

Милая Александра Витальевна

канд. экон. наук, доцент

Кузнецова Александра Константиновна

студентка

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный

университет путей сообщения»

г. Хабаровск, Хабаровский край

DOI 10.31483/r-169043

ЛИДЕРСТВО, СПОСОБСТВУЮЩЕЕ ИНКЛЮЗИИ, И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КОМАНДНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Аннотация: в статье рассматривается инклюзивное лидерство как управленческая практика, направленная на создание условий для полной реализации потенциала каждого члена команды через признание его уникальности и обеспечение психологической безопасности. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований обосновывается роль инклюзивного стиля управления в повышении инновационной активности, укреплении аффективной приверженности сотрудников и снижении риска группового мышления. Также выявлены ключевые модели поведения инклюзивного лидера, оказывающие непосредственное влияние на командную эффективность и предложены практические рекомендации по развитию инклюзивных компетенций у руководителей.

Ключевые слова: лидерство, инклюзивное лидерство, человеческий потенциал, психологическая безопасность, вовлеченность, управление персоналом, команда, командная эффективность, организационное поведение.

Современный бизнес все чаще сталкивается с вызовами, требующими нестандартных решений и способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям. В этой связи растет интерес к разнообразию внутри команд: компании стремятся привлекать людей с разным опытом, культурным бэкграундом и типом мышления. Однако, как показывает практика, простое наличие «разных» людей

в коллективе само по себе не гарантирует успеха. Более того, при неумелом управлении разнообразие может обернуться ростом напряженности, дроблением на подгруппы и снижением общей производительности [1].

Ключевым звеном, превращающим разнообразие из потенциального риска в источник силы, выступает лидер. В организационной психологии последних лет все большее распространение получает концепция инклюзивного лидерства, которая описывает способность руководителя создавать среду, где каждый сотрудник чувствует свою принадлежность к общему делу, сохраняя при этом право на собственную уникальность [5].

Под инклюзивным лидерством понимается такой подход руководителя к управлению командой, при котором каждый сотрудник чувствует себя ценным, услышанным и по-настоящему включённым в общее дело. При этом не имеет значения, какого ты происхождения, пола, возраста, взглядов или каких-то других личных особенностей – такой лидер старается создать среду, где все могут раскрыть свой потенциал. Анализ термина «инклюзивное лидерство», дает нам понимание, что в отличие от традиционных стилей управления, где фокус смещен либо на контроль и директивность, либо на полное делегирование, инклюзивное лидерство строится на трех основных принципах: открытости, доступности и гибкости. Открытость подразумевает готовность лидера рассматривать идеи, которые расходятся с его собственными убеждениями. Доступность – это способность быть на связи с командой, проявлять эмпатию и интерес к проблемам сотрудников. Гибкость же позволяет лидеру адаптировать свой подход под конкретную ситуацию и индивидуальные особенности членов группы.

Влияние инклюзивного лидерства на результаты команды в целом строится через ряд следующих ключевых механизмов.

1. Психологическая безопасность, т. е. инклюзивные лидеры создают атмосферу, в которой сотрудники не боятся ошибаться, высказывать идеи и идти на риск, это напрямую стимулирует инновации и креативность.

2. Вовлеченность, т. е. сотрудники под руководством инклюзивных лидеров более вовлечены в работу и лояльны компании.

3. Устойчивость команды, т. е. инклюзивные лидеры помогают команде выдерживать стресс, укрепляя внутренние связи и обеспечивая доступ к общей информации.

4. Обмен знаниями и координация, а именно, инклюзивный климат поощряет сотрудников делиться уникальным опытом, что улучшает координацию и является сильнейшим фактором роста производительности.

Основной связующий элемент, соединяющий стиль лидерства с высокими результатами – это психологическая безопасность. Термин, введенный Эми Эдмондсон, описывает ситуацию, когда члены команды не боятся выглядеть глупо или получить наказание за ошибку, а значит, готовы предлагать рискованные, но потенциально прорывные идеи. Инклюзивный лидер целенаправленно формирует такую среду, поощряя «вызов» статус-кво и конструктивное обсуждение неудач. Вместо того чтобы искать виноватых, он вместе с командой анализирует причины сбоев, превращая их в точки роста. Это напрямую стимулирует инновационную активность, поскольку сотрудники начинают экспериментировать, не опасаясь репутационных потерь [7].

Вторым важным механизмом является усиление вовлеченности. Когда человек чувствует, что его мнение действительно учитывается, а его уникальные сильные стороны востребованы, у него формируется более глубокая эмоциональная привязанность к организации (аффективная приверженность). Сотрудники начинают воспринимать успехи и неудачи компании как свои собственные, что существенно снижает риск профессионального выгорания и текучести кадров. Исследования подтверждают, что в командах с высоким уровнем инклюзии значительно выше готовность «говорить правду в глаза», то есть открыто высказывать опасения по поводу рисков, что защищает организацию от принятия ошибочных решений из-за группового мышления.

Исследования выделяют шесть ключевых поведенческих черт, которые отличают инклюзивного лидера от просто «хорошего менеджера»: осознанная приверженность инклюзии, смелость признавать собственные ошибки, когнитивная осознанность предубеждений, любопытство к иным точкам зрения, развитый

культурный интеллект и умение выстраивать коллаборацию [3]. Примечательно, что акцент на этих качествах становится особенно важным в транснациональных компаниях, где культурный контекст может по-разному влиять на восприятие одних и тех же управленческих действий. Например, исследования показывают, что в восточных культурах ключевым медиатором эффективности инклюзивного лидера выступает лояльность руководителю, тогда как в западных – ощущение осмысленности самой работы [2].

Говорить о влиянии инклюзивного лидерства только в теоретическом ключе было бы недостаточно. Многочисленные эмпирические исследования, включая масштабные проекты консалтинговой компании Deloitte, демонстрируют связь между инклюзивной культурой и финансовыми показателями. Согласно данным, компании с высоким уровнем инклюзии в управленческих практиках опережают конкурентов по таким показателям, как прибыльность и инновационность, на 30–40% [3; 8]. Примечательно, что эффект усиливается, когда лидеры не просто декларируют ценности, но и демонстрируют их через конкретные действия, например, прозрачные критерии оценки работы, справедливое распределение сложных задач и активное приглашение к диалогу тихих членов команды [8].

Для наглядности обобщим ключевые различия между традиционным и инклюзивным подходом в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного и инклюзивного лидерства

Критерий сравнения	Традиционное (директивное) лидерство	Инклюзивное лидерство
Отношение к ошибкам	Ошибка – повод для наказания или поиска виновного	Ошибка – источник данных для обучения и развития команды
Принятие решений	Иерархичное, решение спускается «сверху»	Делегирующее, решение рождается в обсуждении с учетом разных мнений
Работа с разнообразием	Разнообразие воспринимается как рискованный фактор (сложнее управлять)	Разнообразие воспринимается как ресурс для синергии и креативности.
Роль лидера	Контролер, диктатор или «спасатель»	Наставник и «садовник», выращивающий таланты
Мотивация команды	Внешняя (KPI, страх наказания)	Внутренняя (интерес, самореализация, принадлежность к сообществу)

Внедрение инклюзивного лидерства требует от руководителей не столько смены инструментов, сколько смены ментальной модели. Начать можно с малого: практика поочередного высказывания на совещаниях (чтобы голос получил каждый), проведение «аудита инклюзии» (опрос о том, насколько сотрудники чувствуют себя в безопасности) и публичное признание собственных ошибок руководителем [3]. Эти простые шаги сигнализируют команде о серьезности намерений.

Инклюзивное лидерство даёт команде не просто «хорошую атмосферу», а измеримые конкурентные преимущества, например, следующие.

1. Психологическую безопасность (главный актив), так сотрудники перестают бояться ошибок, «глупых» вопросов и критики, что позволяет команде обсуждать реальные проблемы, а не замалчивать их, и браться за сложные задачи без парализующего страха.

2. Повышенную вовлечённость и энергию, когда каждый чувствует, что его слышат и ценят, пропадает ощущение «винтика». Люди приходят на работу с интересом, а не с обязанностью. В таких командах всегда выше продуктивность.

3. Более качественные и взвешенные решения, потому что разнообразие мнений (возраст, опыт, культура, стиль мышления) даёт объемное видение, и команда видит риски и возможности, которые однородная группа просто бы упустила, а количество когнитивных искажений снижается.

4. Ускорение инноваций, т.е. инклюзивная среда поощряет нестандартные идеи, потому что сотрудники не боятся предлагать новое, зная, что их не осудят.

5. Снижение текучести и рост лояльности, так как работники остаются там, где их уважают, а для организации это экономия времени и бюджета на постоянный найм и адаптацию новичков, в итоге команда становится стабильной и сплочённой.

6. Улучшенную координацию и обмен знаниями в команде, так как в инклюзивной культуре сотрудники охотно делятся своим уникальным опытом и помогают друг другу, это сокращает время на решение задач и уменьшает количество внутренних конфликтов.

7. Устойчивость к стрессу и изменениям, потому что когда в команде есть доверие, она легче переживает кризисы, реорганизации и внешние шоки, внутренние связи становятся опорой, а не источником напряжения.

Таким образом, можно утверждать, что инклюзивное лидерство выступает не просто этическим трендом, а прагматичным инструментом повышения эффективности в сложном, многополярном мире. Организации, сумевшие взрастить таких лидеров, получают не только более высокую прибыль, но и устойчивость к кризисам за счет умения быстро учиться и адаптироваться.

Список литературы

1. Волосникова Л.М. Лидерство в инклюзивном образовании: современный дискурс / Л.М. Волосникова // Вестник Нижневартковского государственного университета. – 2023. – №2. – С. 17–25. DOI 10.36906/2311-4444/23-2/02. EDN XMGCWZ

2. Волосникова Л.М. Позиции лидеров – директоров инклюзивных школ: зарубежный дискурс / Л.М. Волосникова, Л.В. Федина, Ж.Ю. Брук // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. №1. – С. 22–38. DOI 10.17759/sps.2024150102. EDN LYBEXZ

3. Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte. – URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte> (дата обращения: 02.09.2026).

4. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2016. – 298 с.

5. Сёмочкина Н.Н. Образ инклюзивного лидера в оценках студенческой молодежи / Н.Н. Сёмочкина, М.Я. Руднева // Научный результат. Социология и управление. – 2025. – Т. 11- №3. – С. 93–107. DOI 10.18413/2408-9338-2025-11-3-0-6. EDN QQTGYQ

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2018. – 352 с.

7. Deloitte Global. Disability Inclusion @ Work 2024: A Global Outlook. – URL: <https://www.deloitte.com> (date of access: 02.09.2026).