



УДК: 316.6

DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-6

Базаров Т.Ю.\* ,  
Дикусарова А.Р. 

Влияние стилей реагирования на изменения фасилитатора  
и эффективность командной работы в виртуальной среде

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,  
ул. Моховая, д. 11, стр. 9, г. Москва, 125009, Россия  
tbazarov@mail.ru\*

*Статья поступила 27 июля 2021; принята 10 декабря 2021;  
опубликована 30 декабря 2021*

**Аннотация.** Пандемия внесла существенные коррективы в жизнь бизнеса, образования и тех сфер жизни, которые связаны с совместной деятельностью людей. Актуальность исследования обусловлена повсеместным переходом рабочих групп в дистанционный формат деятельности. В этих условиях изменениям подверглись как индивидуальные (стиль реагирования на изменения), так и групповые факторы (лидерство и эффективность), влияющие на эффективность различных организаций. Ощущается дефицит исследований, посвященных факторам эффективности групповой работы в виртуальной среде. Нет достоверных данных о том, как меняется роль лидера виртуальных групп и какие средства воздействия обеспечивают эффективность командной работы. *Цель* заключается в выявлении связи между стилем реагирования на изменения фасилитатора и эффективностью командной работы в виртуальной среде. *Методология и методы:* авторы исходят из деятельностной парадигмы (А.Н. Леонтьев, Г.М. Андреева), ролевого подхода к организации совместной деятельности фасилитация, медиация, модерация (Т.Ю. Базаров). В качестве методов использовались: эксперимент с заданными параметрами участников групп (самооценка и стили реагирования на изменения), опросные методы («Мастер групповой работы»). Исследование проходило в 3 этапа в виртуальном пространстве на платформах «Zoom» и «Miro» с использованием возможностей «Google Form». Обработка данных осуществлялась с помощью «MS Excel». *Результаты и выводы:* лидер и фасилитатор в виртуальной команде обеспечивают разный уровень эффективности групповой работы. В формировании успешной виртуальной команды особую роль играет фасилитатор с преобладанием реализующего стиля реагирования на изменения. Эффективность виртуальной команды также положительно связана с гетерогенностью участников по стилям реагирования на изменения. *Перспективы исследования:* в дальнейшем планируется изучить феноменологию и психологические механизмы командного (распределенного) лидерства в виртуальной среде.

**Ключевые слова:** лидер; фасилитатор; стили реагирования на изменения; командная работа; виртуальная среда.

**Информация для цитирования:** Базаров Т.Ю., Дикусарова А.Р. Влияние стилей реагирования на изменения фасилитатора на эффективность командной работы в виртуальной среде // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2021. Т.7. №4. С. 74-87. DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-6.

Takhir Yu. Bazarov\* ,  
Alina R. Dikusarova 

## The impact of the facilitator's change response styles on the effectiveness of teamwork in a virtual environment

Lomonosov Moscow State University,  
bld. 9, 11 Mokhovaya Str., Moscow, 125009, Russia  
tbazarov@mail.ru\*

*Received on July 27, 2021; accepted on December 10, 2021;  
published on December 30, 2021*

**Abstract.** The pandemic has made significant adjustments to the life of business, education and those areas of life that are associated with the joint activities of people. The pertinence of the study stems from the widespread transition of working groups to a remote format of activity. Under these conditions, both individual (the style of responding to changes) and group factors (leadership and efficiency) that affect the effectiveness of various organizations have undergone changes. Today, there is a clear lack of research on the factors of the effectiveness of group work in a virtual environment. There is no reliable data on how the role of the leader of virtual groups is changing and what means of influence ensure the effectiveness of teamwork. *The goal* is to identify the relationship between the style of responding to changes of the facilitator and the effectiveness of teamwork in a virtual environment. *Methodology and methods:* the authors proceed from the activity paradigm (A.N. Leontiev, G.M. Andreeva), the role-based approach to the organization of joint activities facilitation, mediation, moderation (T.Y. Bazarov). *The methods used were:* an experiment with the specified parameters of group participants (self-assessment and styles of responding to changes), survey methods (“Master of group work”). The study was conducted in 3 stages in the virtual space on the “Zoom” and “Miro” platforms using the capabilities of “Google Form”. Data processing was carried out using “MS Excel”. *Results and conclusions:* the leader and the facilitator in the virtual team provide different levels of effectiveness of group work. In the formation of a successful virtual team, a special role is played by a facilitator with a predominance of the implementing style of responding to changes. The effectiveness of the virtual team is also positively associated with the heterogeneity of participants in response styles to changes. *Research prospects:* in the future, it is planned to study the phenomenology and psychological mechanisms of team (distributed) leadership in a virtual environment.

**Keywords:** leader; facilitator; styles of responding to changes; teamwork; virtual environment.

**Information for citation:** T.Yu. Bazarov, A.R. Dikusarova (2021), “The impact of the facilitator's change response styles on the effectiveness of teamwork in a virtual environment”, Research Result. Pedagogy and Psychology of Education, 7 (4), 74-87, DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-4-0-6.

**Введение (Introduction).** Пандемия внесла существенные коррективы во все сферы жизни, которые связаны с совместной деятельностью людей. Актуальность

исследования обусловлена повсеместным переходом рабочих групп в дистанционный формат деятельности. В этих условиях изменениям подверглись как индивидуальные,

так и групповые факторы, влияющие на эффективность различных организаций. Среди индивидуальных факторов рассматривается стиль реагирования на изменения (Битюцкая, Базаров, 2019), а групповых – такие факторы, как лидерство и эффективность (Базаров, Базарова, 2007). Позиция лидера может быть реализована через непосредственное влияние на группу или через роль организатора (фасилитатора) (Базаров, 2011). Изучалась сравнительная эффективность этих двух ролей в виртуальной среде. Отдельное внимание уделялось особенностям стиля реагирования на изменения лидера или организатора (фасилитатора) и членов групп. Причем, команды для групповой работы специальным образом формировались по гомогенному или гетерогенному принципу в соответствии со стилями реагирования на изменения.

На сегодня ощущается явный дефицит исследований, посвященных факторам эффективности групповой работы в виртуальной среде. Нет достоверных данных о том, как меняется роль лидера виртуальных групп и какие средства воздействия обеспечивают эффективность командной работы.

**Цель** заключается в выявлении связи между стилем реагирования на изменения фасилитатора и эффективностью командной работы в виртуальной среде.

**Методология и методы (Methodology and methods).** Авторы исходят из деятельностной парадигмы (А.Н. Леонтьев, Г.М. Андреева), подхода к организации совместной деятельности фасилитация, медиация, модерация (Т.Ю. Базаров). В качестве методов использовались: эксперимент с заданными параметрами участников групп (самооценка и стили реагирования на изменения), опросные методы («Мастер групповой работы»). Исследование проходило в 3 этапа в виртуальном пространстве на платформах «Zoom» и «Miro» с использованием возможностей «Google Form». Обработка данных осуществлялась с помощью «MS Excel».

В эксперименте приняли участие 60 студентов Московского Государственного

Университета им. М.В. Ломоносова. Из них: 15 участников мужского пола (25% от общего числа участников эксперимента) и 45 участников женского пола (75%). Все участники эксперимента были поделены на 10 групп, в зависимости от заданных параметров.

Экспериментальное исследование проходило в 3 этапа. На каждом этапе использовались разные методы и методики.

1 этап: Диагностика участников и распределение по экспериментальным группам.

Диагностика участников проводилась с использованием следующих методов:

- Методика «Стили реагирования на изменения» (Базаров Т.Ю., Сычева М.П.);
- Опросник на самооценку цифровых навыков;
- Методика «Мастер групповой работы» (Базаров Т.Ю.).

Распределение участников по экспериментальным группам осуществлялась на базе данных опросника на самооценку цифровых навыков и методики «Стили реагирования на изменения».

2 этап: Эксперимент в форме игры на командное взаимодействие в цифровой среде.

Эксперимент проходил в 5 шагов:

- 1 шаг: знакомство участников команд;
  - 2 шаг: игра на командное взаимодействие в цифровой среде (платформа Miro);
  - 3 шаг: самоотчет о командной работе (индивидуальная рефлексия);
  - 4 шаг: групповой отчет о процессах, результатах и командной работы (групповая рефлексия);
  - 5 шаг: выявление факторов, влияющих на эффективность командной работы.
- 3 этап: Обработка результатов.

Соотнесение результатов тестирования с итогами игры. Соотнесение эффективности групповой работы с изучаемыми параметрами (высокая или низкая самооценка, лидер или фасилитатор, гомогенность или гетерогенность состава команд).

**Описание игровых ситуаций, включенных в эксперимент.** На рис. 1 представлена игра под названием “Triangles Words”, направленная на командное взаи-

модействие в виртуальной среде, и реализуемая на платформе “Miro”. Игра проходила

в 2 этапа с усложнением решаемой задачи от 1 к 2 этапу.

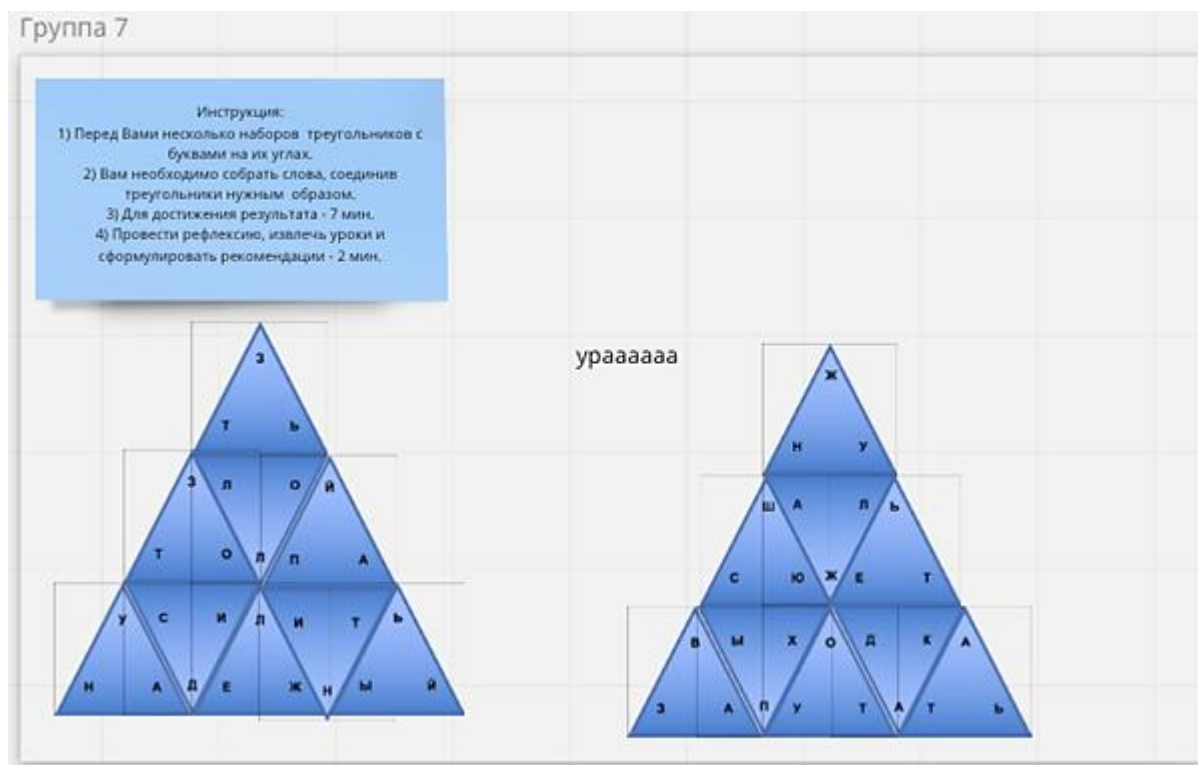


Рис. 1 Визуализация игры под названием “Triangles Words”  
Fig. 1 Visualization of a game called “Triangles Words”

Участникам за 9 минут необходимо было (отдельно для 1 и 2 этапа) составить определенное количество слов. Работа с треугольниками заключалась в их переворачивании и перемещении с целью составления максимального количества слов. При этом, членам команд приходилось быстро учиться необходимым навыкам, приводящим к эффективному результату.

На рис. 2 представлена игра под названием “Ball Point Game”, направленная на командное взаимодействие в виртуальной среде, и реализуемая на платформе

“Miro”. Как и в предыдущем случае, игра проходила в 2 этапа с усложнением решаемой задачи от 1 к 2 этапу.

Участники за 3 минуты должны были составить “План” (ожидаемый результат). Последующие 3 минуты происходило основное действие, которое заключалось в перекидывании мячей из точки А в точку Б через промежуточные точки, обозначенные цифрами (рис. 2). В последние 3 минуты команда заполняла “Факт” (итог) и “Остаток” (разница между Планом и Фактом). Каждое игровое действие длилось 9 минут.

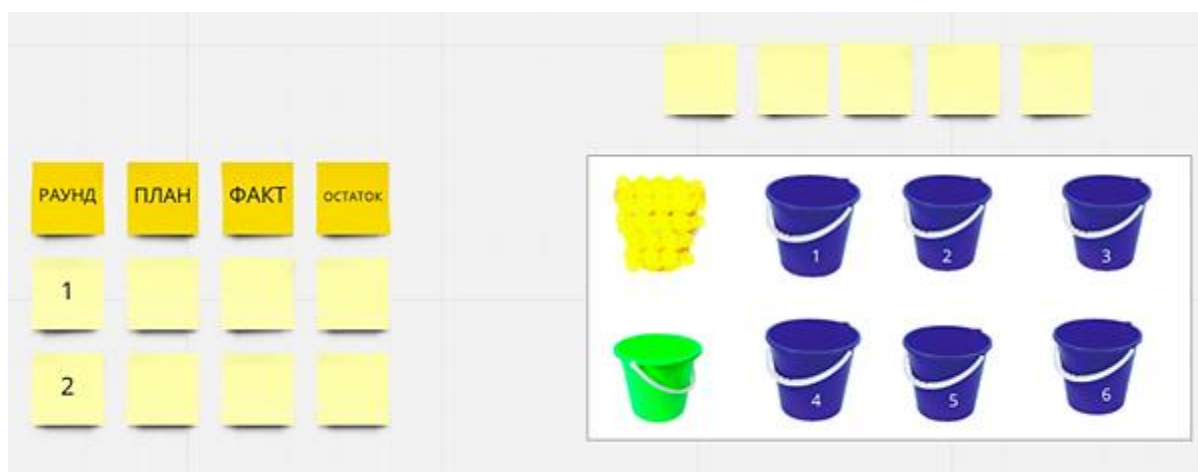


Рис. 2 Визуализация игры под названием “Ball Point Game”  
Fig. 2 Visualization of the game called “Ball Point Game”

**Особенности командной работы в виртуальной среде.** Одним из активно развивающихся направлений в области современной социальной психологии стали исследования реагирования личности и группы на ситуацию изменений. Социальная нестабильность и высокие темпы развития технологий, изменившие жизнь современного человека, вызывают широкий спектр неоднозначных реакций: от принятия неопределенности, даже стремления к переменам, до их избегания и негативных переживаний (Гришина, 2016). В рамках данной области можно выделить несколько направлений, начиная от разработки теоретических оснований психологии неопределенности (Леонтьев, 2016), осмысления проблем социализации личности в транзитивном обществе (Белинская, 2001) до конкретно-эмпирических исследований реагирования на изменения и неопределенности (Базаров, Сычева, 2012; Колонтаевская, Гришина, Базаров, 2016)).

Говоря об индивидуальных особенностях принятия или сопротивления изменениям, как правило, выделяются такие конструкты как социальная установка и стилевые особенности личности. Социальная установка является конструктом, объясняющим, почему человек так, а не иначе поступает в конкретных ситуациях, каким мотивом при этом руководствуется, почему одним мотивом, а не другим, по каким ос-

нованиям выбирает способ действия (Журавлев, 1993). Под социальной установкой понимается “определенная диспозиция индивида, в соответствии с которой тенденции его мыслей, чувств и возможных действий организованы с учетом социального объекта” (Белинская, Тихомандрицкая, 2001). Наиболее важным свойством социальной установки признается способность направлять и регулировать поведение человека. Мультикомпонентный взгляд на структуру такой установки позволяет выделить три компонента: когнитивный (знания об объекте установки), аффективный (эмоциональная оценка объекта), конативный (поведенческий) компонент (целенаправленные действия по отношению к объекту) (Андрева, 2004). Изменения под влиянием контекста и преимущественная зависимость от характеристик социального объекта позволяют комплексно анализировать социальный объект и его обобщенное восприятие.

Согласно ряду исследований (Базаров, Сычева, 2012), можно выделить четыре стиля реагирования на изменения, на основе пересечения двух характеристик личности: ориентация на стабильность/инновационность или склонность к принятию изменений и ориентация на суждение либо восприятие, отражающая рациональный или иррациональный подход к произошедшим изменениям. Внешним коррелятом этих характеристик личности могут

служить толерантность к неопределенности: низкая для ориентированных на стабильность, что проявляется в неготовности менять свое поведение при изменении внешней ситуации, и высокая для ориентированных на инновационность, означающая готовность к принятию изменения. Для ориентации на суждение характерно восприятие мира как упорядоченного и детерминированного, тогда как в случае ориентации на восприятие проявляется склонность воспринимать мир стихийным и хаотично меняющимся. На основе сочетания этих характеристик были выделены стили реагирования человека на изменения – инновационный (ориентация на инновационность и восприятие), консервативный (ориентация на стабильность и суждение), реактивный (ориентация на стабильность и восприятие) и реализующий (ориентация на инновационность и суждение) (Базаров, Сычева, 2013). Необходимо отметить, что исследователи не склонны описывать «чистые стили» реагирования на изменения. Скорее, обнаруживаются различные сочетания или пересечения стилей.

В исследованиях, посвященных командной работе, отмечается, что ролевая структура группы является динамичным образованием – не всегда определенная роль члена команды является постоянной и не меняется. В научной литературе, посвященной проблематике команд, можно выделить два направления: представление о команде как о малой группе, и представление о команде как о сумме ее членов и взаимодействия между ними – это психология индивидуальных различий (Жуков, Журавлев, Павлова, 2012).

Термин «команда» можно определить, как группу людей, которые взаимозависимы в отношении информации, ресурсов, знаний и навыков и стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели. Роли в команде являются постоянными и не меняются. В виртуальной среде главным условием команды (уже виртуальной) является наличие совместно-творческой деятельности.

В связи условиями, которые возникли на фоне пандемии, многие люди оказались вынужденными или получили возможность работать в виртуальных группах. Переход от непосредственно контактной ситуации (со-присутствия) к виртуальной коммуникации первоначально воспринимался как, прежде всего, изменение трудового процесса, подобно внедрению программного обеспечения в компаниях. Однако, оказалось, что изменения коснулись всего комплекса коммуникативных возможностей и эмоциональной атмосферы группы, и это сказалось на ее эффективности. Почему в некоторых случаях эффективность повысилась опытом работы в виртуальных командах? Сколько нужно времени сотрудникам, чтобы полноценно адаптироваться к новой ситуации. Что необходимо предпринять, чтобы общение в виртуальных командах стало более точным, кратким и недвусмысленным (Bakshi, Krishna, 2008)? Вот неполный перечень вопросов, с которыми столкнулись сотрудники большинства организаций, перешедших в онлайн формат.

Для преодоления большинства проблем, которые возникли при виртуальном общении в командах, необходимо было четко определить сферы ответственности и установить определенные правила и сроки. Создание структур и фиксированные виртуальные встречи важны для обеспечения регулярного «личного» обмена, например, посредством видеоконференций. Это повышает доверие к команде, укрепляет сотрудничество, несмотря на расстояние, и уменьшает чувство «одинокости». Команды, как правило, извлекают выгоду из общения и обмена личной информацией между своими членами. Следовательно, это должно быть осуществимо в виртуальном пространстве (Pierce, Hansen, 2008). Виртуальное лидерство стало играть особую роль в поиске точек соприкосновения и укреплении связей внутри команды, а также создание организационного доверия. Для достижения общей цели стало критически необходимым понимание смысла общей деятельности, что также определило лидерство в виртуальных

командах в качестве решающего фактора успеха (Naik, Kim, 2010).

Примечательно, что в социально-психологических исследованиях отмечалась роль стиля лидера команды в качестве ключа к минимизации потерь мотивации, а также поддержанию эффективности виртуальных команд (Hoch, Kozlowski, 2014). Некоторые авторы предполагают, что трансформационный стиль лидерства особенно подходит для виртуальных команд, использующих компьютерную коммуникацию (Purvanova, Bono, 2009; Ruggieri, 2009). Исследователи предположили, что трансформационное лидерство основано на четырех основных факторах: вдохновляющей мотивации, идеализированном влиянии, индивидуальном подходе и интеллектуальной стимуляции (Kark и др., 2003). С этой целью лидеры трансформации ставят интересы своей команды на первое место, уважают обязательства и миссию, проявляют качества, которые внушают уважение и гордость, становятся образцами для подражания и исследуют новые перспективы для решения проблем и достижения целей (Ruggieri, 2009). Р.К. Пурванова и Дж.Е. Бонно предполагают, что трансформационное лидерство в виртуальных командах оказывает более сильное влияние и что лидеры, которые повышают свое трансформационное лидерское поведение в таких командах, достигают более высокого уровня командной работы (Purvanova, Bono, 2009). Возникает вопрос о причинах такого влияния лидера. Возможно, сила лидера связана с его воздействием на культурные аспекты групповой жизни?

Подтверждение этой мысли находим в исследованиях Э. Шейна, который предложил модель, построенную на строгом разделении групповых проблем: во-первых, выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы и, во-вторых, интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность выживания и адаптации (Schein, 1983). Адаптация к внешней среде требует от группы совместного решения задач, внутригрупповая инте-

грация предполагает развитие и поддержание системы определенных внутренних отношений между членами группы. Представляется, что, расставив приоритеты в решении разных типов групповых задач, можно сформулировать различие в ориентациях коммуникативного и проектного лидеров: коммуникативный лидер ориентирован в своей деятельности, прежде всего, на задачи внутренней интеграции, проектный лидер – в первую очередь, на задачи внешней адаптации, внешнего позиционирования и предметную деятельность (Schein, 1983). Таким образом, можно утверждать, что значимость лидера в команде связана с его двунаправленной ориентацией, на задачи внешней адаптации (предметную деятельность) и стремление к внутренней интеграции (коммуникативную деятельность).

Идея ролевой дифференциации приводит Р.М. Белбина к фиксации чрезвычайной важности такого качества команды, как ее гетерогенность. Автор считает, что чем более гетерогенной по своему составу будет группа, тем выше вероятность ожидания ее эффективности (Belbin, 2004). При этом важно понимать, что гетерогенность, одновременно, является трудностью на пути создания команды, поскольку различия между участниками на первых этапах создания команды создают сложности взаимопонимания и срабатывания. Данное противоречие отразилось и на подходах к пониманию групповой эффективности.

Определение эффективности и успешности довольно обширно рассмотрено в рамках организационной психологии. Эффективность организации напрямую зависит от того, насколько она учитывает внешнее воздействие. Также в научной литературе указано, что эффективность команды напрямую зависит от удовлетворенности ее членов процессом и результатом работы. Важно отметить, что успешность команды является одним из показателей эффективности. Что касается успешности команд, то основными критериями традиционно считается достижение групповой поставленной

задачи и удовлетворенность членов группы работой (Базаров, Базарова, 2007).

Для достижения большей эффективности команд принято приглашать мастера групповой работы, который помогает организовать процесс коммуникации между участниками. Как известно, ключевые области внутригрупповой коммуникации связаны с тремя аспектами групповой активности. Это совместная деятельность (задачи, решаемые группой), отношения между участниками (атмосфера в группе) и организация коммуникации (правила и процедуры обмена информацией). Как соотносятся между собой роли лидера и организатора (фасилитатора)? Какая из этих ролей вносит наибольший вклад в эффективность группы в виртуальной среде? Для ответа на этот вопрос мы задумали экспериментальное исследование. Но вначале рассмотрим подробнее особенности роли фасилитатора.

Фасилитация предполагает работу с процессами взаимодействия, коммуникации и определением групповых норм. Фундаментальная характеристика фасилитатора связана именно с объектом его воздействия – группой как целым, ее процессами и динамикой. В целом функции фасилитатора заключаются в снятии коммуникативных барьеров; в создании таких условий, которые помогут каждому участнику быть включенным в групповое решение задачи; в выработке регламентов (этапы и правила работы), а также их контроле; в формировании и распределении командных ролей; регулировании групповых мыслительных процессов. В то же время, будучи активным в совместной деятельности, фасилитатор не вмешивается в содержательный аспект работы. В методический арсенал фасилитатора входят различные способы организации совмест-

ной деятельности группы, например, мозговой штурм, групповое обсуждение и т.д. (Базаров, 2016, Базаров, Ладионенко, 2013).

Итак, исходя из теоретического анализа, мы выделили основные суждения, которые легли в основу нашего эксперимента:

1) в условиях виртуальной среды традиционное лидерство не способно обеспечить высокую эффективность групповой работы;

2) высокая эффективность командной работы в виртуальной среде достигается за счет фасилитации групповой активности;

3) в качестве индивидуальных особенностей, влияющих на стиль фасилитатора может выступать стиль реагирования на изменения;

4) успешная работа виртуальной среде ожидается в тех командах, которые сформированы по гетерогенному признаку.

**Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).** На основании эмпирического исследования изучаемые команды по показателю эффективности распределились следующим образом: низкоэффективные (30%), среднеэффективные (30%) и высокоэффективные (40%) (рисунок 3).

В ходе эксперимента нами была проведена групповая рефлексия, в которой основные вопросы были направлены на удовлетворенность процессом и результатом командной работы в виртуальной среде. Результаты представлены в таблице.

Также, с помощью групповой рефлексии мы выявили команды, в которых присутствовал лидер, а также команды, в которых он отсутствовал. Результаты по наличию/отсутствию лидера, а также эффективности команд представлены на рис. 4.





Рис. 3 Эффективность команд  
 Fig. 3 Team effectiveness

**Удовлетворенность команд результатом и процессом игры**  
**Satisfaction of the teams with the result and the process of the game**

Таблица

Table

№ команды	Эффективность команды	Удовлетворенность результатом игры	Удовлетворенность процессом игры
1	Низкая	6	8
2	Средняя	7	10
3	Средняя	5	8
4	Низкая	10	10
5	Высокая	10	10
6	Средняя	8	9
7	Высокая	10	10
8	Высокая	10	3
9	Низкая	4	6
10	Высокая	10	10

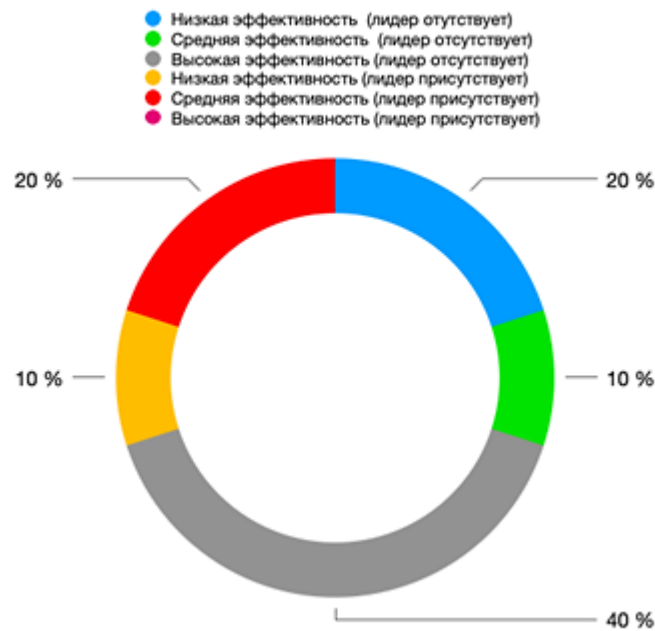


Рис. 4 Результаты команд по эффективности и наличию/отсутствию лидера  
Fig. 4 Team results by efficiency and presence/absence of a leader

По методике «Мастер групповой работы» мы выявили фасилитаторов в командах, где лидер отсутствовал. Результаты, представленные на рис. 5, показывают нам распределение фасилитаторов и лидеров по стилям реагирования на изменения и эффективно-

сти команд. По горизонтали изображена эффективность команд в баллах (от 0 до 6), а по вертикали – номера команд и стили реагирования на изменения лидеров/фасилитаторов каждой из команд.



Рис. 5 Результаты по эффективности команд, в которых присутствовал фасилитатор/ лидер с определенным стилем реагирования на изменения

Fig. 5 Results on the effectiveness of teams in which there was a facilitator/ leader with a certain style of responding to changes

В двух играх, которые проводились в виртуальной среде, присутствовали команды, в которых преобладал конкретный стиль реагирования на изменения у участников (то есть, гомогенные команды по стилям реагирования на изменения), и напротив, команды, в которых отсутствовало преобладание конкретного стиля реагирования на измене-

ния у участников (то есть, гетерогенные команды по стилям реагирования на изменения). На рисунке, по горизонтали, изображена эффективность команд в баллах, а по вертикали – номера команд, каждая из которых отмечена своим цветом (зеленая – гомогенная команда, синяя – гетерогенная команда).

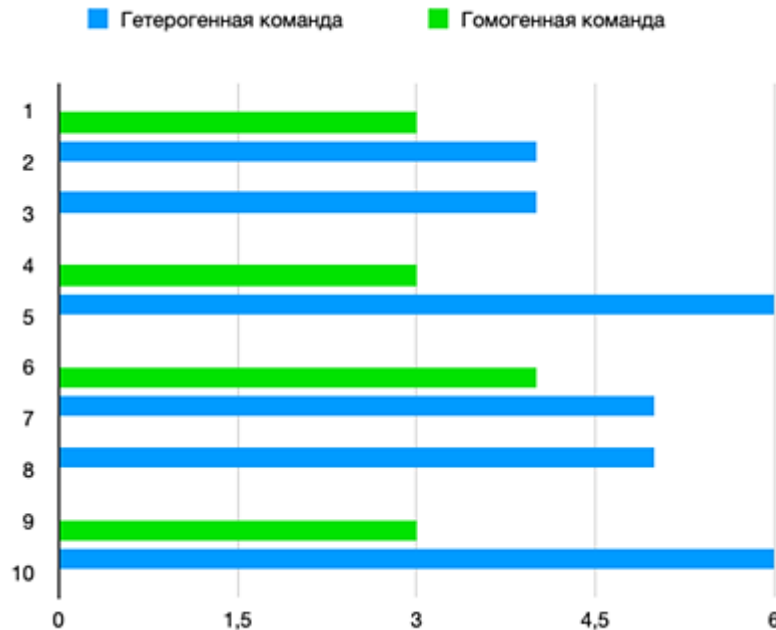


Рис. 6 Результаты по эффективности гомогенных/гетерогенных команд  
Fig. 6 Results on the effectiveness of homogeneous / heterogeneous teams

В нашем эксперименте были замечены команды с лидером и без него. Нам стало интересно посмотреть, приведет ли наличие лидера в виртуальной команде к эффективным результатам?

Исходя из результатов групповой рефлексии, можно посчитать общую групповую удовлетворенность процессом игры, а также ее результатом. Так, результаты, представленные в таблице, показывают нам, что команды с низкой эффективностью удовлетворены процессом игры на 8, а результатом – на 6,6. Команды со средней эффективностью удовлетворены процессом игры на 9, а результатом – на 6,6. А команды с высокой эффективностью удовлетворены процессом игры на 8,25, а результатом на 10. Таким образом, команды с высокой эф-

фективностью больше удовлетворены результатом, а со средней – процессом. Что же влияет на эффективность команд? Почему одни команды достигают высокой эффективности, а другие – нет?

Исходя из результатов, представленных на рисунке 4, мы видим, что виртуальные команды, в которых не было лидера, показали разную эффективность. Так, 2 команды (20% от общего числа команд), в которых отсутствовал лидер, показали низкую эффективность. Напротив, 4 команды (40%), в которых отсутствовал лидер, показали высокую эффективность, а 1 команда (10%) – среднюю. В это же время, 2 команды (20%), в которых присутствовал лидер, показали среднюю эффективность, а 1 команда (10%) – низкую. При этом, ни одна команда, в ко-

торой присутствовал лидер, не показала высокую эффективность. Обнаружено, что в группах, показавших низкую эффективность, участники фиксируют наличие лидера. Можно ли сказать, что лидер выступает препятствием на пути к высокой эффективности? Это не совсем так, поскольку отмечены группы без персонального лидера, которые также показали низкую эффективность. Так что же означает наличие или отсутствие лидера? Отсутствие лидера, ведь, не означает, что работа группы в сложных условиях никак не организовывалась, не направлялась и не контролировалась. Именно в этих группах проявилась роль фасилитатора. Однако, не все фасилитаторы привели свои группы к высокой эффективности. Какие особенности фасилитаторов были связаны с высокой успешностью команд в виртуальной среде?

На рис. 5 мы видим, что 4 команды, которые достигли наибольшей эффективности, возглавлялись фасилитаторами с реализующим стилем реагирования на изменения (40%). Фасилитаторы с реактивным стилем реагирования на изменения (10%) замечены среднеэффективных командах, а фасилитаторы с консервативным стилем реагирования на изменения (20%) – в низкоэффективных. Возможно, реализующий стиль реагирования на изменения и является ключом к ответу? Однако, согласно полученным данным, лидеры с различными стилями реагирования на изменения (в том числе, реализующим) возглавляли команды со средней и низкой эффективностью (30%). Соединяя полученные результаты воедино, получаем, что в виртуальной командной работе успешным будет фасилитатор с реализующим стилем реагирования на изменения. Но какой еще фактор может приводить команду к успеху?

Исходя из результатов, представленных на рисунке 6, мы видим, что наибольшую эффективность, а именно среднюю и высокую, получили 6 гетерогенных команд (60%), то есть те, в которых были представлены смешанные стили реагирования на изменения у участников. Причем 4 из 6 гете-

рогенных команд проявили высокую эффективность (что составляет 67% от общего числа гетерогенных команд), и лишь 2 – среднюю (что составляет 33% от общего числа гетерогенных команд). Напротив, 4 гомогенных команды, то есть те, в которых преобладал конкретный стиль реагирования на изменения, получили низкую и среднюю эффективность, причем 3 из 4 гомогенных команд проявили низкую эффективность (что составляет 75% от общего числа гомогенных команд), а 1 – среднюю (что составляет 25% от общего числа гомогенных команд). Данные результаты показывают нам, что успешная работа в виртуальной среде будет в тех командах, где представлены разные стили реагирования на изменения у участников, то есть, команды будут гетерогенными.

**Заключение (Conclusions).** На основе проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1) традиционное лидерство сталкивается с существенными препятствиями в виртуальных группах. Обнаружено, что в командах, где отмечено явное лидерство одного из членов группы, показатели эффективности оказались на уровне средних и низких значений;

2) фасилитатор, который является в командах организатором, но не лидером, создает необходимые условия для высокой эффективности. Обнаружено, что фасилитаторы с реализующим стилем реагирования на изменения, с наибольшей вероятностью приводят свою команду к успеху;

3) команды лучше формировать по гетерогенному принципу. Изученная гетерогенность по стилям реагирования на изменения показала хорошие результаты. Однако, предстоит изучить иные основания для разнообразия групп, что является одним из основных вопросов для будущего исследования.

Традиционное лидерство претерпевает серьезные изменения в современных условиях. Виртуальная коммуникация и групповая работа предполагают иные, чем лидерские, стратегии организации командной де-

тельности. Возможно, что традиционное лидерство сдерживает совместнотворческую деятельность, которая заложена в основу командной деятельности в виртуальной среде. Иными словами, традиционное лидерство может выступать помехой для свободы участников, которая необходима в команде. Также есть и другая гипотеза: наличие лидера блокирует ответственность у участников в виртуальной команде. Проверке выдвинутых гипотез будет посвящен следующий этап исследования.

### Список литературы

Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2004. 378 с.

Базаров Т.Ю., Базарова К.Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. 2007. №1. С. 123-127.

Базаров Т.Ю., Сычева М.П. Создание и апробация опросника “Стили реагирования на изменения” // Психологические исследования. 2012. Том 5. № 25. С. 3-11.

Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Методика создания модели компетентностей // Организационная психология. 2013. Том 3. № 3. С. 61-77.

Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. Москва: КноРус, 2011. 304 с.

Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. Социальная психология личности: учебное пособие. Москва: Аспект Пресс. 2001. 357 с.

Битюцкая Е.В., Базаров Т.Ю. Особенности восприятия жизненных событий людьми с разными предпочитаемыми стилями реагирования на изменения // Вопросы психологии, 2019, №4. С. 94-106.

Гришина Н.В. Ситуационный подход: исследовательские задачи и практические возможности // Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. Вып. 1. С. 58-68.

Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Создание и развитие команд: учебное пособие. Москва: Эксмо. 2012. 263 с.

Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. Российская академия наук. 1993. №. 4. С. 4-15.

Колонтаевская А.С., Гришина Н.В., Базаров Т.Ю. Стилиевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений // Вестник Санкт-Петербургского университета.

Серия 16. Психология, педагогика. 2016, №4, С.51-62.

Леонтьев Д.А. Экзистенциальный подход в современной психологии личности // Вопросы психологии. 2016. № 3. С. 3-15.

Bakshi S., Krishna S. The impact of virtuality on the flexibility of virtual teams in software development projects // In Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems. 2008. P. 1-9.

Belbin R.M. Management Trams. London: Elsevier. 2004. 232 P.

Hoch J.E., Kozlowski S.W.J. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership // The Journal of Applied Psychology. Vol. 99, № 3, 2014. P. 390-403.

Kark R., Shamir B., Chen G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency // The Journal of Applied Psychology. Vol. 88, # 2, 2003. P. 246-255.

Naik N., Kim D.J. Virtual team success: Towards a theory of performance in virtual teams // In Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems. 2010. P. 3487-3495 Lima, Peru.

Pierce E.A., Hansen S.W. Leadership, trust, and effectiveness in virtual teams // In Proceedings of the 29th International Conference on Information Systems. 2008. P. 1-21

Purvanova R.K., Bono J.E. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams // The Leadership Quarterly. Vol. 20, № 3, 2009. P. 343-357.

Ruggieri S. Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders // Social Behavior and Personality: An International Journal. Vol. 37, № 8, 2009. P. 1017-1021.

Schein E.H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics, Summer, 1983. P. 221-238

### References

Andreeva, G.M. (2004), *Sotsialnaya psikhologiya* [Social Psychology], Aspect Press, Moscow, Russia.

Bazarov, T.Yu. and Bazarova, K.T. (2007), “Is distributed leadership possible?”, *Natsional'ny psikhologicheskyy zhurnal*, 1, 123-127. (In Russian).

Bazarov, T.Yu. and Sycheva, M.P. (2012), “Creation and approbation of the questionnaire “Styles of responding to changes”, *Psikhologicheskoe issledovaniya*, 5 (25), 1-11. (In Russian).

Bazarov, T.Yu. and Ladionenko, M.A. (2013), "Methodology for creating a competence model", *Organizatsionnaya psikhologiya*, 3 (3), 61-77. (In Russian).

Bazarov, T.Yu. (2011), *Tekhnologiya tsen-trov otsenki personala: protsessy i rezul'taty: prakticheskoe posobie* [Technology of personnel assessment centers: processes and results: a practical guide], KnoRus, Moscow, Russia.

Belinskaya, E.P. and Tikhomandritskaya, O.A. (2001), *Sotsialnaya psikhologiya lichnosti* [Social psychology of personality], Aspect Press, Moscow, Russia.

Bityutskaya E.V., Bazarov T.Yu. (2019) Osobennosti vospriyatiya zhiznennykh sobitii ludmi s raznymi predpochitaemimi stylamy reagirovaniya na izmeneniya (Features of perception of life events by people with different preferred styles of response to changes // *Voprosy psikhologii* 4, 94-106. (In Russian).

Grishina, N.V. (2016), "Situational approach: research tasks and practical opportunities", *Vestnik SPbGU, Psikhologiya. Pedagogika*, 16 (1), 58-68. (In Russian).

Zhukov, Yu.M., Zhuravlev, A.V. and Pavlova, E.N. (2012), *Sozdanie i razvitie komand* [Creation and development of teams], Eksmo, Moscow, Russia.

Zhuravlev, A.L. (1993), "Social psychology of personality and small groups: some results of the study", *Psihologicheskij zhurnal. Rossijskaya akademiya nauk* 4, 4-15. (In Russian).

Kolantaevskaya, A.S., Grishina N.V., Bazarov T. Yu. (2016) Stylistic characteristics of self-determination in life changes situations // *Vestnik SPbGU, Psikhologiya. Pedagogika*, 4, 51-62. (In Russian).

Leontiev, D.A. (2016), "Existential approach in modern personality psychology", *Voprosy psikhologii*, 3, 3-15. (In Russian).

Bakshi, S. and Krishna, S. (2008), "The impact of virtuality on the flexibility of virtual teams in software development projects", *14-th American Conference on Information Systems*, Toronto, Canada.

Belbin, R.M. (2004), *Komandy menedzherov* [Management teams], Translated by Elsevier, London.

Hoch, J.E. and Kozlowski, S.W.J. (2014), Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural support, and joint team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.

Kark, R., Shamir, B., and Chen, G. (2003), "Two aspects of transformational leadership: em-

powerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Naik, N. and Kim, D.J. (2010). "An extended adaptive structuration theory for the determinants and consequences of virtual team success", *14th American Conference on Information Systems*, 12-15 December 2010. Lima, Peru.

Pierce, E.A. and Hansen, S.V. (2008), "Leadership, trust and efficiency in virtual teams", *29-th International Conference on Information Systems*, Paris, France, 2008.

Purvanova, R.K. and Bono, J.E. (2009), "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams", *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. (In USA).

Ruggieri, S. (2009), "Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1021. (In Italy).

Shane, E.H. (1983), *The role of the founder in the creation of organizational culture*, Organizational dynamics, San Francisco, USA.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interests to declare.

#### **Данные авторов:**

**Базаров Тахир Юсупович**, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; Председатель Экспертного совета и член Президиума Российского психологического общества; научный руководитель Института практической психологии Высшей школы экономики.

**Дикусарова Алина Романовна**, студентка 6 курса факультета психологии, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.

#### **About the authors:**

**Takhir Yu. Bazarov**, Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Department of Social Psychology, of Lomonosov Moscow State University; Chairman of the Expert Council and member of the Presidium of the Russian Psychological Society; Scientific Director of the Institute of Practical Psychology of the Higher School of Economics.

**Alina R. Dikusarova**, Student of the 6th Faculty of Psychology, of Lomonosov Moscow State University, Department of Social Psychology.