная связь имеет свойство задерживается, и после ее получения сотрудник должен тщательно декодировать сообщение, чтобы убедиться, что он точно понял смысл. Отсутствие личного контакта может приводить к недопониманию и неправильному толкованию обратной связи, поскольку электронное общение может негативно сказаться на понимании сообщения получателем, и приведет к дальнейшему недопониманию и возможному конфликту (DeSanctis & Monge, 1999).

Также, команды, которые неясно выражают свои цели и мысли, и не уделяют коммуникации достаточного времени, могут испытывать конфликты во мнениях относительно, в частности, рабочих приоритетов и процессов, что неминуемо приводило к потере рабочей эффективности команды (Yukl, 1994). Доказано, что для преодоления этих препятствий успешные участники виртуальных команд должны общаться сравнительно чаще, и уделять коммуникациям больше внимания, чем участники традиционные команд (Galegher & Kraut, 1994). Коммуникационные проблемы в виртуальных командах также могут привести к снижению уровня групповой сплоченности, уменьшению вовлеченности сотрудников и сотрудничества между участниками виртуальной команды, что может привести к снижению уровня согласованности с целями и задачами команды (Hoch & Kozlowski, 2014). Безусловно, эффективные коммуникации между членами виртуальной команды являются ключом к успеху организации, путем создания благоприятной обстановки для произведения эффективных рабочих процессов.

**Лидерство**

Прежде всего необходимо установить, что несмотря на то, что лидерство в виртуальной команде отличается от традиционной, участникам команды все еще необходима поддержка, помощь и поощрение от своих непосредственных руководителей.

Способность руководить виртуальными командами стала ключевой компетенцией для большинства менеджеров. Однако это сопряжено с множеством трудностей, и не каждый руководитель подходит для выполнения нескольких ролей, которые меняются в течение жизни виртуальной команды. На этапе формирования виртуальной команды лидер команды играет роль руководителя, по мере развития команды роль катализатора, а по мере взросления команды — роль интегратора (Davison, 1996). (Joinson, 2002) отмечает, что менеджеры ориентированы на процесс, с возможностью напрямую следить за процессом работы условного сотрудника. Однако, в привычном смысле это невозможно осуществить в контексте виртуальной команды, где оценка производительности более сложна и проблематична, и требует наличия технологических способов проверки, особенно когда технологический доступ и компетентность участников команды неодинаковы.

Сложность управления виртуальной командой заключается в контроле производительности. Требуется, чтобы менеджеры хорошо выполняли три вещи: определяли или помогали определять цели, поддерживали подчиненных, и поощряли производительность (Cascio, 2000). Хотя эти принципы важны в обычных командах, в виртуальной работе они сложны и неоднозначны. Труднее тренировать и давать советы, оценивать потребности в обучении и давать обратную связь членам команды, которые не находятся в поле зрения (Kirkman, 2002). Если руководитель не может в любой момент пронаблюдать за работой сотрудника, то ему труднее оценить его сильные и слабые стороны.

Этот фактор свободы от контроля обуславливает определенный уровень автономности сотрудников; они чувствуют себя более свободными. В проблематике автономности в контексте доверия существует термин «ощутимого» доверия, который определяется как восприятие сотрудниками доверия к ним от их руководства (Salamon & Robinson, 2008). Нахождение под присмотром закономерно изменяет отношение к работе на более стрессовое, могут пострадать аффективные характеристики отношения к командной и организационной приверженности (Dirks & Ferrin, 2002). Данное исследование показало (Garro-Abarca & Palos-Sanchez, 2017), что доверие к своей организации у сотрудников выражалось в том, что к ним и их работе проявлялось меньше внимания, и у них не возникало ощущения того, что за ними пристально следят, что мотивировало их на более эффективную работу, и ощутимо подняло их продуктивность. Поэтому лидерам необходимо давать свободу своим сотрудникам, и немногие руководители готовы комфортно себя чувствовать в таком виде отношений; и сотрудники обязательно почувствуют отсутствие доверия со стороны руководителя.

Также следует сообщить о сложностях, связанных с оперативной работой по решениям и вопросам. Именно во время работы с межличностными и процессуальными конфликтами руководители находятся в наиболее уязвимом положении с точки зрения возможности влияния на доверие в положительную или отрицательную сторону. В традиционном формате любой конфликт и ситуацию можно решить при помощи немедленных переговоров и обсуждений; однако в виртуальной команде присутствует необходимость в дополнительном координировании и создании онлайн-встреч и длительных личных диалогов с каждым участником.

Лидеры должны использовать коммуникационные инструменты для координации и расстановкой задач внутри команды. Успешная настройка нужных для команды рабочих процессов усиливают индивидуальную удовлетворенность от процесса работы в виртуальной команде (Hackman & Johnson, 2013), и приводит к повсеместному улучшению показателей доверия и производительности внутри команды.

Подводя итоги, необходимо выделить роль лидера в качестве координатора и некоего ментора в контексте виртуальной команды. Правильно созданные коммуникации и процессы напрямую влияют на работу команды путем отсутствия необходимости траты времени на дополнительные контролирующие меры. Виртуальная команда, участники которой находятся в согласии путем удачных межличностных коммуникации и виденья хорошего лидера– безусловно будет являться эффективной.

Эффективное использование коммуникации, особенно на ранних этапах развития команды, играет не менее важную роль в завоевании и поддержании доверия (Anderson, 2007), и этот эффект настолько важен, что данная концепция более детально будет рассмотрена далее.

### 2.3. Феномен быстрого доверия в виртуальных командах

Swift Trust — или быстрое доверие, это одна из основополагающих концепций, связанных с успешной работой в виртуальных командах, которую необходимо изучить, чтобы ответить на вопросы об эффективности и практическом применении преимуществ виртуальных команд (Jarvenpaa & Leidner, 1999).



1. Модель быстрого доверия в виртуальной команде // Jarvenpaa & Leidner, 1999

Как можно увидеть из схемы, быстрое доверие является основным первым шагом для успешного функционирования и результативности виртуальной команды. Именно оно является причиной и следствием первых командных взаимодействий в виртуальной команде.

Доверие распространяется на все команды. Команды, которым не хватает доверия, не работают эффективно; они копят информацию, преследуют корыстные интересы, и в конечном итоге проявляют отрицательные результаты. Команды с высоким уровнем доверия, однако, даже при работе с крупными трудностями, ввиду наличия крепких межличностных и организационных отношений, вопреки многим факторам могут быть чрезвычайно успешными.

Доверие безусловно необходимо как в виртуальных, так и в личных командах, но виртуальные команды отличаются от традиционных форм организации процесса вышеуказанной концепцией быстрого доверия. Суть данного явления заключается в «слепом» мнении, доверии на ограниченных информационных основаниях, с будущими коллегами с которыми не было личного или какого-либо еще контакта. По сути, предоставляя им некую презумпцию невиновности, или в данном случае презумпцию доверительности, до тех пор, пока это изначально выданное доверие не будет подорвано. Но, разумеется, доверие в более привычном строится через последовательное поведение и паттерны присущие успешному его построению. В виртуальных командах доверие, которое возникает «быстро», нуждается в постоянном взращивании и аккуратном контроле (Kohrell, 2011).

Эта концепция особенно ярко относится к временным виртуальным командам, существование которых строится вокруг четкой цели и общей задачи с ограниченным сроком службы, например для разработки какого-либо отдельного проекта. Элементы концепции включают в себя готовность быстро и оперативно начать коммуникационную деятельность с ранее незнакомыми людьми, чтобы приступить к работе над задачей группы, и положительное ожидание того, что групповая деятельность будет полезной. Эта деятельность строится на основе этих факторов, и поддерживается высоким уровнем активности и отзывчивости.

Итак, быстрое доверие возникает, когда разнородная группа экспертов объединяется во временную организацию, такую ​​как виртуальная команда, созданная для срочного проекта. Это особенно распространено, когда от команды требуется результат, требующий взаимозависимой работы, и существует значительное внешнее давление со стороны, например временных сроков. В этих обстоятельствах члены команды склонны демонстрировать поведение, которое предполагает уже заранее построенный уровень доверия, что крайне тяжело реплицировать в традиционной команде. Каждый сотрудник знает, что он заслуживает доверия, и предполагает, что может доверять другим. Таким образом, команда просто действует так, как будто присутствует доверие, даже если не было возможности развивать более традиционные формы доверия. Быстрое доверие является мощным двигателем прогресса, но оно способно легко сломаться. Активность, способствующая достижению общей цели команды, профессиональное поведение и эффективный руководитель команды позволяют происходить этому феномену доверия. Однако это явление будет продолжаться только до тех пор, пока все будут вести себя заслуживающим доверия образом.

Одним из немаловажных аспектов быстрого доверия, отсылающих к основной теории личностных качеств человека в оценке доверия, является наличие признанного опыта, или компетентности. В качестве примера можно показать, что во время экстренных ситуаций, требующих немедленное вмешательство, люди предпочтут верить «на слово», нежели требовать какие-либо рабочие спецификации. Другим аспектом являются четко определенные цели и четко определенные роли, и обязанности. Ключом к развитию быстрого доверия, исходя из данных определений, является взаимозависимая работа, сосредоточенная на общей командной цели. Каждый член команды нуждается в особом опыте другого, чтобы команда в целом была успешной. Быстрое доверие не является случайным явлением. Понимая критерии, которые могут стимулировать его развитие в дальнейшем ключе, менеджер может создать благоприятную среду для создания более крепкого и настоящего уровня доверия, подтвержденный фактами. Тогда акт доверия становится и причиной для улучшения рабочих командных показателей, и следствие для дальнейших улучшений результатов. Доверяя другим, мы поощряем как заслуживающее доверия поведение, так и вызываем доверие в ответ. Однако, повторюсь, как и было указано выше, как и в случае с традиционным доверием, быстрое доверие может быть легко разрушено ненадежным поведением, так как оно нуждается в заботе и поддержке (Bourne, 2010).

Итак, быстрое доверие является результатом работы виртуальных или временных виртуальных команд, которые совместно решают важные и сложные задачи (Meyerson, 1996). Доверие, когда речь о виртуальной команде, не может развиваться нормальными темпами, так как продолжительность существования указанной команды может варьироваться. Логично утверждать, что быстрое доверие происходит на начальном этапе создания виртуальной команды. Также предполагается, что быстрое доверие позволит участникам изначально полагаться на внешние рабочие источники, и создаст благоприятные условия для совместной работы на расстоянии, если проект необходимо завершить в довольно короткие сроки (Greenberg, 2007). То есть, суть явления заключается в возможности использовать механизмы быстрого доверия для скорого завершения работы, или как фундамент для создания укрепленного рабочего коллектива в будущем.

Если говорить о влиянии управления и менеджмента в контексте быстрого доверия, то необходимо комплексно оценить возможности лидера. Лидерство – это процесс влияния на (в наиболее распространенном контексте) подчиненных для того, чтобы они пришли к пониманию и соглашению о том, какие задачи перед ними, и о том, как их исполнить лучше всего. Во-вторых, это процесс управления индивидуальными и групповыми усилиями для достижения общей цели (Yukl, 2002). Некоторые тематические исследования показали, что члены команды могут проявлять быстрое доверие на ранней стадии, в зависимости от того, как именно лидер обращается и общается с ними. В одном из исследований (Walther & Bunz 2005), о правилах и этикете работы с виртуальными группами при помощи вербальных и невербальных сигналах, результаты показали, что лидеры получают больше воспринимаемого доверия со стороны членов своей команды, если они используют больше слов и различных положительных выражений в период первичного и продолжительного общения, не ограничиваясь сухими выражениями. Это демонстрирует, что лидер вовлечен в общение сразу же, и, следовательно, доверяет своим подчиненным, что позволяет ему заразить своим доверием своих подчиненных. Помимо этого, адекватная и уважительная форма общения, позитивный настрой, и хорошие манеры более чем соответствует развитию быстрого доверия в том же ключе.

### 2.4. Роль доверия и лидерства в управлении виртуальной командой

Развитие доверие внутри команды приводит к тому, что участники команды могут сэкономить время и усилия на взаимоконтроль, и вместо этого сосредоточиться на своей работе, положившись на своего коллегу (Bergiel, 2008; Snellman, 2014). Доверие имеет значение, когда члены команды активно работают над достижением оптимальной производительности. Руководитель в виртуальной команде должен способствовать построению максимально доверительных отношений как минимум потому, что он может напрямую усиливать производительность своей виртуальной команды.

Если руководитель виртуальной команды желает достичь эффективности в своей команде, и другие соответствующие преимущества от наличия доверительных отношений, им придется заново открыть для себя, как управлять командами, основанными на доверии, а не на контроле (Brake, 2005). Способность завоевывать доверие — это компетенция виртуального лидера, которая не подлежит обсуждению в том случае, когда виртуальные команды хотят добиться успеха. Создание и развитие доверия имеет неоценимое значение при формировании команды, особенно в самом начале развития команды.

Эта же позиция подтверждается (Clark, 2010); умение руководителем завоевывать доверие есть основополагающий фактор для успешного формирования и роста любой команды, особенно виртуальной команды, и для последовательного достижения организационного успеха.

Лидерство является важным фактором успеха как в традиционных, так и в виртуальных командах. Однако, инструменты взаимодействия в контексте виртуальной команды разительно отличаются от традиционных возможностей руководителя в команде. Итак, в контексте доверия в виртуальной команде, у руководителя есть свои собственные возможности повлиять на направление развития и работы в команде.

**Стили лидерства**

(Weisban, 2008) определил лидерство как влияние на поведение и отношение людей, включая взаимодействие внутри команды, для постановки целей и достижения результата. Стили лидерства рассматриваются исследователями в контексте виртуальных команд, так как они напрямую влияют на эффективность работы виртуальной команды. Были созданы отличительные стили лидерства, на основе современных методов и контекста, и это были трансформационный и транзакционный стили. Разумеется, существует крупное множество другого рода стиля лидерства, однако было доказано (Berson & Avolio, 2004), что транзакционный и трансформационный стили лидерства являются наиболее важными и специфическими для виртуальной команды.

Описывая транзакционное лидерство (Ewen, 2013), можно сказать, что с точки зрения иерархии потребностей Маслоу транзакционные лидеры связаны с основными уровнями потребности в удовлетворении (в основном, денежные поощрения), и они сосредоточены на более низких уровнях иерархичности команды, подчеркивая необходимость быстрого исполнения конкретной важной задачи в кратчайшие сроки. Таким образом, транзакционный стиль выражается в четком распределении, координации, и постановки задач, с целью максимального сокращения наличия возможностей для проседания по каким-либо из показателей; транзакционный стиль эффективен в быстрых командах, например, собранных для одного небольшого проекта.

Трансформационный стиль лидерства, в свою очередь, всегда будет находиться в центре внимания при оценке стилей руководства виртуальной командой. Трансформационное лидерство определяется (Riggio, 2009) как стиль лидерства, который способствует переопределению видения и миссии участников команды, для усиления их преданности команде и задачам, и реструктуризацией их оценочной системы для достижения результатов. Это стиль лидерства, заключающийся в построении межличностных и командных отношений, который поощряет взаимные интеракции между участниками команды, и который дает роль «морального агента» руководителю; соответственно, этот стиль наиболее подходит для построения крепких доверительных отношений в рабочем коллективе. Доказано, что трансформационные лидеры способствуют развитию доверия, лояльности, и уважительной среды общения в своих командах (Bono, 2012). Соответственно, этот стиль руководства необходим для высокой производительности команды и успеха проекта. Еще один аргумент в пользу трансформационного стиля лидерства в виртуальной команде выразили (Purvanova & Bono, 2009); трансформационное лидерство доказывает свою эффективность, будь то в виртуальной или традиционной команде, независимо от корпоративной культуры. Этот стиль лидерства неоднократно доказывал свою эффективность, заслуживая выше средней оценки, и, в частности, в кризисных ситуациях и расширенных ситуациях неопределенности (Bono, 2012).

Также существует следующая доказанная точка зрения: транзакционный стиль лидерства в виртуальной команде в долгосрочном плане никогда не будет столь же эффективным, как трансформационное лидерство, поскольку лидерство, построенное на простых принципах купле-продажи, не даст столь необходимого результата, как построение доверия, в виртуальной команде (Hunsaker, 2008).

**Личные качества руководителя**

Помимо классической модели построения доверия (Mayers, 1995), исходя из которой руководитель должен обладать качествами честности, доброжелательности, и компетентности – лидеры обладают дополнительной возможностью своими личными качествами повлиять на доверие внутри виртуальной команды.

Например, несколько предыдущих исследований подтвердили важность физической привлекательности лидера в том, как его воспринимают подчиненные (Spisak, 2012; Benjamin & Shapiro, 2009). Опрятный внешний вид, доброжелательная улыбка, и ухоженность руководителя положительно влияет на восприятие подчиненных, создается положительный эффект «ореола» (Zhao, 2015). Конечно, подобный вид влияния доступен руководителям только во время видеосвязи и выступлениях на командных видеоконференциях, однако, чем привлекательнее виртуальный лидер, тем лучше он способен передать определенные положительные черты своим подчиненным. Это, безусловно, может способствовать установлению доверия.

Исследования (Mayer, 1999; Goleman, 1999) подчеркивают важность развития эмоционального интеллекта лидера. В частности, выделяется эмпатия, как один из наиболее важных компонентов эмоционального интеллекта. Неоднократно доказано, что существует связь между общением и доверием в рабочем коллективе (Zolin, 2003). Руководитель команды должен продвигать своим примером механизмы, помогающие участникам виртуальной команды идентифицировать себя друг с другом, занимая эмпатическую позицию, которая вследствие помогает построить доверие (Feng, 2004). Есть доказательства тому, что определенные модели поведения могут передаваться даже при виртуальном взаимодействии; так, эмпатия может возникнуть в виртуальной команде даже при общении через сообщения, которыми обмениваются участники виртуальной команды и руководитель (Preece & Ghozati, 2001), или через положительное восприятие лидера и подражание его примеру.

Также существует точка зрения (Wright, 2005), ввиду характера виртуальной среды необходимо огромное внимание уделять надежности. Надежность руководителя, выражающаяся в следовании своим словам и соответствии своему статусу, конечно важна в традиционной команде; однако, когда речь идет о лидерстве в контексте виртуальной команды, надежность особенно сильно нужна лидерам для создания и поддержки высокоэффективных команд. Важность надежности для руководителя заключается в повышении производительности участников команды за счет повышения их уверенности в решениях руководителя (Kramer, 2005).

**Поведение и действия руководителя**

Лидер должен быть ответственным, бдительным и уметь разрешать конфликты. Разрешение конфликтов требует значительного мастерства красноречия и эмпатии. Некоторые лидеры команд разрешают конфликты на ранней стадии, а некоторые — на более поздней, что влияет на развитие команды в дальнейшем.

Лидеры команд должны быть в курсе промежуточных и конечных результатов работы команды и получать отзывы от команды, чтобы они могли эффективно управлять работой виртуальной команды. Исходя из определения сути направления команды, лидерам необходимо предельно точно расставлять цели, координируя своих подчиненных. Координация – это процесс согласования последовательности и времени проведения взаимозависимых командных действий. Лидер команды играет ключевую роль в процессе координации деятельности команды (Chudoba, 2005).

Если цель отсутствует, или цель не намечается лидером должным образом, то существует высокая вероятность того, что команда, будь она традиционной или виртуальной, окажется совершенно неэффективной. Крайне важно понимать, что чем более рассредоточена команда, тем более четкими должны быть цели и указания к их достижению, чтобы непосредственное участие лидера команды в команде значительно сократилось, и команды могли работать с ощущением автономии и не подвергались излишним стрессам от лишнего внимания.

Связи, которыми объединены члены виртуальной команды слабы, из-за отсутствия личного взаимодействия, относительно далеких пересечений культурных и организационных границ, и различных других факторов, таких как отсутствие живой эмоциональной поддержки, поэтому руководителям также необходимо уделять особое внимание про-активным механизмам построения доверия (Wong & Burton, 2000).

### 2.5. Влияние доверия на эффективность работы в виртуальной команде

Наконец, необходимо ответить самый важный вопрос доверия в контексте виртуальной команды: как именно оно влияет на работу в виртуальной команде? В ходе этого параграфа будут рассмотрены конкретные факторы и взаимосвязи, связанные с доверием и командной эффективностью, на основе определений и выводов, сделанных ранее, и научной литературы на темы соответственно.

**Классификация причин и следствий**

То, какие факторы влияют на создание доверие, или на создание препятствий – является важной и основополагающей темой для изучения в исследованиях на тему доверия в виртуальных командах. Причины возникновения доверительных отношений имеют такое же влияние на командную эффективность путем воздействия на уровень доверия в коллективе, что и следствия из самого доверия.

*Причины* для возникновения и развития доверия в виртуальной команде были поделены на следующие подклассы:

**Характеристики участников**. Это личные качества участников команды на момент их присоединения и взаимодействия в команде, а именно их культурные признаки, и наличие компетентности. Первое отвечает за, например, черты характера сотрудника, демографические признаки сотрудника, язык, которым сотрудник пользуется, и методы взаимодействия, к которым сотрудник может быть более или менее привычен в связи со своим культурным опытом. Второе отвечает за наличие профессиональных навыков в рабочей области, в которой происходит рабочее взаимодействие в команде.

**Межличностные взаимоотношения.** В формате межличностных отношений в литературе встречается два обобщенных понятия, влияющих на построение и развитие доверия, а именно получение опыта от взаимодействия, или чувства осведомленности о участниках команды и обо всем, что с этим связано, и конфликтность. Конфликты, безусловно играют важную роль при построении доверия: то, как они будут решены, влияет на развитие отношений между сотрудниками, и сами конфликты естественным образом возникают при взаимодействиях участников команды.

**Командная структура.** Это то, что общим термином характеризует цели и роли в виртуальной команде, принятую в процессе работы иерархию, и способы ее формализации. Распределение целей и ролей в команде, как уже было указано ранее, является крайне важным фактором в чувстве понимания своего местонахождения в коллективе у сотрудников. Иерархия играет роль определителя видов и форматов взаимодействия, и способы формализации команды показывают на протяжении времени каким образом будет формироваться рабочий коллектив и его деятельность.

**Лидерство и управление.** В данном подпункте в качестве причин выступают личные качества лидера, и принятая им же модель поведения и, соответственно, управления. Личные качества, как было рассмотрено выше, имеют меньший вес по сравнению с взаимодействиями в командах лицом-к-лицу, однако все еще играют немаловажную роль в причинности создания доверия и доверительных отношений в рабочем коллективе. Модель поведения и управления отвечает за то, какие методики и инструменты будет использовать лидер в ходе работы в рабочем коллективе, что играет огромную роль в самоопределении и взаимодействиях среди участников коллектива, напрямую влияя на доверие.

*Последствия* от возникновения и развития доверия в виртуальной команде, и влияние на эффективность команды, были поделены на следующие указанные ранее подклассы:

**Производительность.** Фактическая и субъективная результативность действий команды, на которую напрямую и косвенно влияет доверие.

**Индивидуальная удовлетворенность.** Сотрудники, являясь частью команды, все еще остаются индивидуумами с собственным мнением и характером. То, как в команде используются механизмы доверия, напрямую влияет на индивидуальное состояние каждого сотрудника, и это закономерно влияет на результативность команды в целом.

**Командные процессы.** Данная характеристика отвечает за то, как именно сотрудники интегрируются в рабочий процесс вследствие командных действий. В частности, выделяется подпункты степени и вида кооперации, и термин общности команды.

**Детальное рассмотрение причин и следствий**

Далее, более подробно будут рассмотрены каждые подпункты-участники в процессе доверия; сначала причины, а после– следствия.

***Причины:***

**Личные и культурные признаки:** Основным преимуществом внедрения виртуальной команды в работу организации является получение доступа к знаниям и навыкам, которыми обладают участники команды вне географических рамок и прочих ограничений. Однако большинство исследований показывают, что различные личные характеристичные и культурные признаки (например, разница в менталитете, языковое, демографическое разнообразие, разное восприятие корпоративной культуры на основе своего опыта) среди участников коллектива создают серьезные препятствия при создании доверия внутри виртуальной команды (Al-Ani, Marczak, 2013; Al-Ani & Redmiles, 2009; Gaan, 2012; Krebs, 2006; Newell, 2007; Paul & He, 2012). Участники команды с разным характеристичным и культурным «багажом» работают внутри виртуальной команды, имея различные ожидания в отношении подхода к другим участникам команды, лидерства, принятия командных решений, и многих других факторов (Scott, 2013). Повышенная толерантность и готовность принимать условия других участников команды могут помочь укрепить доверие в этом контексте (Dorairaj, 2012).

**Компетентность:** Многие исследования доверия в области виртуальных команд доказали, что опыт сотрудника, и знание о наличии другими сотрудниками рабочих навыков и опыта, могут привести к повышенному уровню доверия в коллективе (Aubert & Kelsey, 2003; Li, 2012). Наличие в коллективе яркого функционального разнообразия, то есть сильных перепадов компетентности между сотрудниками, как и любые другие формы разнообразия, являются препятствием для построения доверия (Peters & Karren, 2009). Тем не менее, осведомление сотрудников о технической компетентности других участников команды, особенно посредством обмена знаниями, является эффективным способом укрепления доверия в виртуальной среде (Dorairaj & Noble, 2013). Даже простые меры, такие как поощрение неформального общения среди сотрудников, для того чтобы они могли познакомиться поближе, могут резко повысить уровень доверия в коллективе (Curşeu, 2008).

**Осведомленность:** Осведомленность о других участниках команды особенно важна для аспектов взаимодействия, связанных с доверием (Skjerve & Rindahl, 2010). Подобно знаниям о технических навыках и способностях коллеги, осведомленность о мотивах и о личных качествах (например, честность и доброжелательность) предопределяют доверие среди участников виртуальных команд друг к другу. Знание об этих качествах, особенно когда они подтверждены практическим опытом работы с участниками команды, помогает сотрудникам команды делать прогнозы о поведении других, что позволяет им больше доверять своим коллегам, даже во временных виртуальных командах (Gaan, 2012; Kuo & Yu, 2009). Эффективные виртуальные команды, в частности, уделяют особое внимание построению отношений. Наличие положительных когнитивных связи между сотрудниками значительно влияет на общую фактор способности виртуальной команды обмениваться информацией и положительно влиять на работу группы. Отношения между участниками команды имеют очень тесную связь с эффективной работой команды (Lurey & Raisinghani, 2001). Чтобы способствовать развитию такого взаимодействия, организации могут устанавливать методы социализации (Clark, Clark, & Crossley, 2010), вводить организационные ритуалы (Scott, 2013) и отдавать высокий приоритет межличностному взаимодействию среди участников виртуальных команд (Bierly, 2009), что закономерно приводит к повышению уровней доверия и эффективности в последствии.

**Конфликт:** при большой географической и временной разнице между участниками, коллеги склонны рассматривать друг друга неких абстрактных и чересчур далеких участников взаимодействия (Wilson, Crisp, & Mortensen, 2013). Все, что может помочь участнику команды предвидеть поведение и действия своих коллег по команде (например, осведомленность), создает доверие, а все, что стоит на пути формирования этих ожиданий (например, конфликт), разрушает доверие. Процессуальные конфликты (возникающие во время рабочих процессов) и конфликты мнений в межличностных отношениях намного более вредны для доверия в виртуальных командах, нежели в формате лицом-к-лицу (Bierly, 2009). В виду наличия фактора неопределенности, ожидания сотрудников по отношению к друг другу могут быть совсем несоответствующими действительности, что может привести к психологической несовместимости (например, в вопросе моральных принципов) некоторых участников виртуальной команды (Bosch-Sijtsema, 2007). Это приводит к нарушению взаимодействия и закономерному снижению уровня доверия. Из-за линий разлома полностью рассредоточенные, а не частично расположенные команды имели более высокий уровень доверия (Polzer, 2006). Кроме того, противоречивая лояльность в команде приводит к снижению уровня доверия (Germain & McGuire, 2014). Конфликты на почве лояльности к организации и/или коллективу могут иметь крупные последствия для доверия в виртуальной команде.

**Цели и роли:** Виртуальные команды с высоким уровнем согласованных и общих целей обладают высокими уровнями доверия, ввиду наличия четко поставленных задач к совместному исполнению (Al-Ani, Bietz, 2013; Verburg, 2013). Кроме того, четко определенные роли особенно важны в виртуальной команде, где руководителю не удастся следить за всеми сотрудниками как в командах формата лицом-ц-лицу (Al-Ani, Bietz., 2013). Участники команды направляют усилия на задачи в рамках своей определенной роли, они могут правильно оценивать выполнение задач в рамках роли коллег, что особенно полезно в контексте быстрого доверия.

**Размер, иерархия и формализация:** Несмотря на тот факт, что в случае с виртуальными командными образованиями организации не ограничены географическими рамками при размещении команды на рабочем месте, увеличивать размер рабочего коллектива может быть чревато последствиями. Несколько исследований показывают, что сотрудникам в более крупным виртуальным командах труднее адаптироваться и участвовать в доверии (Al-Ani, Marczak, 2013; Al-Ani & Redmiles, 2009). Соответственно, больший размер команды создает барьер для развития доверия. Структура организации напрямую влияет на уровень доверия в виртуальной команде (Al-Ani, Bietz, 2013). В организациях, с обозначенными понятными условиями о роли и ранге каждого сотрудника, появляется возможность создания более точных первоначальных суждений о навыках и возможностях других участников; соответственно, участники команд чувствуют себя комфортнее при взаимодействии, тем самым повышая доверие. В целом практика исследований показывает, что наличие четко обозначенных ролей, небольших команд и формализованной организационной структуры помогает повысить уровень доверия участников в виртуальных средах, в связи с возможностью преуменьшения фактора неопределенности.

**Личные качества лидера:** Отсутствие руководителя и лидера является препятствием для построения доверия внутри виртуальной команды (Germain & McGuire, 2014). Было исследовано, что лидеры в виртуальных командах являлись для сотрудников образцом для подражания (например, пунктуальность лидера вдохновляет участников на подобное поведение), и поэтому демонстрация положительных характеристик очень важна для укрепления доверия (Al-Ani & Redmiles, 2009).

**Поведение лидера:** Стили лидерства напрямую влияют на поведение лидера по отношению к команде. Руководители, которые строят более личные отношения, (Hambley, 2007) и уверяют своих подчиненных в положительных установках и оценках (Henttonen & Blomqvist, 2005) имеют значительное влияние на построение доверия в виртуальной команде. Кроме того, как транзакционные, так и трансформационные виды лидерства укрепляют доверие (Eom, 2009; Joshi, 2009; Muganda & Pillay, 2013). Логично утверждать, что беспринципный и непоследовательный лидер значительно будет подрывать доверие в виртуальной команде (Al-Ani & Marczak, 2013).

***Следствия:***

**Производительность**: производительность является одним из наиболее изученных результатов работы механизмов доверия в виртуальном рабочем коллективе. Доверие связано как с эффективностью отдельных участников (Sarker, 2011), так и с эффективностью всей команды (Baskerville & Nandhakumar, 2007; Corbitt, 2004; DeRosa, 2004). В исследовании (Peters & Karren, 2009) была обнаружена значительная положительная связь между доверием и производительностью, которую воспринимает каждый отдельный участник команды, и также фактической производительностью. Закономерно, что команды с более высоким уровнем доверия производят более качественные продукты труда (Altschuller & Benbunan-Fich, 2010; He & Paul, 2008; Jarvenpaa, 2004). Также в условиях высокого доверия сотрудники применяют более творческие решения проблем, что также положительно влияет на результативность команды (Murthy, 2013). Также интересно отметить, что доверие внутри коллектива, в случае внешнего контакта распространяется за пределы организации, и влияет на восприятие клиентами ее эффективности (Chang, 2011). Также, доверие внутри виртуальной команды способствует эффективности обучения ее сотрудников, что приводит к дальнейшему увеличению объективной и субъективной производительности (Edwards & Sridhar, 2005).

**Удовлетворенность и моральный дух:** Доверие приводит к более высокому чувству удовлетворения от работы в коллективе и повышенному моральному духу, как с точки зрения восприятия единичным сотрудником, так и внутри виртуальной команды как таковой (DeRosa, 2004; Jarvenpaa, 2004; Li, 2012; Liu, 2008). Это приводит как к общей удовлетворительной оценке своих коллег по команде, так и к личному удовлетворению вкладом в выполнение задачи.

**Командная работа:** Командная работа в виде сотрудничества участников команды, в отличие от индивидуальных рабочих взаимодействий, отличается тем, что требует совместной деятельности для достижения коллективной цели. Как уже было рассмотрено ранее, необходимость использования особых методик и технологий в работе в виртуальном коллективе создает трудности для совместной работы членов команды, и требует повышенного внимания к координации и синхронизированности (Bierly, 2009). Проведенные исследования по выявлению факторов, влияющих на эффективность виртуальных команд, вывели, что координация более чем положительно связана с эффективностью (Lin, 2008). Преодоление трудностей координации в условиях виртуальности, максимальное уменьшение bottleneck-ов и проблем в определении места сотрудника в команде в любой отдельный промежуток времени, способность преодолеть культурные различия и процессуальные конфликты, при специфике виртуального общения, жизненно необходимо для эффективной работы виртуальной команды (Piccoli, 2004; Johansson, 1999). Прочие исследования также доказывают, что доверие в виртуальной команде очень положительно связано с наличием высокой степени процессов взаимодействия, характеризующихся как командная работа (Bierly, 2009; Kanawattanachai & Yoo, 2007; Peñarroja, 2013).

**Сплоченность коллектива:** Сплоченность команды как явление особенно сложно в обращении в условиях виртуального взаимодействия (Jarvenpaa, 2004). Сплоченность определяется как динамический процесс, который отражает тенденцию группы держаться вместе и оставаться единым целым в достижении намеченных рабочих задач и/или для удовлетворения аффективных потребностей участников команд (Hambley, 2007). Сплоченность оказывает большое влияние на успешность и эффективность виртуальной командной работы, поскольку она облегчает групповое функционирование, поощряет дополнительную взаимопомощь и помогает предотвратить текучесть кадров (Drouin, 2010). Сплоченность связана с целым рядом положительных результатов в контексте командной работы, включая в себя повышенное понимание задач и проблем, возможность сотрудника меняться вместе с коллективом, усиление мотивации и командного духа (Beranek & Martz, 2005). Руководители могут влиять на сплоченность команды своими действиями и построением доверительных отношений, что конечном итоге приводит к положительному изменению ее эффективности (Dionne, 2004). Исследования доказывают, что сплоченность крайне сильно зависит от наличия доверия внутри виртуальной команды. Во-первых, доверие напрямую связано с приверженностью к команде; обязательства и их исполнение перед командой формируют верность участников к команде, что закономерно приводит к сплоченности (Dorairaj, 2012; Lee-Kelley, 2004; Powell, 2006). Была также рассмотрена связь между доверием и аффективной приверженностью к рабочему коллективу, и выяснилось, что влияние аффективных характеристик у участников виртуальных команд относительно команд лицом-к-лицу играет более ключевую роль (Powell, 2006). Во вторых, само явление сплоченности было рассмотрено в отдельном виде, и также была доказана положительная связь доверием и явлением сплоченности в виртуальной команде (Brahm & Kunze, 2012; Jarvenpaa, 2004; Kuo & Yu, 2009; McNab, 2012). Стоит отметить, что эта взаимосвязь особенно сильна в начале жизни команды, с последствиями для всей дальнейшей деятельности, что свидетельствует о важности быстрого доверия (Jarvenpaa, 2004). Наконец, доверие связано с усилением коллективной идентификации команды (Lind, 2007).

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Исходя из теоретических и эмпирических утверждений, предоставленных в первой и второй главах, необходимо сделать вывод о многогранности и сложности взаимосвязей между доверием и эффективностью в условиях работы в виртуальной команде.

В таком случае, для получения понимания и оценивания практического опыта доверия в организационном виртуальном контексте, нужно рассматривать эту связь в условиях контекстного анализа.

Для того, чтобы понимать, как доверие функционирует в рабочих условиях, в контексте работы в виртуальной команде, необходимо рассмотреть факторы, которые оказывают влияние на доверие, а также на какие факторы эффективности в свою очередь оказывает само влияние.

Поэтому были выбраны следующие исследовательские вопросы:

* Как в контексте рабочей виртуальной команды проявляется доверие?
* К каким результатам с точки зрения эффективности работы виртуальной команды может привести доверие?

Данное исследование было проведено с помощью качественного анализа, процесс проведения и результаты которого описаны в следующей главе.

# Глава 3. Эмпирическое изучение доверия как фактора эффективности в контексте виртуальной команды

### 3.1. Описание методов исследования

Изучаемое в данном исследовании явление доверия является мульти-факторным и динамическим сочетанием многих организационных факторов, которое может напрямую влиять на современные практики менеджмента и управления человеческими ресурсами в условиях виртуальной команды.

Для того чтобы выяснить и проанализировать, каким образом доверие возникает в условиях виртуальной команды, и на какие организационные аспекты оно влияет в ходе рабочей деятельности, было решено провести 10 глубинных анонимных интервью с представителями менеджмента из различных компаний.

Таким образом, главными поставленными нами исследовательскими вопросами стали следующие:

* Как в контексте рабочей виртуальной команды проявляется **доверие**, и **что** на него влияет?
* К каким результатам, с точки зрения **эффективности** работы виртуальной команды может привести **доверие**, и на что оно (в этом контексте) влияет?

Данные вопросы будут являться основополагающими аспектами в дальнейшем исследовании.

### 3.2. Методология проведения исследования

Методом для исследования был взят формат глубинного интервью, поскольку в таком виде удастся получить открытый диалог с специалистами в области менеджмента, и получить достаточно полные знания и информацию об опыте, связанных с доверием в виртуальном контексте; выслушать мнение о факторах, влияющих на доверие, и результатах, на которые в свою очередь повлияло доверие в рабочем виртуальном контексте командного взаимодействия. Глубинное интервью выстроено в формате «открытого диалога», для того чтобы полноценно узнать о мнении и конкретных случаях и ситуациях, в которых специалист мог сообщить о влиянии доверия, и всего что связано с этим понятием вследствие, включая мнение о различных теоретических утверждениях.

В исследовании присутствует две основные части: сбор информации и обработка полученной информации. В рамках сбора информации была проделана следующая работа: поиск респондентов, создание вопросов для глубинного интервью, определение наилучших респондентов, и проведение глубинных интервью.

**Первый этап.** Была произведена аналитика актуальности виртуальной формы организации команды; компании на территории Российской Федерации используют такой формат или ввиду своей рабочей отрасли, которая наиболее позволяет такую форму взаимодействия (например, отрасль IT), или ввиду необходимости (в частности, меры, связанные с эпидемией Covid-19[[2]](#footnote-2)); в целом, можно с уверенностью утверждать об актуальности данной формы командного образования. Помимо исследования актуальности использования виртуальных команд, было проведено изучение компаний, производящих свою рабочую деятельность на территории Российской Федерации, среди сотрудников которых могут находится необходимые для данного исследования респонденты.

**Второй этап.** На данном этапе был создан ряд вопросов для осуществления необходимых для исследования глубинных интервью. Структура вопросов строится в последовательном полу-структурированном виде, и в частности, в формате «диалога». Интервью состоит из следующих блоков:

• Вопросы о характеристике рабочего места: количество сотрудников в команде; продолжительность рабочего опыта в виртуальной команде; отношение организационной культуры к явлению виртуальной команды, краткое описание корпоративной культуры.

• Вопросы, связанные с доверием на текущем (и предыдущих, при необходимости) рабочих местах: что респондент понимает под термином «доверие», и что оно для него означает, а также к какому именно элементу организационного устройства респондент испытывает наибольшее чувство доверия; мнение респондента касательно наличия доверия в рабочем коллективе; что именно исходя из мнения респондента является показателем наличия доверительных отношений в рабочем коллективе; а также их собственное мнение касательно наличия доверительных отношений в их собственном рабочем коллективе.

• Вопросы, связанные с доверием в контексте виртуальной команды; с факторами, которые влияют на доверие, и следствиями (в частности, эффективности); испытывал ли респондент феномен «быстрого» доверия в своем профессиональном опыте; как на построение и поддержание доверия в коллективе повлиял руководитель респондента; как влияют на доверие выделенные в исследовании факторы; как доверие влияет на показатели эффективности командной работы; с какими проблемами связанными с доверием респондент сталкивался в своем рабочем опыте; и наконец, какие практики по мнению респондентов можно применять для построения доверия и создания более эффективных виртуальных команд.

С точным списком вопросов, по которым проходило интервью, можно ознакомиться в Приложении №1. Данные вопросы были призваны для того, чтобы позволить респондентам детально оценить свой профессиональный опыт работы в виртуальной команде, и оценить, какую роль имело доверие в организационном контексте в данном контексте. Были рассмотрены аспекты механизмов доверия как такового, и специфических ситуаций, присущих работе в виртуальной команде. Соответственно, все ответы, которые давали респонденты, были сформулированы на основе личного опыта, мнений, и профессиональных точек зрения.

**Третий этап.** Необходимо обосновать выбор определенного вида респондента для участия в этом глубинном интервью. В качестве модели создания и аргументации выборки был взят подход И. Штейнберга. На основе подхода были даны ответы на следующие вопросы: характеристика необходимого для проведения исследования респондента с точки зрения основных вопросов исследования, последовательная работа над уточнениями в выборе профиля при первичной работе с полученной информацией, и наконец итоговое рассмотрение выбранных для исследования респондентов и полученной от них информации

* Первый шаг: вопрос исследования заключается в факторах, влияющих на доверие в коллективе виртуальной команды, и в следственных факторах эффективности, на которые влияет доверие. Исходя из этого, в качестве респондента решено было выбрать представителя должности руководителя малого звена (то есть руководитель напрямую взаимодействует со своей командой) в виртуальной команде; со стажем не менее 2-ух лет именно в качестве руководителя в своей отрасли, при наличии рабочих условий виртуальности. Такой выбор объясняется, в своей основе, многогранностью рабочего опыта руководителя; у рядового участника рабочего коллектива имеется ограниченная позиция касательно восприятия всех механизмов построения и развития доверия в команде, тоже самое относится и к представителям высшего руководства (например, топ-менеджмент, которые могут влиять на доверие программами и политикой компании, но не напрямую). Руководитель и лидер команды, напрямую влияющий на отношения в команде, и имеющий в свою очередь немаловажный вес при построении и поддержке доверительных отношений, сможет дать более развернутую позицию касательно принципов доверительных отношений в виртуальной команде. Количеством респондентов решено было выбрать 10, что также позволит более детально рассмотреть вопросы доверия в контексте виртуальной команды.
* В качестве респондентов были выбраны представители различных отраслей, с целью более широкого рассмотрения явления доверия. Эксперты различались во мнениях, и это способствует точности получаемой информации; отрасли, в которых работают специалисты, требуют различных навыков, характеров и мировоззрений. Соответственно, найденные в ходе исследования паттерны и повторяющиеся линии мысли становятся еще более ценными, так как они приобретают более универсальный характер.
* Второй шаг: после проведения интервью с шестью из выбранных респондентов, было принято решение о релевантности выбранных и проработанных ранее специалистов, но также было внесена поправка в выборку, в виде расширения сферы отраслевого рассмотрения для выяснения наличия дополнительных цепочек и совпадений в процессах и механизмах доверия в виртуальных командах, путем подкрепления выборки наличием показателей из других отраслей. Таким образом была составлена таблица профилей респондентов:

1. Таблица профилей респондентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер респондента | Должность респондента | Кол-во сотрудников в команде | Рабочий стаж в виртуальных условиях | Отрасль |
| 1 | Team Lead DevOps | 8 | 2.5 лет | IT |
| 2 | Team Lead Full-stack Dev | 6 | 3 года | IT |
| 3 | Ведущий Арт-Директор | 12 | 3.5 года | IT |
| 4 | Ведущий WEB Дизайнер | 7 | 2 года | IT |
| 5 | Ведущий HR Руководитель, Рекрутинг | 43 | 3 года | IT |
| 6 | HR Руководитель, Внутренние службы | 9 | 2 года | IT |
| 7 | Ведущий Бизнес-Аналитик | 6 | 2 года | Финансовый сектор |
| 8 | Ведущий Бизнес-Аналитик | 10 | 3.5 года | Финансовый сектор |
| 9 | Ведущий Проектный Менеджер | 7 | 2.5 лет | Промышленное строительство |
| 10 | Ведущий Проектный Менеджер | 5 | 2 года | Банковский и финансовый сектор |

* Третий шаг: участвующие в исследовании респонденты и информация, полученная от них, были повторно рассмотрены. Был сделан повторный вывод, что данная выборка полностью отвечают вопросу исследования. Разнообразность рабочих условий и разность во взглядах, ввиду работы респондентов в различных отраслях, с различным количеством подчиненных, и разницей в общем рабочем стаже – способствует разнородному взгляду на влияние доверия в рабочем виртуальном коллективе, и позволит заполучить возможность для многогранного рассмотрения явления доверия, при помощи экспертного мнения респондентов, для дальнейшего ответа на вопросы исследования.

Респонденты были соответственно распределены по количеству подчиненных в командах, рабочему стажу, и отраслям, в которых они находятся. Как уже было указано ранее, разнородность участников интервью обеспечивает большое количество мнений и различного рода опыта.

Глубинные интервью были проведены при помощи коммуникационных онлайн-платформ Microsoft Teams, Zoom, Skype; ввиду географической распределенности респондентов. В среднем интервью продолжалось 40-60 минут, что зависело от респондента. Дальнейшая структура рассмотрения результатов будет строиться на основе блоков ответов от респондентов, и дальнейший анализ будет строиться путем сочленения «универсальных» ответов и выделения отдельных аспектов экспертных мнений, заслуживающих особого внимания. Так, чем чаще в показаниях будет проявляться одна линия мышления, тем более достоверной в рамках исследования она становится; но при наличии выделяющегося, но тем не менее интересного с исследовательской точки зрения утверждения – также необходимо отразить это в ходе анализа.

### 3.3. Анализ и результаты исследования

В ходе данной главы будет проведен последовательное рассмотрение полученной от респондентов информации, на основе блоков вопросов, с последующими закономерными выводами.

**Первый блок ответов**

Первый ряд вопросов нес в себе ознакомительный характер, для того чтобы настроиться с респондентами на продуктивный диалог.

Первый вопрос. Количество сотрудников в команде соответствует озвученной **ранее теории**; виртуальные команды своей формой подразумевают уменьшенные коллективы для закономерного уменьшения «трения» при координировании между виртуальными коммуникационными взаимодействиями. Исключением является команда респондента №5, что было объяснено так: «Мы всегда были большим и дружным отделом, и вкупе с очень крутыми пайплайнами на найм компетентных IT специалистов для разработки на разные проекты, и внутренней программой обучения молодых рекрутеров– мы буквально вынуждены находится в таких крупных командных размерах».

Второй вопрос. **Все респонденты** отметили, что переход к виртуальным командам в рамках организационной культуры в их компаниях был обоснован **вспышкой инфекции Covid-19**. Высшему руководству незамедлительно пришлось искать альтернативы для размещения сотрудников, и ранее **такие формы командного образования нормой не являлись**. Респонденты №9 и №10 отметили, что в скором времени их организации переведут работу их команд на смешанный вид взаимодействия, что мотивируется спецификой проектной деятельности.

Что немаловажно, представители IT отрасли (№1-6) сообщили, что их организации в спешке вынуждены были перестраиваться из привычных традиционных команд в виртуальный формат, но также отмечено было то, что **адаптационный период** был «заметно гладким»; респонденты №1 и №2 в свою очередь сообщили, что **высшее руководство** в их компаниях **очень высоко** оценивает преимущества виртуальных команд по прошествию времени, и создает дополнительные внутренние корпоративные политики и дополнительные акты для дальнейшего улучшения качества работы виртуальных команд. На их взгляд, это обосновано **значительной экономией на издержках** от, например, содержания офисов. Эти утверждения соответствуют указанным ранее преимуществам виртуальных команд.

В целом, все респонденты сообщили, что терпимо перенесли переход в виртуальную форму командного взаимодействия, кроме респондентов №5 и №6, ввиду специфики работы в отделе HR, где респондент №5 высказалась: «…конечно, наша работа связана с людьми, и вначале действительно было тяжело привыкнуть к отсутствию реального человеческого контакта между коллегами, многому пришлось учиться практически заново, и коммуницировать было затруднительно; но также надо отдавать отчет тому, что безопасность людей на тот период была приоритетом высшего порядка…». Это также явно свидетельствует об **отсутствии обучения** работе в виртуальных командах.

Третий вопрос. Говоря о корпоративной культуре, респонденты сообщили, что их устраивает отношение высшего руководства к ним, и к их подчиненным; ни один из респондентов не отметил несправедливого отношения со стороны общего знаменателя организационной культуры, общая характеристика отношения от респондентов– положительна. Респонденты №1 и №4 также отметили, что методика разработки проектов проводится в качестве аутсорсной деятельности, и поэтому для организации ее сотрудники– это «всё». Однако, только 2 из 10 респондентов упомянули о том, что в их компаниях вносились изменения в организационную культуру касательно виртуальной формы взаимодействия. Это свидетельствует о организационной неготовности к приятию виртуальной формы командного образования.

**Второй блок ответов**

Первый вопрос. Удивительным является тот факт, что практически все (9 из 10) респонденты смогли дать свое собственное определение термина «доверия», которое очень близко соотносилось с общепризнанным научным определением: все респонденты сообщили о наличии элемента уязвимости и рискованности, а также благожелательности сторон в акте доверия, что **подтверждает** утвержденные ранее теоретические дефиниции.

Необходимо отметить, что респонденты №5 и №6 в своих оценочных утверждениях поставили очень высокий фокус на важности доверия в рабочем коллективе; по их мнению, рабочий коллектив в котором отсутствует доверие является практически **дисфункциональным** и **неприятным** для всех участников процесса. С другой стороны, представители сферы IT имели несколько менее ярко выраженное мнение о доверии. Как высказался респондент №2: «…нет, разумеется, без доверия нет возможности свободно работать, и все превращается в пресловутый **микро-менеджмент** с палками и нагоняями, но реалии бизнеса могут потребовать и этих самых палок, и нагоняев, пока не получится достичь нужного результата. Но на мой взгляд, конечно, работать без доверия как минимум **неудобно, и совсем невыгодно**». Респонденты №7, 8, 9, и 10 отметили, что для них доверие – это в первую очередь вовремя **успешная выполненная задача** от их подчиненных.

Также необходимо отметить тот факт, что респонденты не выделяли доверие как нечто отдельное от командных и межличностных взаимодействий, однако неоднократное количество раз была подчеркнута важность этого явления (8 из 10 респондентов). Это свидетельствует о фундаментальности понятия доверия для рабочих взаимоотношений, и об отсутствии обучения экспертов на темы, связанных с доверием.

Интересные результаты показал вопрос об степени доверия к отдельным организационным элементам. Респонденты №3, 4, 5, 6, 7 высказались в пользу своих подчиненных, так как, по их мнению, вся их команды строится на необходимости стабильного и креативного взаимодействия между участниками команд, и они направляют свои силы на то, чтобы поддерживать своих подчиненных, проявляя к ним доверие и получая его от команды в ответ. Респонденты №1, 2, 8, 9, 10 сообщили, что на их взгляд их подчиненные в первую очередь являются их коллегами, равными с точки зрения исполнения своих обязанностей (ведущие разработчики, например, непосредственно участвуют в разработке продуктов), поэтому и верят они им как себе равным.

Второй вопрос. **Все** респонденты единогласно согласились с тем, что доверие **в их понимании** является одним из необходимых элементов организационного и командного устройства. Например, высказывание респондента №9: «…да, доверие регулирует слишком много аспектов рабочего процесса, для того чтобы его игнорировать… я абсолютно точно знаю, что бывает с проектами, где каждый у себя на уме; это сплошная головная боль, вновь взаимодействовать с таким опытом лично у меня желания точно нет». Эти ответы также подтверждают **важность** наличия доверия в организационном контексте.

Третий вопрос. Респонденты высказали различные мнения касательно того, чем для них является **доказательством наличия** доверительных отношений в рабочем коллективе. Прослеживается **два определенных паттерна** ответа: ориентированный на **эффективность команды** и результат (№1, 5, 7, 8, 9, 10), и ориентированный на **наличие командного взаимодействия и общих креативных процессов** (№2, 3, 4, 6,). **Это** **вовсе не означает**, что одно исключает другое, но был подмечен порядок **расстановок приоритетов** со стороны респондентов. Такая динамика вопросов показывает **специфику отрасли**, в которой работают респонденты, а также **два подхода** к восприятию доверия– ориентированный на доверительные взаимоотношения, и ориентированный на результат, который имеет доверие вследствие. Респондент №5 высказалась «…работа в рекрутинге это совсем нелегкий процесс…каждый сотрудник должен вносить свою лепту в рабочий процесс, необходимо постоянно улучшать свои навыки поиска и общения, повышать производительность… я могу сказать, что специфика работы диктует очень быстрый темп, за которым надо поспевать… но конечно, мы во всем стараемся помогать друг другу, это наша миссия». С другой стороны подошел респондент №10: «…**руководство в первую очередь смотрит на результаты деятельности**, и я полагаю, что это абсолютно справедливая точка зрения. Поэтому и я, в своем коллективе, являюсь мотиватором на повышение качества и работоспособности, и доказательством того, что в руководителя надо верить, и тогда будет результат». Со стороны второго паттерна, а именно построения командных взаимоотношений, респондент №3 сказал следующее: «…работа работой, но коллектив — это совсем немаловажно… на основе опыта могу сказать, что хорошая командная работа это в первую очередь причина для существования хорошего командного перформанса…сотрудники **не боятся обратиться за помощью**, сотрудники **не опасаются коммуникаций**; мы **постоянно обмениваемся идеями** о том, как сделать проект лучше, и это все складывается воедино и имеет **серьезный эффект**…».

Четвертый вопрос. **Все** респонденты так или иначе высказались в пользу наличия доверительных отношений в их команде, с разницей в оценке степени их крепости и важности для каждого отдельного респондента. Ответы были поделены на два вида: **крупное** значение (№2, 3, 4, 5, 6, 9) доверительности, и **среднее** значение (№1, 7, 8, 10) доверительности; повторно необходимо отметить, что никто из руководителей не высказался в плохом ключе об уровнях доверия в своих рабочих коллективах.

Респондент №6 сказала следующее: «…для меня вполне естественно полагаться на своих подчиненных, и я знаю, что они имеют такое же мнение и обо мне…позволю себе сказать, что обладаю **дружескими отношениями** с работниками в моем коллективе, и я горжусь собой как специалистом, потому что мне удается поддерживать такую связь». Респондент №9 отметил: «…конечно, наш коллектив состоит из талантливых и ответственных ребят, никто меня никогда, по крайней мере по крупному, не подводил, а если какие-то проволочки и происходили, то мы быстро находили вместе способы решения ситуаций…достичь отсутствия ошибок при работе невозможно, но вот иметь людей, которые **готовы их исправить**, и самое главное **сообщить об их наличии**– это уже очень многое значит для всей команды…коллектив, на мой взгляд, познается в беде».

Респондент №8 сообщил: «…доверительные отношения в моем коллективе присутствуют, я стараюсь следить за тем, чтобы всем было комфортно работать, но конечно в условиях удаленной работы это достаточно тяжело, поэтому **необходимо поощрять работоспособность** и все же некоторую **независимость** среди подчиненных…».

**Третий блок ответов**

Первый вопрос. В вопросе, связанным с быстрым доверием, опыт в фазе инициации рабочих отношений респондентов отличался. 6 из 10 респондентов сообщили, что на стадии первичного контакта они **не испытывали** каких-либо доверительных ощущений к своей команде. С другой стороны, 4 из 10 респондентов утверждали, что они заранее имели **пре-диспозицию к доверию** к своей новой команде, что, в частности, объяснялось доверительным отношением к своей организации и готовностью к работе в непривычных условиях.

Однако, почти все респонденты высказались о том, что по прошествию кратчайших сроков нахождения в виртуальных командах, они действительно начали испытывать сильные доверительные отношения к своим подчиненным и коллегам; **эффект быстрого доверия имел место быть**.

Слова респондента №2 наиболее точно описывают последовательность явления быстрого доверия на практике: «…мы работаем в аутсорсе, для меня это конечно привычная форма работы, я участвовал в разработке множества проектов…когда я прихожу в новый коллектив я предпочитаю не создавать излишних положительных прогнозов, так было и в этот раз; то есть мне понравились представители со стороны клиента, и с ними я работать был готов, но подчиненные мне были незнакомы, набрали из разных проектов…в общем, я могу вспомнить, что вначале, как уже говорил, имею нейтральную позицию, но когда сотрудники доказывали свою работоспособность, и я более менее понимал с кем в коллективе я имею дело, я, конечно, испытывал чувство доверия к команде; и должен признать, я никогда раньше об этом не задумывался, но это действительно так и работает, на новых проектах сравнительно легко притереться к процессу даже когда толком ни о ком не известно…удивительно!».

Примерно такую же позицию имел респондент №6: «…да, я помню, что тогда была, как мне сказала начальница, кризисная ситуация, и поэтому мне в руководство давали новую команду, для срочного решения проблемы релокации и внутренней мобильности сотрудников…у меня тогда и не было времени на то, чтобы разбираться, поэтому я сразу шла с оптимистичным настроем и верой в коллег, и мы незамедлительно приступили к деятельности, и когда ожидания оправдались, я дважды убедилась в своей правоте и характере рабочей команды, которая у меня складывалась…так что, да, я испытала явление быстрого доверия».

Но негативный опыт отразил в своем ответе респондент №4: «…я в самом начале была руководителем «на полставки», из-за перестановок, спустя полгода мне дали звание де юре, когда доказала что справляюсь, но фактически я тоже тогда была руководителем, и мой уровень навыка на тот момент был примерно крепкий middle…в команду был приставлен, казалось бы, специалист более высокого уровня, senior, но на самом деле работа была не достаточно удовлетворительна, чтобы заслуживать такой уровень уполномоченности, да и манеры, сказать по правде, были не лучшие; и должна признать, что наличие этого элемента в команде попортило общее впечатление от взаимодействия в команде, особенно в начале, приходилось просить отправлять наработки вовремя, и насильно давать фидбэк…». Из этой информации можно сделать вывод, о том, что **хрупкость быстрого доверия действительно оправдана**, и необходимо аккуратно следить за соблюдением преимущества такого рода доверия в виртуальной команде; «могу представить, что ошибки в работе с ходу, в начале жизни команды действительно могут иметь серьезные последствия» (слова респондента №10). Респонденты также сообщили, что по прошествию времени уровень ощутимого доверия заметно растет, по мере рабочего участия в успешном коллективе.

Второй вопрос. В отношении своего руководителя опыт и мнение респондентов разделились напополам. Респонденты №1, 7, 8, 9, 10 рассказали, что их руководители имели к ним скорее нейтральное отношение, возникая в процессе в случае необходимости решения какой-либо задачи более высокого уровня, но в целом предоставляли респондентов себе самим, пока те успешно выполняли свои обязанности, поэтому эффект на их уровень доверия был не таким значительным. У респондентов №2, 3, 4, 5, 6, в свою очередь, руководитель оказался важной частью работы, нередко участвуя в командно-административных процессах, и оказывая им поддержку при необходимости, особенно в период адаптации к новой команде.

Респондент №1 сообщил следующее: «…на тот момент мой руководитель был очень занятым, и мне конечно его дергать не хотелось, да и он особо не напрашивался…в целом я свою работу знаю, и только если какие-то форс-мажоры возникали, то уже да, надо было вызывать и обсуждать ситуацию, но на доверие в моем коллективе, если сейчас смотреть, значительного эффекта он не имел…».

Респондент №5 в свою очередь говорит об обратном опыте: «…я под своим руководителем до этого работала в одной из команд рекрутеров, и поднялась до своего карьерного уровня с ее уроков, за что ей предельно благодарна…по началу было тяжело понять что-куда, и ей тоже непривычно было, в удаленном формате вообще никому привычно не было, но она мне посильно помогала, и я ей тоже…устраивали совместные митинги, хоть у нее таких команд как я еще штук шесть тогда было…».

Третий вопрос. Приступаем к детальным вопросам о факторах, которые влияют на доверие. Каждому респонденту были перечислены выделенные в исследовании факторы, и приведены их определения. После этого, респонденты поочередно взвешивали каждый фактор (сильная значимость, средняя значимость, низкая значимость), и давали свое мнение по поводу их влияния на доверие в виртуальном контексте.

**Характеристики участников команды (личностные/культурные качества и компетентность)**: данный фактор вызвал сильную реакцию среди всех респондентов. В частности, все респонденты высказались о значительной важности наличия у сотрудника **компетентности** (однако, респондент №5, и в похожем виде №6, сделала комментарий: «…в какой-то степени, этот фактор пересекается в нашей работе HR-ом, где профессиональные навыки это в немаловажной степени и сам характер сотрудника; научить работать можно, а вот научить правильно себя чувствовать и вести уже значительно сложнее»). В меньшей степени, однако, респонденты №1, 9, 10 высказали мнение о важности личностных и культурных признаков. На их взгляд, все же индивидуальная производительность (которая является следствием из компетентности) является аспектом, в большей степени заслуживающего доверия и уважения с их стороны. Впрочем, это вовсе не значит, что **личностные характеристики и его культурный фон** не имеют никакого значения, напротив, «характер человека играет большую роль при создании доверительных отношений» (слова респондента №5).

**Межличностные взаимоотношения (опытная осведомленность и конфликты):** вновь, данный фактор, определяющий уровень доверия в организации, вызвал ощутимую реакцию от респондентов. В данном случае респонденты согласились с важностью наличия способов и методик для того, чтобы узнать своих сотрудников получше; с тем, что сотрудникам необходимо взаимодействовать друг с другом для построения доверительных отношений; и с тем, что конфликты и работа над это важный аспект, который влияет на доверие.

Так, респонденты №1 и 2 рассказывали о методиках командных онлайн-митингов в рамках работы по методике SCRUM, на которых все обмениваются знаниями и новой информации о работе за прошедший рабочий период. Респонденты №5 и 6 каждый день проводят catch-up митинги, с целью того, чтобы узнать, кто, как и куда продвинулись в своей работе, и также производятся индивидуальные встречи с сотрудниками, для обсуждения результатов и мнений. О подобных мероприятиях рассказали и респонденты №3 и 4, где все сотрудники отдела обменивались обучающими материалами. Также респонденты №1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10 рассказали о важности такой простой детали, как уведомление коллег о своем статусе; когда сотрудник, должен отойти от рабочей техники по каким-либо делам, ввиду виртуальности местонахождения в команде– невозможно понять, на рабочем ли месте находится сотрудник. В связи с этим, респонденты сообщили, что даже простого сообщения в рабочем чате, или статус «отошел» уже значительно помогает «…не терять нервы при попытке достучаться…» (слова респондента №3)

Следующую позицию высказал респондент №7: «…лично для себя не вижу смысла в том чтобы слишком «глубоко» знакомиться с сотрудниками, особенно учитывая то, что приходится общаться через программы, все-таки я верю в важность личного пространства, и я понимаю, что я для них в первую очередь руководитель, но какой -то багаж знаний о своих подчиненных я конечно обязан иметь, с этим спорить смысла нет, это необходимо для построения адекватных отношений…должен заметить, что работа с конфликтами, особенно с процессуальными, очень важна в нашей сфере деятельности, ошибки мы права допускать не имеем, и надо держать все под хорошим контролем…межличностные конфликты же, я полагаю, если таковые вообще в моей команде имеются, необходимо решать самостоятельно и в приватном диалоге, все мы всё-таки взрослые люди; но если все же потребуется вмешательство, я постараюсь разрешить вопрос…».

**Командная структура (цели, роли и размер, структура):** **Все** респонденты согласны с утверждением, что расстановка понятных целей и ролей для сотрудников является очень важным аспектом рабочего процесса как такового, и что этот аспект особенно ярко влияет на уровень **доверия** в виртуальной команде: «…все в команде точно должны знать что и как они сегодня делают, узнавать вещи на ходу в виртуальном формате ужасно неудобно и тратит время…» (слова респондента №3). Представители компаний с более строгой иерархической структурой и соответствующих отраслей больше ставили на важность наличия четко обозначенной структуры взаимодействия (№7, 8, 9, 10), и что данный аспект влияет на субординацию и порядок работы, что закономерно влияет на динамику доверия в команде; «…в работе (в виртуальном контексте), чем меньше в любой момент времени понятно кто есть кто и над чем работает, тем хуже…» (слова респондента №9). Прочие респонденты сообщили о том, что структура в целом важна, но формат взаимодействия строится скорее на установке задач и контроле за их исполнением (с чем помогают специальные координирующие платформы, которые упоминались в исследовании ранее; самый распространенный вариант– Jira). Размеры команд также играли роль, так как, респонденты с более крупным количеством сотрудников (№3, 5, 8) на основе опыта имели сложности при организации рабочего процесса, ввиду необходимости координации большего количества участников виртуальной команды: «…конечно страшновато, когда приходится следить за деятельностью всех в команде, иногда трачу по несколько часов на проверку движения пайплайна…» (слова респондента №5).

**Лидерство и руководство (качества лидера, действия лидера):** при рассмотрении данного фактора респондентам пришлось использовать и свой личный опыт, и методы самостоятельного оценивания своей деятельности. 8 из 10 респондентов высказались о том, что личные качества лидера имеют сильное влияние на доверие в команде, респондент №2 аргументировал это следующим образом: «…мы работали сравнительно недавно над очередным проектом для клиента, и руководящий представитель с клиентской стороны был очень образованным и приятным в общении, оптимистичным человеком; он произвел хорошее впечатления на меня и моих сотрудников, и это, должен признать, повлияло на нашу работу, у этого руководителя была какая-то, наверное, **харизма**, и мы все старались не допустить никаких проблем при разработке, да и сам проект оказался приятным в исполнении…если говорить о моих собственных качествах, я **справедлив** в своих суждениях потому что **я обладаю нужными компетенциями**, и мои подчиненные это знают, мой **авторитет более чем заслужен**, и я уверен, что это **мотивирует** моих сотрудников». С обратной стороны высказался респондент №9: «…понятно, что нужна профессиональная этика, и нужно чтобы лидер ею обладал, но все же на мой взгляд действия говорят намного больше, чем какие-либо качества; провожают, все-таки по уму…я лишь знаю, что даже если руководитель не «сахар», но он выполняет свои обязанности качественно, то такие погрешности ему можно простить, и меня это не сильно беспокоит…наверное, эта моя характеристика ко мне и относится…». Действия лидера, которые включают в себя стиль и в целом поведение руководителя на практике не вызвали разногласий в оценке: «…поведение и действия лидера — это то, как на практике будет выглядеть и работать команда, и если они не соответствуют стандартам, то и доверия в такой команде получить точно не получится…» (слова респондента №8). Однако, респондент №6 также добавила, что: «…разные стили лидерства и подходы к руководству призваны для различных немаловажных целей, и работа команды без них невозможна, но все же есть крупная разница между методикой и, прошу прощения, самодурством…никогда нельзя терять из виду свое место в команде, и стараться быть тем, кто вдохновляет своих сотрудников, таково мое мнение…»

Четвертый вопрос. В соответствии с рассмотрением факторов, респондентам были заданы вопросы о том, как оно влияет на эффективность работы в виртуальной команде. После этого, респонденты поочередно взвешивали каждое следствие (сильная значимость, средняя значимость, низкая значимость). Были перечислены следствия, их определения, и была получена оценка от каждого респондента.

**Производительность:** принимая во внимание все аспекты работы в виртуальной команде, и используя свой личный опыт, респонденты **единогласно** **согласились**, **что доверие в команде влияет на производительность**: «…понятно, что работать без доверия можно, но это явно будет влиять на эффективность работы всей команды целиком…будут затронуты не только рабочие показатели, но, я думаю, что и атмосфера в таком коллективе будет скорее «токсичная», и надолго задерживаться в такой обстановке навряд ли кому-либо захочется, и уж тем более хорошо работать…» (слова респондента №1). Также добавил комментарий респондент №2: «…я знаю, что при отсутствии доверия в команде все скатывается в микро-менеджмент, где за каждым надо отдельно следить, и это занимает попросту ужасно много времени, которое могло бы быть потрачено на рабочую деятельность…одного этого аргумента для меня хватает, чтобы высоко оценивать важность доверия в виртуальной среде».

Однако, респонденты №7, 8, 9, 10 сообщили, что доверие безусловно играет роль в вопросе производительности, но, скорее косвенно, нежели напрямую. В частности, следующую мысль выразил респондент №7: «…в моей команде работают неплохие специалисты…конечно на крупном проекте работа вместе ускоряет процесс, впрочем мы и по одиночке хорошо справляемся…но все же, если рассматривать конкретно с позиции команды, то наличие доверия конечно должно мотивировать на объединение усилий, а там, выходит, и производительность…»

Помимо этого, респондентам был задан вопрос о логической цепочке динамического развития доверия, и эта концепция нашла среди экспертов общий положительный отклик; «…доверие ведет к результату, результат к доверию, и так по кругу…вполне логично!» (слова респондента №1). Как сообщил респондент №9: «…с уверенностью могу сказать, как уже до этого проговорил, что результативность сама влияет на доверие в команде…впрочем, да, доверие в свою очередь приводит к повышению производительности…соглашусь, присутствует в этом всем **связь**, что, пожалуй, логично, если речь идет о таком неопределенном понятии как доверие…» (слова респондента №9).

**Индивидуальная удовлетворенность:** респонденты №1, 2, 3, 4, 5, 6 высказали свое мнение о том, что доверие напрямую регулирует индивидуальную удовлетворенность участников в виртуальных командах. Как сообщил респондент №3: «…испытывать чувство локтя очень помогает чувствовать себя лучше… когда работа протекает без проблем и в команде все друг друга слушают и готовы помочь в случае чего… конечно же все будут рады, и на индивидуальном, и значит на командном уровнях…». Такое же мнение поддерживает и респондент №4: «…все-таки на душе очень приятно, когда ты знаешь, что ты за свой коллектив, и твой коллектив за тебя…». Остальные респонденты склонны считать, что доверие косвенно влияет на производительность, и уже затем влияет на удовлетворенность, что, впрочем, не преуменьшает роль доверия в достижении и того и другого: «…когда удается быстро и без проблем сдать проект– вот это действительно настоящее ощущение удовлетворенности…но делать все это в привычном и проверенном коллективе, конечно, улучшает настроение наперед…» (слова респондента №9).

**Командные процессы (командная работа, сплоченность коллектива):** респонденты **единогласно** сообщили, что доверие **напрямую и в крупной степени** влияет на командную работу, ее качество, и сплоченность коллектива. Респонденты №1 и 2 считают, что лучше всего командная работа происходит там, где «сотрудникам хочется быть в команде». Уровень доверия положительно укрепляет способы командного взаимодействия, и чувства командного духа, по мнению респондента №5. Респонденты №7, 8, 9, 10 также вовсе не отрицают важность доверия в вопросе командных процессов. Как сообщил респондент №10: «…уже более чем понятно, что без доверия в команде не будет и команды, а скорее горстка сотрудников с общими задачами…конечно, без элемента «социального клея» дружный коллектив построить невозможно…».

Пятый вопрос. При ответе на вопрос о трудностях построения доверия в виртуальной команде на основе рабочего опыта респондентов, была получена следующая информация. Респонденты №5, 6, 8 сообщили, что к платформенным технологиям контроля прогресса было затруднительно привыкнуть: «…Jira не проста в использовании, мы разрабатывали целые тренинговые курсы чтобы сотрудники могли разобраться что и как…» (слова респондента №5). Однако, **никто** из респондентов не сообщил о наличии **личных** проблем в использовании коммуникационных технологий (например, Microsoft Teams, Zoom). Однако, респонденты все же высказали мнение, что виртуальный формат коммуникации заставлял чувствовать некую степень одиночества. От потери близких межличностных отношений меньше всего пострадали респонденты №1, 2, 3, 4, 9; представителям IT отрасли переход дался легко, и №9 объяснил это частым опытом работ в командировках. Остальные же рецензенты ввиду наличия затруднений у их команд в адаптации к координации рабочего процесса через коммуникационные технологии, а также непривычность в переходе от традиционной формы управления к виртуальной (что также выражалось и на личном уровне), испытывали некоторые затруднения на вышеуказанном **коммуникационном и руководящем уровнях**. Следующее сообщил респондент №8: «…поначалу было сложно уследить за всеми разобранными задачами, приходилось напоминать коллегам чтобы заполняли отчеты вовремя, чтобы я мог координировать работу в соответствии с развитием событий».

Шестой вопрос. И наконец, в качестве последнего вопроса респондентам была дана возможность составить свои рекомендации для руководителей и сотрудников в виртуальных командах на территории Российской Федерации. Из утверждений респондентов, был сформулирован следующий список рекомендаций, поделенный на три основных направления: рекомендации высшему руководству, руководителям и лидерам, и рядовым сотрудникам. Список выглядит так:

* **Организациям**: необходимо закупать и обновлять лучшие из доступных ИКТ технологии, так как это основа взаимодействия в виртуальной команде, а также сотрудники в команде будут тратить большую часть своего рабочего времени, работая с этими технологиями; необходимо создание внутриорганизационных политик, отвечающих за вопрос организации виртуальной команды в развитии карьеры, служебной аттестации и программах поощрения; формировать актуальные тренинги и гайдлайны для членов виртуальной команды, которые должны быть обучены построению доверительных отношений в виртуальном формате; создать программу для обучения по управлению доверием в виртуальных командах для руководителей.
* **Руководителям**: необходимо говорить и активно работать с сотрудниками, настраивать командные взаимодействия в положительное русло; хороший руководитель будет следить за развитием своих сотрудников, но не будет контролировать их, это лишь ухудшит доверие в команде, необходимо давать сотрудникам самостоятельность; необходимо быть примером для своих коллег, и подтверждать свой профессионализм хорошей производительностью; надо самообучаться навыкам совместной работы для обеспечения эффективного командного взаимодействия и управления в виртуальном контексте; выбирать участников команды, основываясь не только на их знаниях, навыках и способностях, но и на их чертах характера; нужно прикладывать усилия для увеличения координированности и результативности как отдельных сотрудников, так и всей команды;
* **Сотрудникам**: в коллективе нужно помогать друг другу, просить и оказывать помощь тогда, когда это необходимо; не стоит бояться общаться и заводить дружеские отношения; хорошие качества и поведение мотивирует всех вокруг проявлять свои лучшие стороны; «чем команда лучше работает – тем команда сильнее доверяет»; новичков в виртуальной команде надо особым образом ценить, они должны быть должным образом адаптированы, знать об особенностях и областях знаний их коллег по виртуальной команде; самостоятельность и гибкость рабочего графика может быть крупным плюсом, но необходимо следить за дисциплиной своего рабочего времени.

**Выводы**

Исходя из информации, полученной вследствие проведения глубинных интервью, следует определить выводы о факторах и следствиях доверия в контексте виртуального командного образования:

* Необходимо отметить, что проблема доверия, до проведения интервью, респондентами **не оценивалась сама по себе**; все понимали важность процессов и факторов, сопутствующих с ним, но в основном фигурировала позиция, что доверие — это некая данность, которая будет существовать или не существовать в социальных и рабочих взаимодействиях, что свидетельствует **о отсутствии надлежащих протоколов и форматов обучения** сотрудников и руководителей, особенно **в контексте виртуальной работы**, где **доверие играет немаловажную роль**. Это настоящая проблема с точки зрения практики управления; решения будут предложены в разделе с рекомендациями ниже.
* Учитывая повышенный интерес организаций в использовании виртуальных команд, можно сделать убедительный аргумент об необходимости фасилитации и использования механизмов доверия, для повышения эффективности виртуальных команд. Исходя из полученной информации, в организациях на территории Российской Организации, работа с доверием **в данный период времени** несет **скорее косвенный характер, нежели целенаправленную работу**. Организации, применяющие виртуальные команды, и **не применяющие** в полной мере механизмы построения и использования доверия для повышения эффективности рабочей деятельности **рискуют не использовать весь доступный потенциал**, которым обладают их виртуальные командные образования.
* В целом, можно сказать об общей **малой изученности доверия** в виртуальных командах **российскими авторами**; особенно с точки зрения прикладного менеджмента и методик для управления. Необходимы **дальнейшие экстенсивные исследования** для заполнения этого пробела.
* Помимо главных вопросов исследования, в ходе интервью на валидность были проверены некоторые приведенные в первой и второй главах концепции.
* Основными факторами и их аспектами, исходя их экспертного мнения и рабочего опыта респондентов, следует считать: характеристики сотрудников, их личные и культурные качества и компетентность; межличностные взаимоотношения, осведомленность и конфликты; командная структура, цели, роли и структура, иерархия; лидерство и руководство, качества лидера и поведение лидера.
* Основными следствиями влияния доверия и их аспектами, исходя их экспертного мнения и рабочего опыта респондентов, следует считать: производительность, индивидуальную удовлетворенность, командные процессы, командная работа и сплоченность коллектива.
* На основании данных подтвержденных выводов и информации о значимости рассматриваемых факторов доверия, собранной в ходе глубинного интервью, была собрана следующая таблица:

1. Таблица значимости факторов и следствий по оценке респондентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы доверия, следствия из доверия** | **Подклассы и аспекты** | **Значимость по мнению экспертов** |
| Характеристики сотрудников | Личные и культурные качества | 7 респондентов – высокая значимость  3 респондента – средняя значимость |
|  | Компетентность | 10 респондентов – высокая значимость |
| Межличностные взаимоотношения | Осведомленность | 9 респондентов – высокая значимость  1 респондент – средняя значимость |
|  | Конфликты | 10 респондентов – высокая значимость |
| Командная структура | Цели и роли | 10 респондентов – высокая значимость |
|  | Структура и иерархия | 4 респондента – высокая значимость  5 респондентов – средняя значимость  1 респондент – низкая значимость |
| Лидерство и руководство | Личные качества лидера | 8 респондентов – высокая значимость  2 респондента – средняя значимость |
|  | Поведение лидера | 10 респондентов – высокая значимость |
| Производительность |  | 9 респондентов – высокая значимость  1 респондент – средняя значимость |
| Индивидуальная удовлетворенность |  | 6 респондентов – высокая значимость  4 респондента – средняя значимость (косвенная связь) |
| Командные процессы | Командная работа | 10 респондентов – высокая значимость |
|  | Сплоченность коллектива | 10 респондентов – высокая значимость |

* В ходе исследования были получены **ответы на основные вопросы исследования**, и найдены **дополнительные ответы о валидности теоретических утверждений**, на основе опыта подтверждающие **теоретические концепции**, изложенные в первой и второй главах (помимо приведенных научных статей в них же). Далее будут перечислены все найденные ответы, и неисследованные вопросы, полученные в ходе исследования.
* Общепризнанная концепция доверия **соответствует научному определению**, и содержит в себе элементы рискованности и благонадежности в самом акте доверия.
* Одной из ключевых находок в данном исследовании **является подтверждение посреднической натуры влияния доверия**. Респонденты, которые находятся в организациях, требующих более «строгий» подход к работе, неоднократно сообщали о **косвенной связи** доверия с эффективностью работы команды, что выражалось в видах взаимодействия среди компетентных участников команд; сотрудникам необязательно взаимодействовать для хорошей индивидуальной работы, но доверие регулировало степень командного взаимодействия, что в конечном итоге имело последствия для эффективности всей команды.
* Также подтверждается теоретическое утверждение о **динамической** природе и итеративной **цикличности** доверия, в логике которой заложена цепочка «доверие-эффективность-доверие». Это приводит к дополнительным исследовательским вопросам, требующим дальнейшего рассмотрения в научных исследованиях, желательно с применением эмпирических методов: как именно можно рассматривать доверие в комплексном виде, и проводить точные измерения в ходе существования виртуальной (и традиционной) команды? В ныне существующей научной литературе присутствует пробел в исследовании этой немаловажной динамики. Данное исследование постаралось принять многофакторность вопроса доверия во внимание, и проследить и за факторами влияния на доверие, и за следствиями, к которым в команде доверие приводит.
* Современные технологии позволяют виртуальным командам работать все быстрее и слаженнее, что в свою очередь немаловажно способствует эффективности работы виртуальных командных формообразований. Организациям **нужно обращать особое внимание** на развитие и инновации в области коммуникационных и информационных технологий, так как они являются одним из ключевых компетенций для утверждения успешности виртуального командного взаимодействия.
* Феномен **быстрого доверия** нашел свое **подтверждение** на основании рабочего экспертного мнения и опыта, что позволяет расширить исследования в этой области в дальнейшем, и в точности проанализировать механизмы возникновения и использования этого вида доверия в виртуальных командах. В частности, не до конца изучено, как именно быстрое доверие будет изменяться в зависимости от пре-диспозиции к доверию участника команды, и каким точным образом можно максимизировать и использовать эффективность быстрого доверия для создания эффективных виртуальных команд.
* Оценка значимости влияния выделенных факторов на доверие среди экспертов показала **общую положительную связь**, кроме аспекта иерархии и структуры команды; что, впрочем, объясняется отраслевой спецификой работы и занимаемой должностью среди респондентов (IT отрасль, в частности, обладает наиболее ярким проявлением горизонтального вида управления в командах). В связи с этим, выделенные факторы, на основании экспертного мнения, действительно имеют **большой вес** в определении **доверительного климата** в виртуальной команде.
* Оценка значимости влияния доверия на аспекты эффективности, будь то прямое или косвенное влияние, среди экспертов также показала **положительную связь**. В связи с этим, доверие, на основании экспертного мнения, действительно имеет **сильную значимость** на выделенные аспекты эффективности, и, соответственно, на саму **эффективность работы виртуальной команды**.
* Исходя из опыта экспертов, виртуальный формат команд представляет собой **сложности** с точки зрения **применяемых в коллективе технологий, особенностей коммуникаций, и методов управления**. Все эти аспекты работы в команде разительно отличаются от традиционных методов, что заключается в целом ряде нюансов. В настоящий момент существует **нехватка обучения и общей информации** для адаптации сотрудников и руководителей в виртуальные командные образования.
* Не до конца была изучена позиция влияния руководителя на рядового сотрудника в контексте виртуальной команды; сами эксперты, будучи руководителями, не имеют позицию «извне», однако, их экспертное мнение и перспектива является бесценным в рамках данной работы.
* На основе информации, полученной из мнений и опыта экспертов, и научных исследований, можно сказать следующее о **специфике** доверия в виртуальной команде:
  + Доверие в виртуальном контексте работает не так, как в традиционной форме командного образования, и это представляет собой уникальные задачи для руководителей и сотрудников виртуальных командных образований. Это объясняется форматом коммуникационного взаимодействия между участниками; тонкостями технологических решений, доступных современным организациям; человеческими факторами, то есть в сложности восприятия личности другого человека без возможности испытывать близкий контакт при взаимодействии, и это проявляется даже в невозможности точно знать, находится ли сотрудник за рабочим местом в любой момент времени или нет; руководители имеют свою немаловажную роль при работе в виртуальных командах, поскольку именно они являются контролирующими рабочий процесс как никогда ранее, поэтому присутствует необходимость углублять и расширять возможности для обучения правильным формам управления в условиях виртуальности.
  + Особенность доверия в виртуальном контексте выражается в следующем: из-за того, что в виртуальной команде нет доступов к привычным традиционным формам управления, доверие является намного более ценным для поддержания и существования команды активом чем прежде (что, впрочем, не отрицает его значимость в традиционных командах), ввиду отсутствия многих прочих надежных способов мотивации и управления командой в условиях виртуальности. Именно поэтому доверие в виртуальном контексте должно быть более глубоко исследовано, и в последующем использовано для влияния на эффективность командной работы в виртуальных коллективах.

В соответствии с информацией, полученной в ходе теоретического исследования, проведения глубинных интервью, и указанными выводами, можно сформулировать ряд рекомендаций, которые способны иметь влияние на построение и развитие доверие в организационном контексте для компаний на территории Российской Федерации.

### 3.4. Рекомендации

Далее будут сформулированы и предложены ряд практических рекомендаций с точки зрения менеджмента для организаций, работающих на территории Российской Федерации, целью которых будет возможность фасилитации и развития доверия в контексте виртуальной команды для того, чтобы закономерно повышать эффективность работающих в виртуальных командах сотрудников. В ключе подобном списку рекомендаций, которые были даны экспертами, данный список также будет разделен на несколько основных сфер влияний:

**Организациям:** внимательно изучить влияние доверие на эффективность работы в виртуальных командах, и использовать этот механизм в качестве инструмента для создания успешной работы в контексте виртуальных организаций.

Необходимо перераспределять финансовые и информационные ресурсы, для того чтобы обеспечивать успешность своих виртуальных команд. Это заключается в развитии и обучении своих сотрудников: создать обучающие информационные базы данных; проведение тренингов, семинаров, лекций, с целью поднятия уровня доверия в командах; повышение квалификаций и виртуальной грамотности сотрудников; поиск и бенчмаркинг лучших международных практик по развитию доверия, с последующей адаптацией и применением в своих командах. Обучение безусловно должно касаться не только сотрудников, но и руководителей виртуальных команд. Чем выше информационный капитал знаний компании, тем проще будет применять необходимые практики, и тем эффективнее будут функционировать виртуальные команды.

Также необходимо позаботиться о внутриорганизационных политиках и регламентах для командных митингов, искать способы развития официального и неофициального виртуального взаимодействия, для повышения уровней доверия в виртуальных командах.

Крайне необходимо заботиться о состоянии рабочего оборудования сотрудников, поддерживать внутренние системы, использовать практики для создания удобных и эффективных внутренних служб и интерфейсов, помимо применения новейших и доказавших свою эффективность программных платформ для виртуального взаимодействия.

**Руководителям:** необходимо обучаться и быть готовым обучать, рассматривать возможности для улучшения стиля своего лидерства, активно искать возможности для поднятия уровня доверия в команде и действовать про-активно. Необходимо всегда помнить, что доверие крайне тяжело восстановить, поэтому поддержание состояния отдельных сотрудников является одной из важнейших задач, так как именно из этих самых сотрудников и состоит команда, и этот вопрос стоит особенно остро в контексте виртуальности. Изучать научную литературу, и применять наиболее доказавшие свою эффективность практики. Быть гибким, и готовым менять стратегию управления при необходимости, двигаясь в ногу со временем.

**Сотрудникам**: необходимо не опасаться инноваций и быть готовым к новым стратегиям и идеям; взаимодействовать и строить связи в рабочем коллективе; развивать самодисциплину и искать способы для развития и использования плюсов (время, удобство, информация и знания), которые дает виртуальная форма рабочего взаимодействия. Доверие является сильнейшим социальным инструментом, и каждому сотруднику нужно использовать все доступные ему инструменты для достижения больших результатов и личного удовлетворения.

# Заключение

В результате проведенного исследования была изучена концепция доверия, рассмотрены факторы и модели его образования, как доверие существует в контексте виртуальной команды, факторы, влияющие на доверие, как доверие влияет на эффективность работы виртуальной команды, а также дополнительные исследовательские теоретические вопросы.

Цель исследования в изучении природы явления доверия, факторов, влияющих на него, и следствия, которыми оно обладает в виртуальном контексте была достигнута при помощи анализа теоретических и эмпирически обоснованных научных работ, и проведенного эмпирического исследования, а именно при помощи проведения и анализа глубинных интервью с руководящими в виртуальных командах экспертами в области менеджмента.

Методология проведенного исследования поспособствовала в нахождении ответов на основные вопросы исследования:

* Как в контексте рабочей виртуальной команды проявляется доверие, и что на него влияет?
* К каким результатам, с точки зрения эффективности работы виртуальной команды может привести доверие, и на что оно (в этом контексте) влияет?

С теоретической точки зрения, проведенное исследование логически адресует и подтверждает теории и исследования авторов в области менеджмента, рассматривавших роль доверия в организационном контексте: R. Mayer, S. Jarvenpaa, K. Dirks, D. Ferrin, R. Falcone. Особенностью доверия в виртуальном организационном контексте является его уникальность как инструмента для повышения эффективности работы виртуальной команды, так как роль других инструментов в отличие от традиционного формата командного образования значительно снижена; а значит необходимо максимально использовать эффект, который доверие имеет в виртуальном контексте.

Эмпирическое исследование дает ответы на заданные основные вопросы, и открывает возможности для исследования новых и не до конца изученных феноменов. Были выявлены и перечислены факторы, влияющие на доверие в контексте виртуального командного взаимодействия; однако, надо понимать, что этих факторов может быть больше, для чего должно быть проведены последующие исследования в области доверия. Соответственно, также успешно было выявлено и подтверждено влияние доверия на эффективность в рамках виртуальной команды; но необходимы дальнейшие и более точные исследования, концентрирующиеся в этой научной области. Также в исследовании не до конца нашло отражение позиции сотрудника по отношению к руководителю в виртуальной команде; в связи с этим, также может потребоваться дополнительное исследование, для глубокого рассмотрения этого фактора.

Помимо основных задач, были затронуты концепции природы динамичности доверия и явления быстрого доверия в контексте виртуальных команд. Эти не до конца проверенные и изученные концепции нашли свое отражение в данной работе, однако не являлись ее фокусом; в связи с этим, это направления, по которые целесообразно будет провести дальнейшие исследования.

С практической точки зрения работа внесла ясность в определение доверия, то, как оно формируется, где его можно применять, и как его можно использовать для достижения повышенной эффективности в рамках виртуальной командной работы организациями, производящими деятельность на территории Российской Федерации.

Помимо указанных выше концепций для дальнейшего изучения, в исследованиях необходимо обратить внимание на поиск способов «измерения» и систематизации доверия в целях фактического формирования и применения методик в рамках виртуальных организационных структур и современных бизнес-практик.

# Список используемых источников

1. Adler, P.S., Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/manufacturing interface, Organization Science // 1995
2. Agarwal, N.C., Reward systems: Emerging trends and issues, Canadian Psychology // 1998
3. Al-Ani, B., Bietz, M. J., Wang, Y., Trainer, E., Koehne, B., Marczak, S., Redmiles, D., Prikladnicki, R., Globally distributed system developers // 2013
4. Al-Ani, B., Marczak, S., Prikladnicki, R., Redmiles, D., Revisiting the Factors that Engender Trust of Global Systems Engineers // 2013
5. Al-Ani, B., Redmiles, D., In Strangers We Trust? Findings of an Empirical Study of Distributed Teams // 2009
6. Al-Ani, B., Redmiles, D., Supporting Trust in Distributed Teams through Continuous Coordination // 2009
7. Altschuller, S., Benbunan-Fich, R., Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams, Journal of Computer-Mediated Communication // 2010
8. Anderson, A.H., McEwan, R., Bal, J. Carletta, J. (2007), “Virtual team meetings: an analysis of communication and context”, Computers in Human Behavior // 2007
9. Aubert, B.A. Kelsey, B.L., Further understanding of trust and performance in virtual teams, Small Group Research // 2003
10. Bachmann, R., Zaheer, A., The Handbook of Trust Research // 2006
11. Bäckström, L., Trusting Relationships: How salespeople view the quality of relationships with friends and customers, Management Dynamics // 2008
12. Barrick, M.R., Mount, M.K., Judge, T.A., Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What do we know and where do we go next, International Journal of Selection and Assessment, //2001
13. Bartlett, Christopher Beamish, Paul., Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management // 2018
14. Baskerville, R., Nandhakumar, J., Activating and perpetuating virtual teams: Now that we’re mobile, where do we go? // 2007
15. Bass, B.M., Stogdill, R.M., Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications // 1990
16. Bell, B.S., Kozlowski, S.W., A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, Group and Organization Management // 2002
17. Benjamin, D.J., Shapiro, J.M., Thin-slice forecasts of gubernatorial elections, The Review of Economics and Statistics // 2009
18. Beranek., Martz, Making Virtual Teams More Effective: Improving Relational Links”, Team Performance Management // 2005
19. Bergiel, B.J., Bergiel, E.B. Blasmeier, P.W., Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages, Management Research News // 2008
20. Berson, Y., Avolio, J., “Transformational leadership and dissemination of organizational goals: a case study of telecommunication firm”, The Leadership Quarterly // 2004
21. Bews, N., Martins, N., An evaluation of facilitators of trustworthiness, SA Journal of Industrial Psychology // 2002
22. Bews, N., Uys, T., The impact of organizational restructuring on perceptions of trustworthiness, SA Journal of Industrial Psychology // 2002
23. Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M., A formal model of trust based on outcomes, Academy of Management Review // 1998
24. Bierly, P. E., Stark, E. M., Kessler, E. H., The moderating effects of virtuality on the antecedents and outcome of NPD team trust, Journal of Product Innovation Management // 2009
25. Binikos, E., A sociological case study of the relationship between organizational trust and whistleblowing in the workplace. // 2006
26. Birch, D.N., Kamali, F., Psychological Stress, Anxiety, Depression, Job satisfaction, and Personality Characteristics in Pre-Registration House Officers, Postgraduate Medical Journal //2001
27. Bono, J.E., Hopper, A.C. Yoon, D.Y., Impact of rater personality on transformational and transactional leadership training, The Leadership Quarterly // 2012
28. Bordia, P., Restubog, S.L., Jimmieson, N., Irmer, B.E., Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover in Solomon // 2007
29. Bosch-Sijtsema, P., The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams, Group & Organization Management // 2007
30. Boss. R.W., Trust and managerial problem solving revisited // 1978
31. Bourne. L., Developing Swift Trust // 2010
32. Brahm, T. Kunze, F., The role of trust climate in virtual teams, Journal of Managerial Psychology // 2012
33. Brake, T., Leading global virtual teams, Industrial and Commercial Training // 2005
34. Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. Hertel, G., Trust in teams: a taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams, Human Relations // 2020
35. Büssing, A., Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations, SA Journal of Industrial Psychology // 2002
36. Caroline, A., Rousseau, V., Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment, Journal of Occupational and Organizational Psychology. //2011
37. Cascio, W.F., Managing a virtual workplace, Academy of Management Executive // 2000
38. Chang, H. H., Chuang, S.S., Chao, S. H., Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams’ performance, Total Quality Management & Business Excellence // 2011
39. Chidambaram, L., Relational development in computer-supported groups, Management Information Systems Quarterly // 1996
40. Choi, J.N., Multilevel and Cross-Level Effects of Workplace Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior, Human Performance // 2006
41. Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., Watson-Manheim, M. B., How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. Information Systems Journal // 2005
42. Clark, W. R., Clark, L. A., Crossley, K., Developing multidimensional trust without touch in virtual teams, Marketing Management Journal // 2010
43. Clark, W.R., Clark, L.A. and Crossley, K., Developing multidimensional trust without touch in virtual teams, Marketing Management Journal // 2010
44. Clear T., MacDonell S.G., Understanding technology use in global virtual teams: Research methodology and methods, Information and Software Technology // 2011
45. Corbitt, G., Gardiner, L. R., Wright, L. K., A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams // 2004
46. Currall, S. C., Epstein, M. J., The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron, Organizational Dynamics // 2003
47. Curşeu, P. L., Schalk, R., Wessel, I., How do virtual teams process information? A literature review and implications for management, Journal of Managerial Psychology // 2008
48. Daft, R.L., Lengel, R.H. Trevino, L.K., Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems, Management Information Systems Quarterly // 1987
49. Davenport T., Pearlson K., Two Cheers for the Virtual Office, Sloan Management Review // 1998
50. David Kohrell, D., Virtual Teams – Swift Trust // 2011
51. Davis, J.H., Schoorman, F., Mayer, R.C., Tan, H., The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, Strategic Management Journal // 2000
52. Davison, S.C., Hambrick, D.C., Snell, S.A. Snow, C.C., Use transnational teams to globalize your company // 1996
53. DeConinck, J.B., The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees’ level of trust, Journal of Business Research // 2010
54. DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., D’Arcy, J., Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective, Human Resource Management // 2004
55. DeSanctis G, Monge P., Communication processes for virtual organizations, Organization Science // 1999
56. Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. Spangler, W.D., Transformational leadership and team performance, Journal of Organizational Change Management // 2004
57. Dirks, K.T. Three fundamental questions regarding trust in leaders, Handbook of Trust Research // 2006
58. Dirks, K.T., Ferrin, D., Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, Journal of Applied Psychology // 2002
59. Dirks, K.T., Ferrin, D.L., The role of trust in organizational settings, Organization Science // 2001
60. Dirks, K.T., The effects of interpersonal trust on work group performance, Journal of Applied Psychology // 1999
61. Dirks, K.T., Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball, Journal of Applied Psychology // 2000
62. Dorairaj, S., Noble, J., Agile Software Development with Distributed Teams: Agility, Distribution and Trust // 2013
63. Dorairaj, S., Noble, J., Malik, P, Understanding lack of trust in distributed agile teams: a grounded theory study // 2012
64. Drouin, N., Bourgault, M. Gervais, C., Effects of organizational support on components of virtual project teams, International Journal of Managing Projects in Business // 2010
65. Drucker, P.F., Management challenges for the 21st century // 1999
66. Edwards, H. K., Sridhar, V., Analysis of Software Requirements Engineering Exercises in a Global Virtual Team Setup, Journal of Global Information Management // 2005
67. Engelbrecht, A. S., Chamberlain, L., The influence of transformational leadership on organisational citizenship behaviour through justice and trust, Management Dynamics // 2005
68. Eom, M., Cross-Cultural Virtual Team and Its Key Antecedents to Success, Journal of Applied Business & Economics // 2009
69. Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Parker-Ellen III, B., Ceaser, D., Ferrie, G., Further specification of the leader political skills-leadership effectiveness relationships: Transactional and transformational leader behaviour as mediators, The Leadership Quarterly // 2013
70. Fairholm, G.W., Leadership and the Culture of Trust // 1994
71. Falcone, R., Castelfranchi, C., Trust Dynamics: How Trust Is Influenced by Direct Experiences and by Trust Itself // 2004
72. Feng, J., Lazar, J. Preece, J., Emphatic and predictable communication influences online interpersonal trust, Behavior and Information technology // 2004
73. Ferres, N., Travaglione, T., The development and validation of the workplace trust survey: Combining qualitative and quantitative methodologies // 2003
74. Fox, A., Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations // 1974
75. Fukuyama. F., Trust: the social virtues and the creation of prosperity // 1995
76. Gaan, N., Collaborative tools and virtual team effectiveness: An inductively derived approach in India’s software sector // 2012
77. Gaan, N., Collaborative tools and virtual team effectiveness: An inductively derived approach in India’s software sector // 2012
78. Galegher, J., Kraut, R. E., Computer-mediated Communication for Intellectual Teamwork: An Experiment in Group Writing, Information Systems Research // 1994
79. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. Aguayo-Camacho, M., Virtual teams in times of pandemic: factors that influence performance, Frontiers in Psychology // 2021
80. Garro-Abarca1, V., Palos-Sanchez, P., Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance // 2017
81. Germain M.-L., McGuire D., The role of swift trust in virtual teams and implications for human resource development, Advances in Developing Human Resources // 2014
82. Giddens, A., The Consequence of Modernity, Polity // 1990
83. Giddens, A., The consequences of modernity // 1990
84. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., Hakonen, M., Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities, Journal of Management // 2014
85. Goleman, D., Working with Emotional Intelligence // 1999
86. Graen, G.B., Uhl-Bien, M., Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multidomain perspective, Leadership Quarterly // 1995
87. Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. and Antonucci, Y., Creating and sustaining trust in virtual teams, Business Horizons // 2007
88. Hackman J.R., Work redesign for organization development. Making organizations humane and productive. // 1981
89. Hackman, M. Z., Johnson, C. E., Leadership: A communication perspective // 2013
90. Hambley, L. A., O’Neill, T. A., Kline, T. J. B., Virtual Team Leadership, International Journal of E-Collaboration // 2007
91. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, T. J. B., Virtual team leadership: Perspectives from the field, International Journal of e-Collaboration // 2007
92. Harvey, D., Brown, D.R., An experiential approach to organizational development // 2001
93. He, F., Paul, S., An Empirical Investigation of the Roles of Outcome Controls and Psychological Factors in Collaboration Technology Supported Virtual Teams. // 2008
94. Henttonen, K., Blomqvist, K.., Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication, Strategic Change // 2005
95. Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research, Human Resource Management Review // 2005
96. Hoch, J. E., Kozlowski, S. W. J., Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership, Journal of Applied Psychology // 2014
97. Holtzhausen, N., Organisational Trust as a prerequisite for whistleblowing, Journal of Public Administration // 2009
98. Huang R., Kahai S., Jestice R., The contingent effect of leadership on team collaboration in virtual teams, Computer in Human Behaviour // 2010
99. Hunsaker, P. Hunsaker, J., Virtual teams: a leader’s guide, Team Performance Management // 2008
100. Ingraham, P.W. and Jones, V.D., The Pain of Organizational Change: Managing Reinvention, Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application. // 1999
101. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., Leidner, D. E. Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams, Journal of Management Information Systems. // 1998
102. Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., Staples, D. S., Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. Information Systems Research // 2004
103. Jarvenpaa, S.L., Blake Ives, The global network organization of the future: information management opportunities and challenges, Journal of Management Information Systems //1994
104. Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E., Communication and trust in global virtual teams, Organization Science // 1999
105. Johansson, C., Dittrich, Y. Juustila, A., Software engineering across boundaries: student project in distributed collaboration // 1999
106. Johnson, P., Heimann, V., O’Neill, K., The wonderland of virtual teams, Journal of Workplace Learning // 2001
107. Joinson, C., Managing virtual teams, HR Magazine // 2002
108. Joshi, A., Lazarova, M. B., Liao, H., Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams, Organization Science // 2009
109. Kannan-Narasimhan, R., Lawrence, B.S., Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes, Journal of Business Ethics // 2012
110. Kaplan, R.M., Saccuzzo, D. P., Psychological Testing: Principles, Applications and Issues (5th ed.) // 2001
111. Kaushik, N., Tonk, M.S., Personality and Quality of Work Life, ICFAI Journal of Organizational Behavior // 2008
112. Kimmei. M.D, Pruitt. J, Magenau, E, Konar-Goldband. P. Camevale., Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics, Journal of Personality and Social Psychology // 1980
113. Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. Journal of Management // 2005
114. Kirkman, K., Rosen, B., Gibson, C., Tesluk, P. McPherson, S., Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre Inc., Academy of Management Executive // 2002
115. Klimoski. R.J., Karol B., The impact of trust on creative problem-solving groups, Journal of Applied Psychology // 1976
116. Konovsky, M.A., Pugh, S.D., Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal // 1994
117. Kraft, P., Engelbrecht, A.S., Theron, C.C., The influence of Transformational and Transactional Leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness, SA Journal of Industrial Psychology // 2004
118. Kramer, R. M., Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions // 1999
119. Kramer, R.J., Developing global leaders: enhancing competencies and accelerating the expatriate experience // 2005
120. Krebs, S. A., Hobman, E. V., Bordia, P., Virtual Teams and Group Member Dissimilarity, Small Group Research, // 2006
121. Kreitner, E., Kinicki, A., Organizational Behaviour // 1995
122. Kristin, H., Team decision making in the workplace: A systematic review of discourse analytic studies, Journal of Applied Linguistics and Professional Practice // 2013
123. Kuo, F., Yu, C., An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. Journal of Computer-Mediated Communication // 2009
124. Larson, C.E., LaFasto, F. M. J., Team Work: What Must Go Right/What Can Go Wrong // 1989
125. Lau, D.C., Lam, L.W., Salamon, S.D., The impact of relational demographics on perceived managerial trustworthiness: Similarity of norms, Journal of Social Psychology // 2008
126. Lee-Kelley L., Sankey T., Global virtual teams for value creation and project success: A case study, International Journal of Project Management // 2008
127. Lee-Kelley, Liz., Locus of control and attitudes to working in virtual teams, International Journal of Project Management. // 2006
128. Lewicki, R.J., Bunker, B.B., Developing and maintaining trust in work relationships, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research // 1996
129. Li, Y., Li, H., Mädche, A., Rau, P., Are you a trustworthy partner in a cross-cultural virtual environment? // 2012
130. Liden, R.C.,Wayne, S.J. Stilwell, D., A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges, Journal of Applied Psychology // 1993
131. Lin, C., Standing, C. Liu, Y.-C., A model to develop effective virtual teams, Decision Support Systems // 2008
132. Lind, M., Collective Team Identification in Temporary Teams // 2007
133. Liu, X., Magjuka, R. J., Lee, S., An examination of the relationship among structure, trust, and conflict management styles in virtual teams, Performance Improvement Quarterly // 2008
134. Long, C. P., Sitkin, S.B., Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control, Handbook of Trust Research // 2006
135. Lurey, J.S., Raisinghani, M.S., An empirical study of best practices in virtual teams, Information & Management // 2001
136. Markus, M. L., Electronic mail as the medium of managerial choice, Organization Science // 1994
137. Martins, N., Developing a Trust Model for Assisting Management During Change, SA Journal of Industrial Psychology // 2002
138. Martins, N., Von der Ohe, H., Trust as a factor in determining how to attract, motivate and retain talent, SA Journal of Industrial Psychology // 2002
139. Maruping, L.M., Agarwal, R., Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective, Journal of Applied Psychology // 2004
140. Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R., How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, Organizational Behavior and Human Decision Processes // 2009
141. Mayer, J., Caruso, D. Salovey., Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence // 1999
142. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. An integrative model of organizational trust // 1995
143. Mayer, R.C., Davis, J., Schoorman, F., An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review // 1995
144. McAllister, D. J., Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal //1995
145. McCauley, D.P., Kuhnert, K.W., A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, Public Administration Quarterly // 1992
146. McKnight, D. H., Chervany, N.L., Reflections on an initial trust-building model, Handbook of Trust Research // 2006
147. McKnight, D.H., Cummings, L.L., Cherany, N.L., Initial trust formation in new organizational relationships, Academy of Management Review // 1998
148. McNab A.L., Basoglu K.A., Sarker S., Yu Y., Evolution of cognitive trust in distributed software development teams: A punctuated equilibrium model, Electronic Markets // 2012
149. Meglino, B., Ravlin, E., Adkins, C., A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, Journal of Applied Psychology // 1989
150. Mellinger. G., Interpersonal trust and communication, Journal of Abnormal Social Psychology // 1959
151. Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M., Swift trust and temporary groups, Trust in organizations: Frontiers of theory and research // 1996
152. Muganda, N., Pillay, K., Forms of power, politics and leadership in asynchronous virtual project environment, International Journal of Managing Projects in Business // 2013
153. Murthy, D., Rodriguez, A., Lewis, J., Examining the Formation of Swift Trust within a Scientific Global Virtual Team // 2013
154. Neves, P., Caetano, A., Social exchange processes in organizational change: the role of trust and control. Journal of Change Management // 2006
155. Newell, S., David, G., Chand, D., An analysis of trust among globally distributed work teams in an organizational setting, Knowledge and Process Management // 2007
156. Ngwenyama, O. K., A. S. Lee. 1997. Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning // 1997
157. Nooteboom, B., Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures // 2002
158. O'Reilly, C., The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation, Human Relations // 1978
159. Organ, D.W., Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. // 1988
160. P. Kanawattanachai, Y. Yoo, Dynamic nature of trust in virtual teams, Journal of Strategic Information Systems // 2012
161. Paine, K., Guidelines for Measuring Trust in Organizations // 2003
162. Parks, M. R., K. Floyd., Making friends in cyberspace, Journal of Communication // 1996
163. Paul, S., He, F., Time Pressure, Cultural Diversity, Psychological Factors, and Information Sharing in Short Duration Virtual Teams // 2012
164. Penarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Hernandez, A., The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust, Computers in Human Behavior // 2013
165. Peters, L. M., Karren, R. J., An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings, Group & Organization Management // 2009
166. Peters, L. M., Karren, R. J., An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings, Group & Organization Management // 2009
167. Piccoli, G., Powell, A. Ives, B., Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness, Information Technology and People // 2004
168. Pillai, R., Schriesheim, C., Williams, E., Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample, Journal of Management // 1999
169. Podsakoff. P.S., MacKenzie, R., Moorman. Fetter R., Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, Leadership Quarterly // 1990
170. Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., Kim, J. W., Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: How Colocated Subgroups Can Impair Group Functioning, Academy of Management Journal // 2006
171. Powell, A., Piccoli, G., Ives, B., Virtual Teams; A Review of the Current Literature and Directions for Future Research // 2004
172. Preece, J. Ghozati, K., Observations and explorations of empathy online, The Internet and Health Communication: Experience and Expectations // 2001
173. Purvanova, R. Bono, J., Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams, The Leadership Quarterly // 2009
174. Read. W. H., Upward communication in industrial hierarchies, Human Relations // 1962
175. Riggio, R.E., Are you a transformational leader, Psychology Today // 2009
176. Roberts. K., O'Reilly, C., Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits // 1974
177. Robinson. S., Trust and the breach of the psychological contract // 1996
178. Roebuck, D.B., Britt, A.C., Virtual teaming has come to stay-guidelines and strategies for success, Southern Business Review // 2002
179. Rossouw, D., Van Vuuren, L., Business Ethics (3rd ed.) // 2004
180. Rousseau, D. M., Psychological and implied contracts in organization // 1989
181. Salamon, S.D., Robinson, S.L., Trust that binds: The impact of collective felt trust on organisational performance, Journal of Applied Psychology // 2008
182. Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., Kirkeby, S., The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective, Journal of Management Information // 2011
183. Schlechter, A.F., Strauss, J.J., Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Trust and Team Commitment: Testing a model within a team context, SA Journal of Industrial Psychology // 2008
184. Schlechter, A.F., Strauss, J.J., Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Trust and Team Commitment: Testing a model within a team context, SA Journal of Industrial Psychology // 2008
185. Schoorman, F., Mayer, R.C., Davis, J., An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, Academy of Management Review // 2007
186. Scott, M. E., Communicate Through the Roof: A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team, Communication Quarterly // 2013
187. Shaw, R., Trust in the balance // 1997
188. Shaw, W.H., Business ethics // 2005
189. Short, J., Williams, E. Christie, B., The Social Psychology of Telecommunications // 1976
190. Shtompka, P., Trust – a sociological theory // 1999
191. Skjerve, A. B., Rindahl, G., Promoting trust between members of distributed teams // 2010
192. Smith. J., Barclay, D., The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, Journal of Marketing // 1997
193. Snellman, C.L., Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, Social and Behavioral Sciences // 2014
194. Spisak, B.R., Dekker, P.H., Krüger, M. Van Vugt, M., Warriors and peacekeepers: testing a biosocial implicit leadership hypothesis of intergroup relations using masculine and feminine faces // 2012
195. Sproull L., Kiesler S., Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication, Management Science // 1986
196. Striukova, L. Rayna, T., The role of social Capital in virtual teams and organizations: corporate value creation, International Journal of Networking and Virtual Organizations // 2008
197. Tran, V.N., Latapie, H.M., Models for structuring teams and work in globally collaborative projects // 2006
198. Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., Vartiainen, M., Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. International Journal of Project Management // 2013
199. Walsh, T., Virtual Team Success with the Power of Technology Advancements, Emerald Publishing Limited, Bingley // 2019
200. Walther J.B., Bunz U., The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication, Journal of Communication // 2005
201. Walther, J.B., Anticipated ongoing interaction versus channel effects on relational communication in computer-mediated interaction, Human Computer Research // 1994
202. Walther, J.B., Computer-mediated communication: impersonal, interpersonal, and hyper personal interaction, Communication Research // 1996
203. Walther, J.B., Group and interpersonal effects in international computer-mediated interaction, Human Communication Research // 1997
204. Walther, J.B., Interpersonal effects in computer-mediated interaction: a relational perspective, Communications Research // 1992
205. Watson‐Manheim, M. B., Chudoba, K. M., Crowston, K., Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work, Information Technology & People // 2002
206. Weisban, S. (2008), Leadership at a Distance: Research in Technologically Supported Work // 2008
207. Wilson, J., Crisp, C. B., Mortensen, M., Extending Construal-Level Theory to Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality, Organization Science // 2013
208. Wong, Burton, “Virtual Teams: What are Their Characteristics, and Impact on Team Performance”, Computational and Mathematical Organization Theory // 2000
209. Wright, T., Trust: a critical factor to your team’s success // 2005
210. Wrightsman, L.S., Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game, Journal of Personality and Social Psychology // 1966
211. Yukl, G. (2002) Leadership in Organizations, (5th edition) // 2002
212. Yukl, G., Leadership in organizations // 1994
213. Zaccaro, S.J., Bader, P., E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good, Organizational Dynamics // 2003
214. Zack, M.H., Interactivity and communication mode choice in ongoing management groups, Information Systems Research // 1993
215. Zand, D., The leadership triad // 1997
216. Zand, D.E., Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quarterly // 1972
217. Zhao, Z., Salesse, R.N., Gueugnon, M., Schmidt, R.C., Marin, L. Bardy, B.G., Moving attractive virtual agent improves interpersonal coordination stability, Human Movement Science // 2015
218. Zolin, R., Fruchter, R. Hinds, P., Communication, Trust Performance: The Influence of Trust on Performance in A/E/C Cross-functional, Geographically Distributed Work // 2003
219. Даль, В.И., Толковый словарь живого великорусского языка в 2 томах // 2006
220. И. Штейнберг, «Восьмиоконная модель выборки для исследовательского интервью» – [http://fieldsociology.blogspot.com/2011/12/blog-post.html], интернет-ресурс // 2011
221. Скворцов Д. А., Пластинин А. В. Влияние COVID-19 на рынок электронной торговли в России // Финанс. экономика. 2021

# Приложение №1

**Список вопросов для проведения глубинных интервью.**

**Блок 1. Общие вопросы о компании и рабочем месте.**

1) Сколько сотрудников работает в Вашей команде?

2) Как долго Вы работаете в условиях виртуальности, при помощи информационно-коммуникационных технологий? *Тяжело ли Вам было переходить из традиционного формата команды в виртуальный?*

3) Является ли удаленный формат повсеместной формой работы в организации, или это скорее специфичный формат? *Как Вы можете охарактеризовать существующую корпоративную культуру в компании?*

(*Если необходимо уточнение о культуре: отношение к сотрудникам, ценности, миссия*)

**Блок 2. Вопросы про доверие на текущем и предыдущих рабочих местах.**

1) Как Вы понимаете термин «доверие», и что оно для Вас значит? *Кому и чему, по Вашему мнению, нужно больше всего доверять, в организационном контексте?*

*(Если необходимо пример: доверие к своим подчиненным, коллегам, руководителю, компании.)*

2) Считаете ли Вы доверие необходимым элементом организационного и командного устройства?

3) Что по Вашему мнению является доказательством наличия доверительных отношений в команде?

*(В частности: отношения между коллегами, командные действия, вопрос руководства.)*

4) Считаете ли Вы рабочие отношения, построенные в Вашей команде, доверительными? *Почему?*

**Блок 3. Вопросы о факторах доверия, и влияния на эффективность работы в виртуальной команде.**

1) Попытайтесь вспомнить– чувствовали ли Вы доверие к виртуальному рабочему коллективу, когда Вы только приступили к работе, и совершенно никого не знали? *Какие впечатления Вы испытывали по прошествию времен, и как они изменялись?*

2) Как на Ваше доверие в контексте виртуальной команды повлиял Ваш руководитель?

3) Как, по Вашему опыту и мнению приведенные факторы влияют на доверие в условиях работы в виртуальной команде? *Пожалуйста, взвесьте эти факторы, и сообщите, имеют ли они сильную, среднюю, или низкую значимость в вопросе доверия?*

**Факторы:** характеристики участников команды (личностные/культурные и компетентность), межличностные взаимоотношения (опытная осведомленность и конфликты), командная структура (цели, роли и размер, структура), лидерство и руководство (качества лидера, поведение лидера).

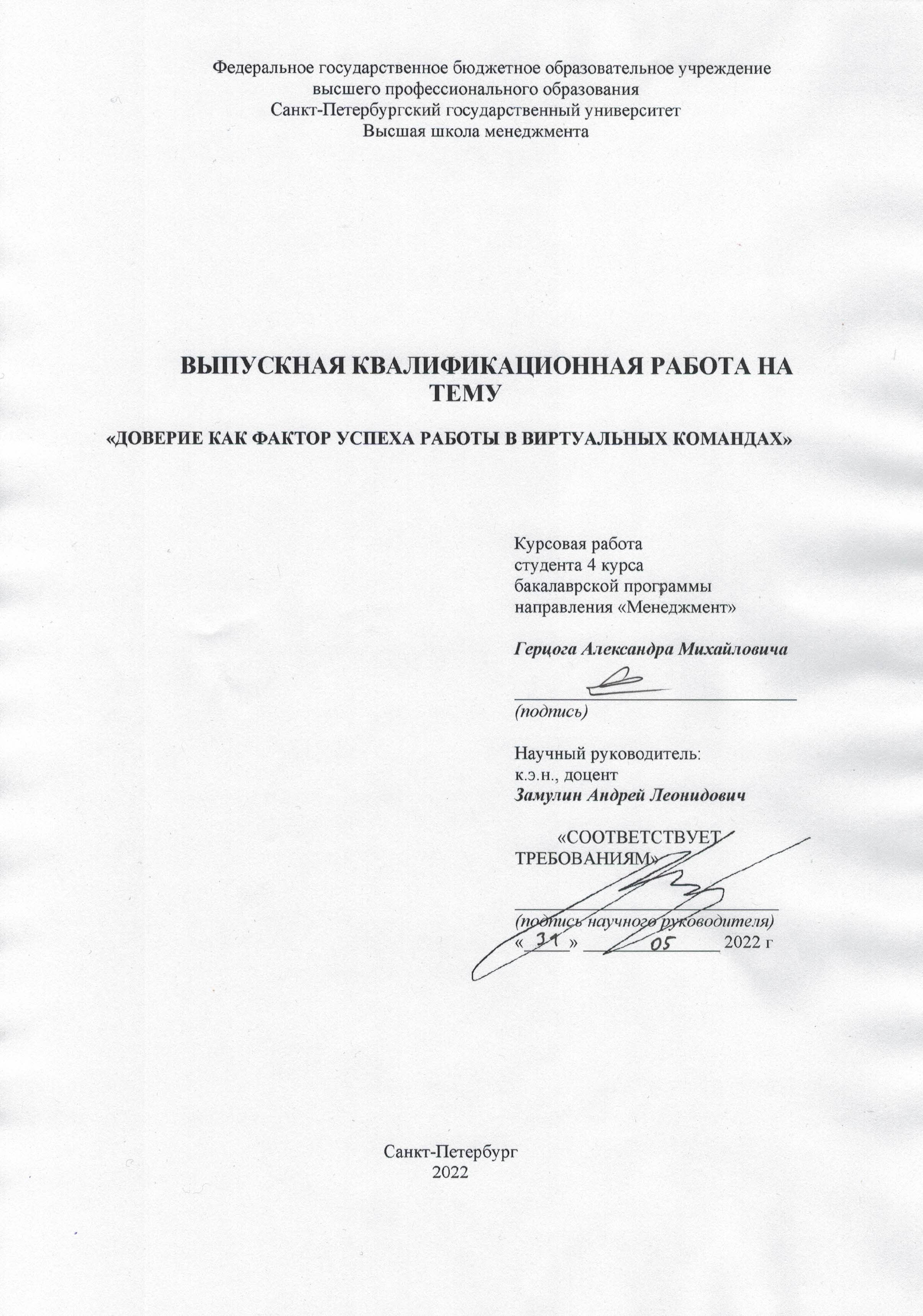
4) Как, по Вашему опыту и мнению, доверие вследствие влияет на приведенные аспекты эффективности работы виртуальной команды? *Пожалуйста, взвесьте эти следствия, и сообщите, имеет ли доверие сильную, среднюю, или низкую значимость в вопросе эффективности?*

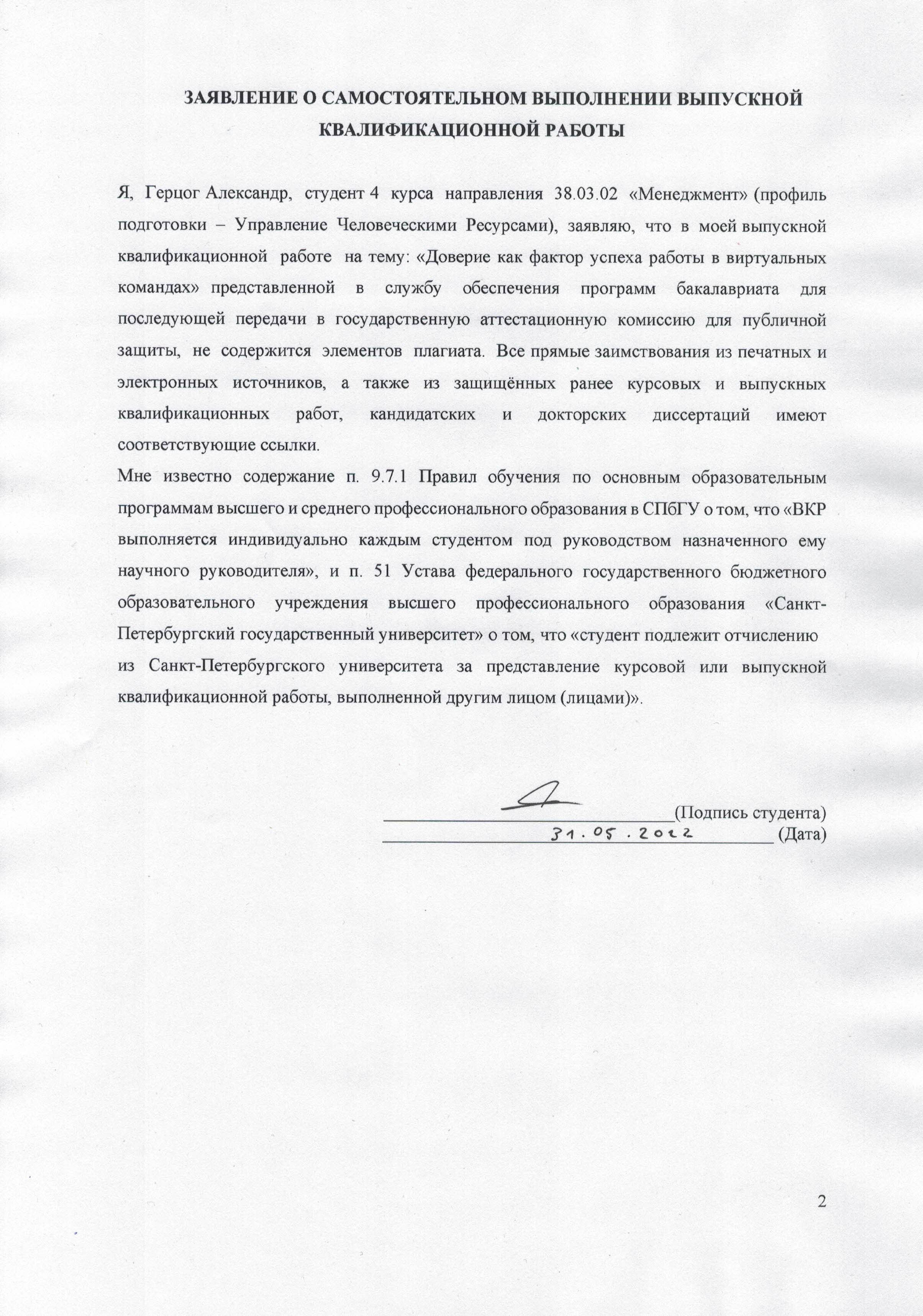
**Следствия:** производительность (уточнение, вопрос цикличности), индивидуальная удовлетворенность, командные процессы (командная работа, сплоченность коллектива).

5) С какими трудностями на практике Вы столкнулись при построении доверительных отношений в виртуальной команде? *Что оказалось самой крупной проблемой?*

*(Например: техника и технологии, сложности в коммуникациях, сложности в руководстве.)*

6) Какие практики Вы можете посоветовать для построения доверия, которые поспособствуют успешной работе в виртуальной команде?





1. Скворцов Д. А., Пластинин А. В. Влияние COVID-19 на рынок электронной торговли в России // Финанс. экономика. 2021 [↑](#footnote-ref-1)
2. Скворцов Д. А., Пластинин А. В. Влияние COVID-19 на рынок электронной торговли в России // Финанс. экономика. 2021 [↑](#footnote-ref-2)