

# ОСОБЕННОСТИ БЫСТРОЙ АДАПТАЦИИ К ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЕ ВО ВРЕМЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ СОБЫТИЙ (COVID-19)

## FEATURES OF ABRUPT (RAPID) ADAPTATION TO VIRTUAL TEAMWORK DURING COVID-19

*E. Valishin*

*Summary.* Unforeseen circumstances (COVID-19) have forced organizations to instantly transform collaborative teams into virtual ones. The aim of the study was to gain insight into success factors for rapidly formed virtual teams during an unforeseen event. Trust, technology challenge fit, and communication have been found to be significantly related to perceived team performance. The results show that a momentary adjustment in work could lead to a new phase associated with command cycle episodes.

*Keywords:* spatially dispersed teams, lockdown, team adaptation, team performance, team satisfaction.

**Валишин Евгений Николаевич**

*К.псх.н., доцент, Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации (г. Москва)  
ewgeni-v@rambler.ru*

*Аннотация.* Непредвиденные обстоятельства (COVID-19) вынудили организации мгновенно преобразовать совместные команды в виртуальные. Цель исследования заключалась в том, чтобы получить представление о факторах, связанных с успехом, для быстро сформированных виртуальных команд во время непредвиденного события. Выявлено, что доверие, соответствие задач технологии и общение в значительной степени связаны с воспринимаемой производительностью команды. Результаты показывают, что мгновенная корректировка в работе могла привести к новой фазе, связанной с эпизодами командного цикла.

*Ключевые слова:* пространственно рассредоточенные команды, самоизоляция, командная адаптация, командная эффективность, командная удовлетворенность.

## Введение

Глобальная пандемия оказала серьезное влияние на сотрудников организаций и компаний. Многим компаниям пришлось отправить своих сотрудников работать на дому, а это означает, что им пришлось реструктурировать, реорганизовать и оцифровать свой бизнес. Предыдущие совместные команды (ПСК) внезапно должны были координировать свою командную работу виртуально. В обычных условиях организации имеют возможность сопровождать формирование ВК, включая работу с персоналом, командой и мероприятия по организационному развитию. Это позволяет предоставить командам время для адаптации к виртуальному рабочему контексту. Однако во время пандемии COVID-19 такая подготовка была неприменима, поскольку ПСК были вынуждены более или менее быстро адаптироваться к работе в качестве ВК. Знание того, что способствует успеху команды при адаптации к динамичной и неопределенной ситуации, имеет первостепенное значение для команд и организаций в отношении будущих непредвиденных событий. На сегодняшний день исследования касались в основном «целенаправленно» построенных ВК. Исследования,

посвященные быстрому развитию виртуальной командной работы, отсутствуют. В предлагаемом исследовании рассматривается вопрос о том, влияют ли известные входные факторы на воспринимаемый командный успех, который реализуется посредством воспринимаемой командной работы и удовлетворенности в таких нестандартных ситуациях. Рассматривается влияние факторов, связанных с командой (например, доверия), на воспринимаемый успех команды во время COVID-19, с учетом индивидуальных факторов (например, опыт работы на дому). Предполагалось, что на взаимосвязь между факторами, связанными с командой, и успехом команды могут влиять дополнительные требования, возникающие в результате нового пространственно-рассредоточенного рабочего контекста (12). Таким образом, можно предполагать, что эффекты смягчаются командными процессами, которые способствуют адаптации (например, коммуникации) и согласованию между задачей/командой и технологиями (например, видеоинструментами). Изучение вышеупомянутых переменных, способствует выработке практических рекомендаций по подготовке групп и организаций к быстрому переходу от ПСК к ВК и, таким образом, к потенциальным будущим непредвиденным событиям.

Методология. Виртуальные команды (ВК) — это команды, в которых по крайней мере один член команды работает пространственно-рассредоточенно, а технологические инструменты в основном используются для общения и координации работы (9). Чтобы исследовать потенциальные факторы успеха для быстрой адаптации к ВК, использовалась структура вход-процесс-выход (IPO) (6). Входные факторы представляют собой общие компоненты и ресурсы команды, включая личные факторы, ситуационные факторы и характеристики задач. Выходные факторы представляют собой последствия для команды, связанные с поведением, отношением или производительностью. Процессы показывают, как члены команды достигают организационных целей, таких как динамическое взаимодействие, межличностные процессы и процессы планирования.

В этом исследовании проводится переоценка относительной важности установленных индивидуальных и групповых входных факторов для предполагаемого успеха ВК при быстрой адаптации к виртуальной командной работе путем применения существующей структуры IPO к новому контексту.

Опрос команды проводился вскоре после того, как она перешли в виртуальный рабочий контекст, чтобы зафиксировать начальную фазу адаптации. Таким образом, временные рамки для сбора данных были ограничены ранней фазой изоляции. Исходная модель исследования была сокращена таким образом, чтобы модераторские эффекты учитывались только для командных, а не для индивидуальных факторов; индивидуальные факторы были включены в качестве контрольных переменных. Ожидалось, что на командные факторы в значительной степени будут влиять командные процессы, необходимые для адаптации к нестандартным ситуациям (4;7). Кроме того, предполагалось, что на силу взаимосвязи между командой и выходными факторами влияет степень, в которой применяемая технология соответствует задаче и команде.

*Факторы, связанные с командой.* Совокупные данные свидетельствуют о том, что доверие является важным предиктором задачи и контекстуальной производительности или удовлетворенности членов команды (1). Более того, с более высокой степенью виртуальности роль доверия становится еще более важной, а установление и поддержание доверия становится более сложной задачей из-за возможного отсутствия общения (15). Роль доверия подвергалась сомнению в нестандартных ситуациях, потому что эти ситуации могут провоцировать людей на сосредоточение внимания на различных межличностных сигналах. В нестандартных ситуациях люди ожидают, что окружающая среда будет неадекватной, что, по-видимому, вызывает недо-

верие (13). Его воздействие необходимо переоценить в связи с этой нестандартной ситуацией.

Сплоченность, в свою очередь, можно разделить на сплоченность задачи и социальную сплоченность. Из-за его тесной связи с командным общением и координацией мы фокусируемся на социальной сплоченности, т.е. на сплоченности в коллективе. Чувство единства побуждает членов команды заботиться о результатах команды, что повышает их мотивацию к сотрудничеству и содействию (9;14).

Гипотеза 1: существует положительная корреляция между доверием и воспринимаемым командным успехом и положительная корреляция между сплоченностью и воспринимаемым командным успехом.

Индивидуальные факторы. Выявлено, что коллективная ориентация (КО) выгодна для сложных (нестандартных) ситуаций, поскольку команды лучше координируют свои действия (8). Можно предположить, что согласие на работу из дома, опыт работы из дома и КО связаны с командным успехом в быстрой адаптации к виртуальным командам. Они были включены в качестве контрольных переменных, чтобы учесть их потенциальную связь с успехом команды. Командные (корректирующие) процессы. Усиление или ослабление влияния командных факторов на командный успех может зависеть от влияния командной координации, коммуникации (3) и совместного управления конфликтами.

Гипотеза 2: Влияние факторов, связанных с командой, на воспринимаемый успех команды усиливается за счет эффективных коммуникации и координации команды.

Различные характеристики команды (например, опыт, размер) могут потребовать использования различных технологий (например, визуального, слухового или тактильного представления информации). Было показано, что на начальном этапе совместной работы ВК адаптируют то, что и как они общаются с технологией, и только позже адаптируют технологию к своим потребностям (5). Хотя команды могут успешно адаптировать свое общение, модели работы и координацию к технологии, это требует усилий и времени и происходит за счет удовлетворенности. Напротив, адаптация технологии к целям и потребностям команды повышает доверие и, следовательно, производительность в ВК. Можно предположить, что факторы, влияющие на команду, оказывают еще более сильное положительное влияние на предполагаемый успех команды, если используемая технология соответствует потребностям команды и задаче.

Гипотеза 3: Влияние факторов, связанных с командой, на предполагаемый командный успех усиливается соответствием задач и технологий, а также за счет соответствия командных технологий.

### Результаты исследования

Окончательная выборка состояла из 97 опрошенных (67 женщины) со средним возрастом  $M = 38,12$  ( $SD = 11$ , диапазон = 21–60). Большинство опрошенных имели высшее (67,2%) или среднее специальное образование (26,2%), и (45,3%) работали в достаточно крупных компаниях (> 300 сотрудников). Выборка в основном состояла из респондентов, которые не имели опыта работы с командами в домашних условиях, но в настоящее время работают в ВК. Средний размер команды был  $M = 8,9$  ( $SD = 7,5$ ), и команды работали вместе в течение 4,2 лет ( $SD = 4,3$ ; диапазон = 0,1–20 лет) в среднем.

Инструменты, используемые в исследовании. Использовалась шкала Лайкерта (от 1- согласен, до 5- несогласен) для оценки контрольных переменных, предикторов (*Принятие работы из дома* — Работа из домашнего офиса имеет больше недостатков, чем преимущества; *Опыт работы в домашних условиях* — Как часто вы работали дома до текущей ситуации?; *Коллективная ориентация* — Я нахожу работу над командными проектами очень приятной; *Сплоченность* — команды Мы чувствуем себя командой; *Доверие команды* — В нашей команде мы доверяем друг другу очень; *Общение* — Есть частое общение в нашей команде; *Координация* — Есть четкие и понятные цели для подзадач внутри процесса работы в команде; *Совместное управление конфликтами* — Когда моя команда переживает конфликт ... я поддаюсь пожеланиям коллег по команде; *Технология командной работы* — Технология, доступная нашему коллективу соответствует требованиям команды; *Задача/технология* — Технология позволяет нам быстрее выполнять задачи нашей команды; *Производительность* — Сколько вашей команде удается придерживаться намеченного плана?; *Удовлетворенность* — Насколько вы удовлетворены процессом принятия решения в команде?)

Регрессионная диагностика позволила исследовать влияния одной или нескольких независимых переменных (предикторов) на зависимую переменную и подтвердила выполнение допущений для выбранной модели исследования. Корреляционная матрица (корреляции Спирмена) и описательная статистика показали следующую картину. Результаты (воспринимаемая производительность команды и удовлетворенность) коррелировали умеренно. Корреляция между контрольными переменными, предикторами и результатами была от слабой до умеренной и, как правило, более

сильной для корреляции с удовлетворенностью в отличие от воспринимаемой производительности команды.

### Обсуждение

Цель данного исследования заключалась в том, чтобы получить представление о факторах, связанных с успехом, для быстрого сформированных ВК во время непредвиденного события. Были взяты хорошо изученные факторы успеха виртуальных команд и опрошены команды с общей историей. Анализировалось, связаны ли командные факторы (доверие, сплоченность), процессы (коммуникация, координация и совместное управление конфликтами) и технологические факторы (соответствие технологии команды/задачи) успеху команды во время непредвиденных событий. Результаты показали, что доверие, коммуникация и соответствие технологии задач были важными предикторами воспринимаемой производительности команды. Не было выявлено значимых доказательств сдерживающего влияния и предсказания удовлетворенности команды изучаемыми переменными. Факторы соответствия входных данных, процессов и командных/задачных технологий коррелировали с результатами команды от умеренной до высокой. Регрессионный анализ показал относительную важность доверия, общения и технологии задач, подходящих для работы команды. Воспроизведение доверия как обязательного компонента успешной командной работы в ситуациях быстрых переходов важно, поскольку оно подчеркивает необходимость установления доверия на раннем этапе работы. Доверие является важным условием для эффективной работы команд.

Соответствие технологии и задач стало важным предиктором воспринимаемой производительности. Обнаружен прямой эффект, подчеркивающий важность согласования технологии с требованиями задачи. Технологические переменные не усиливали положительные отношения, например, доверия, хотя соответствие задачи и технологии имело независимое (прямое) влияние. Коммуникация была связана с воспринимаемой производительностью. Во время произошедших изменений (например, при корректировке виртуальной командной работы) осуществляемые действия помогают командам организовать индивидуальное поведение, что повышает эффективность команды (4). Общение было единственной переменной процесса действий, связанной с предполагаемой работой команды. Это можно объяснить тем, что общение является предпосылкой для других действий. Для координации индивидуальных действий необходимо общение. Это соответствует жизненным циклам команды, в которых общение является незаменимым фактором на ранней стадии, на которой планирование и структурирование команд-

ные действия имеют приоритет (13). Сплоченность была отрицательно связана с воспринимаемой производительностью. Поскольку сплоченность положительно коррелировала с воспринимаемым командным успехом, но проявилась как отрицательный предиктор в модерируемых регрессионных моделях, это может указывать на эффект подавления. Несмотря на значительную корреляцию между изучаемыми переменными и удовлетворенностью команды, регрессионный анализ не выявил значительных эффектов. Можно предположить, что незначимые отношения возникли из-за конкретной ситуации. Недавние исследования показали, что глобальный характер ситуации с COVID-19 помог людям преодолеть негативные эмоции с помощью социального сравнения, т.е. сравнивая себя с менее удачливыми другими (например, с командами, работающими в отраслях, которые были вынуждены продолжать работать в одном месте). Такие сравнения могли бы вызывать чувство благодарности за возможность работать виртуально, а не за увольнение или риск для здоровья. Эти эмоции могли быть более важными по сравнению с изучаемыми переменными.

Что касается всех результатов в совокупности, соответствующие результаты предполагают модель, которая теоретически значима для моделей жизненного цикла команды (11). Команды могут адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, включая контекст, задачи и технологии. Таким образом, команды постоянно циклически переходят от начальных стадий развития команды к завершающим стадиям (13). В процессе циклирования и повторного использования время и контекст изменения имеют решающее значение. Возникающие непредвиденная ситуация (COVID-19 показал, как быстро могут меняться условия труда. Смена места работы (офис на дом) и изменение взаимодействия, опосредованного технологиями, могли привести к новой трансформации команды (4). Результаты исследований указывают, что командам нужно время, чтобы приспособиться к этой новой ситуации виртуальной работы. Кроме того, пандемия, возможно, заставила группы, участвовавшие в нашем исследовании, вернуться к начальному этапу, на котором доверие, сбор информации и разработка ментальных моделей являются центральными компонентами. Процессы, включая

управление конфликтами и сотрудничество, становятся более актуальными на более позднем этапе развития команды (13). Результаты показывают важность переоценки факторов, связанных с успехом, для быстрой корректировки ВК.

## Заключение

Результаты данного исследования показывают, что факторы успеха для виртуальных команд могут варьироваться в зависимости от ситуационных характеристик (например, разрушительных событий). Этот вывод требует оценки процессов для конкретных ситуационных характеристик (4), что может стимулировать дальнейшие исследования для выявления различных входных и технологических факторов для быстрой корректировки команды. Можно предложить исследование факторов успеха через призму моделей жизненного цикла команды как интересную область исследований (4;13). Команды проходили новый этап формирования, вызванный быстрой корректировкой. Новый виртуальный контекст мог побудить «старые» команды вернуться к «новым» процессам формирования команд. Команды, вероятно, продолжат работать виртуально в будущем, т.е. из-за изменения условий труда или политических ограничений. Влияние повышения (виртуального) знакомства команды или уровней (воспринимаемой) виртуальности на приспособление команд к контексту командной работы становится важным исследовательским вопросом.

В современном рабочем мире, где все большее значение приобретают динамические задачи и виртуальные и гибкие рабочие процедуры, командам необходимо иметь возможность мгновенно приспосабливаться к нестандартным ситуациям. Подготовка к нестандартным ситуациям и руководство ими являются критически важными задачами и в отношении различных незапланированных острых событий или общего поощрения методов виртуальной работы. Результаты данного исследования показывают, что целесообразно готовить команды к нестандартным ситуациям, устанавливая доверительные отношения, обеспечивая командную коммуникацию и подготавливая технологически опосредованные рабочие процедуры, соответствующие задачам команды.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Breuer, C., Huffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
2. Breuer, C., Huffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34.
3. Butchibabu, A., Sparano-Huiban, C., Sonenberg, L., & Shah, J. (2016). Implicit coordination strategies for effective team communication. *Human Factors*, 58(4), 595–610

4. Christian, J.S., Christian, M.S., Pearsall, M.J., & Long, E. C. (2017). Team adaptation in context: An integrated conceptual model and meta-analytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 62–89.
5. Fuller, R.M., & Dennis, A.R. (2009). Does fit matter? The impact of task-technology fit and appropriation on team performance in repeated tasks. *Information Systems Research*, 20(1), 2–17.
6. Hackman, J., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8 pp. 45–99). Academic Press.
7. Hagemann, V. (2017). Development of a German-language questionnaire to measure collective orientation as an individual attitude. *Swiss Journal of Psychology*, 76(3), 91–105.
8. Hagemann, V., Ontrup, G., & Kluge, A. (2021). Collective orientation and its implications for coordination and team performance in interdependent work contexts. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(1/2), 30–65,
9. Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
10. Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543
11. Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2013). Work groups and teams in organizations: Reviewupdate. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Industrial and organizational psychology*, Vol. 12: *Handbook of psychology* (pp. 412–469). Wiley.
12. LePine, J.A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *The Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27–39.
13. Lowry, P.B., Schuetzler, R.M., Giboney, J.S., & Gregory, T.A. (2015). Is trust always better than distrust? The potential value of distrust in newer virtual teams engaged in short-term decision-making. *Group Decision and Negotiation*, 24(4), 723–752.
14. Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55–72.
15. Marlow, S.L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589

© Валишин Евгений Николаевич ( ewgeni-v@rambler.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый университет при Правительстве РФ