УДК 33

Ефимов Д.Н.
аспирант 2 курса
кафедра предпринимательства и конкуренции
Московский университет «Синергия»
(г. Москва, Россия)

ИНКЛЮЗИВНОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ПРЕДИКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ГИБРИДНЫХ КОМАНДАХ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК УСИЛИТЕЛЯ

Аннотация: *в статье рассматривается влияние инклюзивного лидерства на психологическую безопасность в условиях гибридного формата работы. Обосновывается, что организационная культура выступает усилителем (модератором) этой связи. На основе анализа современных исследований выделены ключевые характеристики инклюзивного лидерства, значимые для распределенных команд. Предложена теоретическая модель, описывающая прямое воздействие инклюзивного лидерства на психологическую безопасность и модерирующую роль организационной культуры. Приведены практические рекомендации для руководителей гибридных команд.*

Ключевые слова: *инклюзивное лидерство, психологическая безопасность, организационная культура, гибридный формат работы, модерирующий эффект, распределенная команда.*

Актуальная практика современного менеджмента красноречиво свидетельствует обо особом месте, которое в нем занимает гибридный формат работы, сочетающий в себе черты как удаленного, так и личностного взаимодействия между сотрудниками. С одной стороны, это сигнализирует о расширении возможностей кадровой работы в области привлечения наиболее ценных и квалифицированных сотрудников, с другой – это чревато

возникновением специфических вызовов для системы социально-психологического климата, коммуникации между сотрудниками. Ситуация, в которой часть сотрудников, находится на удаленной работе, а часть – выполняет свои обязанности в офисе, приводит к формированию, так называемой, «асимметрии присутствия», которая нередко приводит к снижению вовлеченности сотрудников [8]. Важным условием эффективности кадровой работы в любой организации выступает необходимый уровень психологической безопасности в организации, который выражается в возможности без унижения и наказания обосновано высказывать свою позицию. В отношении психологической безопасности ключевым условием ее формирование выступает лидерство, в том числе, лидерство инклюзивное, которые выстраивается вокруг идеи о необходимости вовлечения в принятие решения всех членов команды, путем признания их равных прав и возможностей. Однако, влияние инклюзивного лидерства на состояние психологической безопасности в организации зависит от широкого спектра факторов, а также определенного контекста, выстроенного, в частности, средствами организационной культуры. Целью написания данной статьи является теоретическое обоснование теоретической модели, в рамках которой организационная культура выступает главным катализатором прочности связи между психологической безопасностью и инклюзивным лидерством в гибридных командах.

В научном дискурсе инклюзивное лидерство определяется как подход, в рамках которого организационный лидер готов, доступен, открыт для взаимодействия с сотрудниками на различных уровнях, в том числе путем их вовлечения в принятие управленческих решений [3]. С точки зрения Р. Гринлифа, инклюзивное лидерство выступает в качестве философии, в основу которой положены идеи эффективной командной работы, профессионального роста и личностного роста, взаимодействия на всех организационных уровнях [2, 3]. В результате проведенного анализа источников можно выделить следующие черты, характерные для инклюзивного лидерства: ориентация на формирование чувства уникальности и принадлежности для каждого сотрудника, открытость,

любознательность, доступность, способность управления кадровым разнообразием, готовность слышать и слушать, культурный и эмоциональный интеллект [3, 6]. С точки зрения практики работы в гибридных командах, перечисленные характеристики приобретают исключительное значение, так как при такого рода подходе инклюзивный лидер принимает на себя задачу по нивелированию чувства изоляции у сотрудников, которые находятся на удаленной работе, путем обеспечения регулярной коммуникации, вовлеченности и доступности возможности их участия в принятии управленческих решений [8]. Особо значимой является способность лидера благодаря развитым культурному и эмоциональному интеллекту выбирать нужный стиль коммуникации, соответствующий запросам и ожиданиям членов разнородных рабочих групп [4, 5, 6].

Перейдем к анализу понятия психологической безопасности, которое было введено в научный оборот Э. Эдмондсоном, в основе которого лежит идея об убеждении, которое разделяется всеми членами команды относительно возможностях потенциального риска, высказывания собственных идей, сообщать об ошибках, задавать вопросы без каких-либо негативных последствий. При формировании гибридных команд вопросы психологической безопасности встают достаточно остро, так как невербальные сигналы в такой рабочей группе фактически не проявлены, а также существуют потенциальная возможность несправедливого распределения обязанностей и задач между удаленными и офисными сотрудниками [8]. И. М. Галяпа, А. В. Медяник, Д. Хуссейн, Ю. Н. Шабанова в своих исследованиях отмечают, что существует положительная корреляции межу инклюзивным лидерством и психологической безопасность, что выражается в идее о том, что лидер, который транслирует доступность и открытость не использует систему наказаний для сотрудников, допущенные ими ошибки становятся базой для их дальнейшего развития, что положительно влияет на формирование безопасной среды [3, 6].

В наиболее широком смысле организационная культура представляет собой всю совокупность практик, норм и ценностей, которые разделяются в

конкретной организации. В рамках исследования проблематики инклюзивности организационная культура может выступать как фактором поддержки, так и фактором препятствия в контексте проявления лидерских качеств руководителя. В зарубежном дискурсе культура инклюзивности также известная как D&I подразумевает под собой формирование вовлеченности, уважения, равных возможностей для каждого сотрудника [3, 4]. Также в том случае, если организационная культура выстраивается на принципах справедливости, доверия и открытия, то она катализирует эффект инклюзивного лидерства в контексте психологической безопасности. В случае же формирования организационной культуры, ориентированной на жесткую иерархию и конкуренцию, с выраженными ограничениями может столкнуться даже инклюзивный лидер. K. Nahar, O. Faruq, Z. Rayhan в своем исследовании указывают на то, что инклюзивное лидерство выступает выраженным модератором, связывающим результативность и практики управления, что свидетельствует о потенциальной возможности рассмотрения организационной культуры в качестве усилителя [9]. Гибридные команды, основанные на принципах инклюзивности, позволяют сформировать дополнительные условиях для создания психологической безопасности в коллективе в рамках действующей организационной культуры, так как в ее рамках закреплены нормы равенства между офисными и удаленными сотрудниками, а также открытой коммуникации, что значительно повышает эффективность действий лидера [8, 10].

Проведенный анализ позволили систематизировать информацию и сформировать таблицу 1 «Механизмы влияния инклюзивного лидерства на психологическую безопасность в гибридных командах и потенциальные противоречия его исследования». На основании анализа представленных в ней данных, можно прийти к выводу о роли организационной культуры как активного усилителя. Особенно активно такая роль возрастает в рамках гибридного контекста – если культура не поддерживает равенство между

удаленными и офисными сотрудниками, даже инклюзивный лидер может не достичь высокого уровня психологической безопасности.

Таблица 1. Механизмы влияния инклюзивного лидерства на психологическую безопасность в гибридных командах и потенциальные противоречия его исследования.

Категория	Элемент	Описание
Механизмы влияния инклюзивного лидерства на психологическую безопасность		
Снижение неопределенности		Инклюзивный лидер обеспечивает регулярную и прозрачную коммуникацию, что особенно важно при распределенной работе, когда сотрудники не могут непосредственно наблюдать за действиями руководства.
Признание вклада		Лидер подчеркивает уникальность каждого сотрудника и признает его достижения, укрепляя чувство принадлежности и самоценности, что напрямую связано с готовностью высказываться.
Управление разнообразием		Инклюзивный лидер, обладающий культурным интеллектом, предотвращает конфликты и дискриминацию, создавая атмосферу уважения.
Личная уязвимость		Готовность лидера признавать свои ошибки и ограничения демонстрирует команде, что ошибки не наказываются, а используются для развития, что является ядром психологической безопасности.

Категория	**Элемент**	**Описание**
Потенциальные противоречия и ограничения		
Необособленность концепции		Инклюзивное лидерство до сих пор не получило статуса полностью обособленной концепции, пересекаясь с лидерством-служением, партисипативным и этическим лидерством. Это означает, что эффекты, приписываемые инклюзивному лидерству, могут частично объясняться другими переменными.
Неподтвержденная модерация		В исследовании [9] модерирующая роль инклюзивного лидерства не была подтверждена эмпирически, что указывает на сложность и контекстуальную обусловленность его влияния.
Технологическая опосредованность в гибридных командах		Цифровые инструменты могут обеспечивать асинхронное включение, но одновременно создавать информационную перегрузку и способствовать исключению менее активных участников.

На основе проведенного анализа сформулирована теоретическая модель (рис. 1). Согласно представленной модели, инклюзивное лидерство рассматривается в качестве независимой переменной, психологическая безопасность является переменной зависимой, организационной культуре отводится роль модератора.



Рисунок 1. Модель влияния инклюзивного лидерства на психологическую безопасность с модерацией организационной культуры.

Таким образом могут быть сформулированы две основные исследовательские гипотезы.

Гипотеза 1: инклюзивное лидерство положительно связано с психологической безопасностью в гибридных командах.

Гипотеза 2: организационная культура усиливает (модерирует) связь между инклюзивным лидерством и психологической безопасностью: чем более выражены инклюзивные ценности в культуре, тем сильнее положительное влияние лидерства на психологическую безопасность.

В таблице 2, представленной ниже, выделены ключевые характеристики лидерства и их предполагаемый вклад в психологическую безопасность в гибридных командах.

Таблица 2. Характеристики инклюзивного лидерства и их вклад в психологическую безопасность в гибридных командах.

Характеристика инклюзивного лидерства	**Проявление в гибридных командах**	**Вклад в психологическую безопасность**
Открытость и доступность	Регулярные онлайн-встречи, открытые каналы коммуникации, быстрая обратная связь	Снижает неопределенность, создает ощущение включенности у удаленных сотрудников
Готовность слушать и слышать	Активное слушание, учет мнений всех членов команды, в том числе асинхронных	Формирует уверенность, что голос каждого будет услышан
Управление разнообразием	Учет культурных, профессиональных и личностных различий, гибкость стиля	Снижает риск дискриминации и изоляции, повышает доверие
Эмоциональный и культурный интеллект	Эмпатия, распознавание эмоций, адаптация к культурным особенностям	Создает атмосферу уважения и принятия, снижает конфликтность
Создание чувства принадлежности	Вовлечение в принятие решений, признание вклада, справедливое распределение возможностей	Укрепляет идентификацию с командой, повышает готовность высказываться
Смелость и любознательность	Открытость к новым идеям, готовность признавать ошибки	Демонстрирует уязвимость лидера, способствует открытости команды

Таким образом, могут быть сформулированы следующие выводы. Механизмы влияния инклюзивного лидерства на психологическую безопасность в гибридных командах и потенциальные противоречия его исследования». На основании анализа представленных в ней данных, можно прийти к выводу о роли

организационной культуры как активного усилителя. Особенно активно такая роль возрастает в рамках гибридного контекста – если культура не поддерживает равенство между удаленными и офисными сотрудниками, даже инклюзивный лидер может не достичь высокого уровня психологической безопасности. Согласно представленной модели, инклюзивное лидерство рассматривается в качестве независимой переменной, психологическая безопасность является переменной зависимой, организационной культуре отводится роль модератора. Проверка выдвинутых гипотез будет произведена в результате проведения эмпирического исследования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Виханский О.С., Миракян А.Г., Досаева А.С. Инклюзивное лидерство и его место в управлении // Управленец. 2025. Т. 16, № 2. С. 12–28
2. Медяник А.В., Галяпа И.М. К вопросу о месте инклюзивного лидерства в управлении персоналом предприятия гостеприимства // Административное консультирование. 2025
3. Медяник А.В., Шабанова Ю.Н., Галяпа И.М. Система инклюзивного лидерства в управлении персоналом предприятия сервиса // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 138–147
4. Се Цинцин. Стратегии управления механизмами развития сотрудников в разнородных командах // Хэнаньский университет. 2025
5. Туляганова А. Breaking barriers: the role of women in transforming HRM practices // Экономика и управление. 2025 https://doi.org/10.60078/2992-877x-2025-vol3-iss1-pp179-184
6. Хуссейн Достдар. Модерирующая роль «зеленого» инклюзивного лидерства во взаимосвязи между практиками экологического управления человеческими ресурсами и экологической результативностью // Теория и практика общественного развития. 2026. № 5. С. 136–142
7. Чинённая Т.Ю. Теоретические аспекты социально-психологических элементов и характеристик политического лидерства // Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2024. С. 313–319
8. Jovic N. Empowering Woman in Building Information Modelling (BIM): Overcoming Barriers in Advancing Inclusivity in Russia and Serbia // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 138–147
9. Nahar K., Faruq O., Rayhan Z. Cultural intelligence and inclusive leadership in a diverse IT sector: a framework for effective collaboration // Modern Innovations, Systems and Technologies. 2025. Vol. 5, N 2. P. 3014–3024 https://doi.org/10.47813/2782-2818-2025-5-2-3014-3024

10. Yesseikyzy A., Mukhiyayeva D.M. Managing Hybrid Teams: A Thematic Synthesis Toward Systemic Alignment and Inclusive Leadership // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. 2025. № 4. С. 124–138 https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-4-124-138

Efimov D.N.

postgraduate student of 2nd year

Department of Entrepreneurship and Competition

Moscow University «Synergy»

(Moscow, Russia)

INCLUSIVE LEADERSHIP AS PREDICTOR OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN HYBRID TEAMS: ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS ENHANCER

Abstract: *the article examines impact of inclusive leadership on psychological safety in hybrid work format. It substantiates that organizational culture acts as enhancer (moderator) of this relationship. Based on analysis of current studies, key characteristics of inclusive leadership significant for distributed teams are identified. A theoretical model is proposed describing direct impact of inclusive leadership on psychological safety and moderating role of organizational culture. Practical recommendations for managers of hybrid teams are provided.*

Keywords: *inclusive leadership, psychological safety, organizational culture, hybrid work format, moderating effect, distributed team.*