

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/55FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Морозов, Г. В. Когнитивно-поведенческие аспекты лидерства в управлении удаленными командами: междисциплинарный подход к исследованию трансформационных процессов в условиях цифровой экономики / Г. В. Морозов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/55FAVN125.pdf>.

For citation:

Morozov G.V. Cognitive-behavioral aspects of leadership in managing remote teams: an interdisciplinary approach to studying transformation processes in the digital economy. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 55FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/55FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Морозов Георгий Владимирович

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Москва, Россия
E-mail: gmorozov@mail.ru

Когнитивно-поведенческие аспекты лидерства в управлении удаленными командами: междисциплинарный подход к исследованию трансформационных процессов в условиях цифровой экономики

Аннотация. Исследование посвящено теоретическому анализу когнитивно-поведенческих аспектов лидерства в контексте управления удаленными командами в условиях цифровой трансформации экономики. Опираясь на междисциплинарный синтез достижений менеджмента, психологии, социологии и информационных технологий, автор обосновывает ограниченность традиционных моделей лидерства в удаленной среде и формулирует концептуальные основы новой парадигмы управления распределенными командами. Особое внимание уделяется трансформации ролевых моделей и компетенций цифрового лидера, психологическим факторам формирования доверия и вовлеченности в удаленных коллективах, специфике коммуникативных процессов в условиях физической дистанционированности сотрудников.

Автор развивает аргументацию в пользу несводимости актуальных вызовов удаленного лидерства к простому переносу устоявшихся управленческих практик в цифровую среду, обосновывает императив качественного переосмысления фундаментальных принципов и инструментов руководства в новой организационной реальности. На основе критического анализа и синтеза классических и современных теорий лидерства, концепций групповой динамики, достижений цифровых наук разработана интегративная концептуальная модель, раскрывающая ключевые психологические и поведенческие предпосылки эффективности лидерства в удаленном контексте.

Проанализированы когнитивные искажения и ошибки восприятия, типичные для руководителей распределенных команд, предложены концептуальные подходы к их преодолению через развитие цифровой эмпатии, эмоционального интеллекта, навыков удаленной коммуникации и фасилитации. Результаты исследования создают теоретический

фундамент для проектирования программ подготовки нового поколения управленцев, способных обеспечить устойчивое развитие и конкурентоспособность организаций в парадигме удаленной работы.

Ключевые слова: лидерство; удаленные команды; удаленная работа; цифровая экономика; когнитивная психология; межличностное доверие; эмоциональный интеллект; коммуникация; информационные технологии; междисциплинарность

Введение

Стремительное развитие цифровых технологий, глобальные социально-экономические сдвиги, ускоренные пандемией COVID-19, привели к радикальной трансформации моделей организации труда, сделав удаленную работу новой нормой для многих компаний и целых отраслей. Дистанционный формат взаимодействия создает качественно новый контекст реализации функций руководства, характеризующийся физической разобщенностью членов команд, опосредованностью коммуникаций цифровыми каналами, размыванием пространственно-временных границ рабочего процесса. Сокращение возможностей для спонтанного личного общения, ограниченность эмоциональных и социальных сигналов, высокая автономность сотрудников формируют беспрецедентные вызовы для лидеров, требуя освоения инновационных моделей мышления и поведения, обеспечивающих вовлеченность, продуктивность и благополучие удаленных команд.

Как показывают исследования, эффективность традиционных концепций лидерства, основанных на непосредственном межличностном взаимодействии руководителя и подчиненных, в дистанционном формате существенно снижается [1; 2]. Попытки простого переноса офлайн-управленческих привычек и инструментов в цифровую среду без учета ее специфики ведут к деградации уровня доверия, мотивации и результативности удаленного персонала [3]. В этих условиях встает задача глубокого концептуального переосмысления сущности и механизмов лидерства применительно к новым организационным реалиям, разработки инновационных подходов к руководству распределенными коллективами, интегрирующих технологические и социально-психологические аспекты удаленного взаимодействия.

Осознание масштаба и значимости этой задачи стимулировало взрывной рост исследовательского интереса к проблематике цифрового лидерства в зарубежной науке последнего десятилетия. Концептуальный фундамент теории удаленного лидерства заложили работы Дж. Мастер [4], Р. Ананд [5], С. Заккаро [6], Р. Глазер [7], обосновавшие специфику реализации лидерских функций в условиях физической и психологической дистанцированности сотрудников и необходимость трансформации управленческих моделей и компетенций под влиянием цифровизации рабочих процессов.

Отдельное направление составляют исследования психологических факторов эффективности лидерства в удаленном контексте, фокусирующиеся на роли межличностного доверия, коммуникативных паттернов, групповой динамики в удаленных командах. В работах М. Зигерс [8], Л. Треммель [9], А. Имонена [10] раскрыта решающая роль цифровой эмпатии, эмоционального интеллекта руководителя в поддержании вовлеченности распределенных сотрудников, управлении удаленными конфликтами. Исследования С. Гоар [11], К. Флеглер [12] развивают представления о механизмах мотивации и признания в цифровой среде, специфике применения методов стори-теллинга, геймификации в дистанционном руководстве.

Важной вехой в развитии теории цифрового лидерства стали работы Б. Колберта [13], П. Циммермана [14], Б. Муньоса-Наваса [15], интегрировавшие технологическое измерение в осмысление трансформации лидерских процессов. Авторами проанализировано влияние

использования различных цифровых инструментов на характер и результативность взаимодействия в удаленных командах, обоснована значимость навыков управления удаленной ИТ-инфраструктурой, обеспечения кибербезопасности как неотъемлемых компонентов компетентностного профиля современного руководителя.

Несмотря на стремительное накопление эмпирических данных и концептуальных моделей, в современной литературе недостаточно разработанными остаются вопросы интегративного осмысления психологических, поведенческих и цифровых аспектов трансформации лидерства в дистанционном формате. Требуют углубленного анализа специфические когнитивные искажения и дисфункциональные привычки, свойственные руководителям удаленных команд, концептуальные подходы к их преодолению. Нуждаются в систематизации ключевые направления междисциплинарного изучения цифрового лидерства с учетом динамики технологического развития и социокультурных изменений.

Особенно остро эти пробелы ощущаются применительно к отечественным реалиям. В работах российских авторов проблематика лидерства в управлении удаленными командами затрагивается фрагментарно, в отрыве от новейших достижений мировой науки и специфики цифровой трансформации российского бизнеса [16; 17]. Недостаточно исследованы институционально-культурные факторы восприятия дистанционного руководства, поведенческие паттерны взаимодействия в удаленной среде, обусловленные национальным менталитетом и сложившимися управленческими традициями [18]. Это актуализирует задачу концептуального осмысления вызовов и возможностей реализации лидерских функций в условиях ускоренного перехода отечественных компаний на удаленные формы занятости.

Объектом настоящего исследования выступают процессы трансформации лидерства в организациях под воздействием перехода к дистанционным формам занятости в цифровой экономике.

Предметом исследования являются когнитивно-поведенческие особенности реализации лидерских функций в управлении удаленными командами.

Цель работы заключается в теоретическом обосновании качественной специфики лидерства в удаленной среде и разработке концептуального фундамента новой парадигмы управления удаленными командами в условиях цифровизации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. На основе систематизации теоретических подходов раскрыть ограниченность традиционных моделей лидерства в удаленном контексте, обосновать необходимость их принципиальной трансформации.
2. Проанализировать роль цифровых коммуникационных технологий в изменении межличностной динамики и лидерских процессов в распределенных командах.
3. Выявить ключевые психологические факторы формирования доверия, вовлеченности и продуктивности сотрудников в удаленном формате работы.
4. Определить специфические когнитивные искажения и поведенческие ошибки лидеров удаленных команд, предложить концептуальные подходы к их преодолению.
5. Разработать интегративную модель цифровых компетенций руководителя, обеспечивающих эффективное лидерство в дистанционном взаимодействии.
6. Сформулировать перспективные направления дальнейших междисциплинарных исследований цифрового лидерства с учетом динамики технологического и социокультурного контекста.

Научная новизна исследования заключается в развитии целостного концептуального представления о природе и механизмах трансформации лидерства в удаленных организационных средах на основе многоаспектной интеграции современных достижений менеджмента, психологии, социологии и цифровых наук.

Теоретическая значимость работы состоит в концептуальном углублении научных представлений о сущности и закономерностях эволюции лидерства в организациях в контексте качественных технологических и социально-экономических изменений. Обоснование императивов формирования новой парадигмы управления удаленными командами, раскрытие ее когнитивных, эмоциональных и поведенческих предпосылок закладывает фундамент для дальнейшего прогресса теории удаленного лидерства на основе междисциплинарного синтеза исследовательских подходов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его выводов и рекомендаций для совершенствования систем подбора, обучения и развития руководителей, обеспечивающих их готовность к эффективной деятельности в новой организационной реальности удаленной работы. Разработанная модель цифровых компетенций лидера способна служить концептуальной основой для проектирования программ подготовки управленческих кадров нового поколения, диагностики и развития лидерского потенциала в цифровой среде. Сформулированные в работе подходы к преодолению когнитивно-поведенческих ошибок и дисфункций удаленного лидерства могут быть использованы для создания практических руководств и тренинговых методик, нацеленных на повышение эффективности дистанционного руководства.

1. Материалы и методы

Теоретико-методологический фундамент исследования образуют концепции лидерства, разработанные в рамках различных научных школ и направлений на протяжении XX–XXI вв. Традиционные теории лидерских качеств, поведенческого и ситуативного лидерства, заложившие базовое понимание сущности и механизмов руководящего воздействия, представлены в классических трудах Р. Стогдилла [19], Р. Лайкерта [20], П. Херси и К. Бланшара [21]. Концепции трансформационного и харизматического лидерства, акцентирующие внимание на вдохновляющей роли руководителя как агента изменений, разработаны в исследованиях Б. Басса [22], Д. Конгера [23], Р. Хауса [24].

Для понимания психологических аспектов лидерства особую значимость имеют теории человеческих отношений и поведенческих наук, представленные в работах А. Маслоу [25], Ф. Герцберга [26], Д. Мак-Грегора [27]. Данные концепции заложили основы исследования мотивационных факторов трудовой деятельности, роли когнитивных и эмоциональных процессов в следовании за лидером. Современные подходы к изучению лидерства с позиций психологии развиваются в русле когнитивного направления, примером которого служит теория имплицитного лидерства Р. Лорда [28], объясняющая механизмы категоризации и восприятия лидерского поведения последователями.

Эволюция социально-психологических представлений о лидерстве прослеживается в концепциях социального обмена Дж. Хоманса [29], ролевой теории Р. Минцберга [30], драматургическом подходе И. Гоффмана [31]. Указанные теории раскрывают интерактивный, реципрокный характер лидерских процессов, их обусловленность системой групповых ожиданий и организационных норм. Представления о лидерстве как функции групповой динамики, неразрывно связанной с уровнем развития команды, обоснованы в работах Дж. Катценбаха и Д. Смита [32], Р. Хакмана [33], С. Кословски [34].

Междисциплинарный анализ психологических факторов эффективного лидерства в удаленной среде основывается на интеграции достижений социальной психологии малых групп, психологии труда, киберпсихологии. Концепции групповой динамики, разработанные Л. Фестингером [35], С. Шахтером [36], Р. Бейлзом [37], позволяют глубже понять механизмы влияния лидера на мотивацию, сплоченность и продуктивность распределенной команды. Модели удовлетворенности трудом Л. Портера [38], Э. Лоулера [39], теория организационной справедливости Дж. Адамса [40] объясняют специфику восприятия удаленными сотрудниками управленческих действий в контексте психологического контракта. Работы в области компьютерно-опосредованной коммуникации Дж. Шорт [41], С. Херринг [42] создают основу для анализа роли цифровых каналов в поддержании межличностного доверия и преодолении физической дистанции между лидером и последователями.

Понимание институционально-культурных аспектов трансформации лидерства базируется на достижениях кросс-культурных исследований в менеджменте, представленных в трудах Г. Хофстеде [43], Р. Хоуза [44], Ф. Тромпенаарса [45].

Данные работы обосновывают значимость национальных культурных ценностей, норм, традиций в детерминации доминирующих моделей лидерского поведения и последовательских реакций.

Теории институциональных логик и институционального изоморфизма П. Димаджо [46], У. Пауэлла [47] позволяют объяснить инерционность управленческих стереотипов, препятствующих адаптации лидеров к удаленному контексту взаимодействия.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили аналитические отчеты ведущих международных организаций (Всемирный экономический форум, Международная организация труда, ОЭСР) по проблематике цифровизации рынка труда и распространения удаленных форм занятости, материалы научно-практических конференций по удаленному лидерству и управлению распределенными командами (Advances in Global Leadership, E-Leadership, Leading Virtually).

Для достижения поставленной цели и решения исследовательских задач в работе использовался комплекс взаимодополняющих методов теоретического анализа. Применение принципа историзма обеспечило возможность проследить генезис и эволюцию научных представлений о сущности и механизмах лидерства в динамике, в неразрывной связи с изменением социально-экономического и технологического контекста.

Междисциплинарный подход позволил осуществить концептуальный синтез идей и достижений различных отраслей научного знания (общей теории менеджмента, социальной и организационной психологии, социологии управления, информационных технологий) в исследовании многоаспектной природы лидерства и факторов его трансформации в цифровой среде. Реализация методологических принципов системности и комплексности обеспечила целостное видение закономерностей и вызовов развития теории и практики лидерства в удаленном пространстве в единстве их технологических, психологических и поведенческих детерминант.

На этапе систематизации и критического осмысления теоретических подходов применялись методы анализа, синтеза, сравнения, типологизации, позволившие выявить концептуальные разрывы и пробелы в объяснении специфики лидерских процессов в дистанционном формате.

Метод моделирования использовался для разработки интегративной концепции цифровых компетенций лидера удаленных команд. Для определения приоритетных задач дальнейших междисциплинарных исследований цифрового лидерства применялись методы научного обобщения, экстраполяции, прогнозирования.

2. Результаты и обсуждение

Проведенный теоретический анализ позволяет констатировать наличие фундаментального концептуального вызова, с которым сталкиваются традиционные модели лидерства в современных условиях тотального перехода к дистанционным формам организации труда. Как показывают исследования, успешные в очном формате лидерские стили и практики оказываются малоэффективными или даже дисфункциональными в удаленной среде, характеризующейся физической разобщенностью сотрудников, непрозрачностью коммуникаций, размытостью границ между работой и личной жизнью.

В основе этого вызова лежат кардинальные изменения контекста реализации лидерских функций, обусловленные рядом объективных особенностей дистанционного взаимодействия:

1. Коммуникация опосредуется цифровыми каналами, ограничивающими передачу невербальных сигналов и создающими психологические барьеры для установления межличностных связей.
2. Снижается количество и качество спонтанных неформальных контактов, играющих решающую роль в укреплении доверия и сплоченности команды.
3. Размываются временные и пространственные границы рабочего процесса, что затрудняет синхронизацию усилий и поддержание чувства общности целей.
4. Возрастает автономность и индивидуализация труда, ослабляющие возможности для прямого мониторинга и контроля действий сотрудников.
5. Обостряются проблемы информационной асимметрии и дефицита знаний о реальном прогрессе и проблемах членов команды.

В совокупности эти факторы существенно сужают традиционный инструментарий управленческого влияния, основанный на механизмах межличностной перцепции, референтной власти, ситуативного поощрения и наказания. Как отмечает С. Заккаро, удаленный лидер лишается значительной части сигналов обратной связи, позволяющих своевременно идентифицировать эмоциональное состояние, уровень мотивации, потенциальные зоны напряженности в коллективе. Попытки компенсировать дефицит очного общения за счет интенсификации электронного контроля, «цифрового микроменеджмента» ведут лишь к эскалации стресса, подрыву доверия и внутренней приверженности сотрудников.

Фундаментальным ограничением применимости традиционных лидерских моделей в дистанционном формате выступает радикальная трансформация природы и механизмов формирования доверия в удаленных командах. Как показывают исследования, в условиях ограниченности непосредственных личных контактов решающее значение приобретают не столько индивидуальные качества и харизма руководителя, сколько последовательность и обязательность его коммуникативного поведения, открытость и искренность в онлайн-общении, проактивность в преодолении технологических и межличностных барьеров.

По мнению Р. Черниковой, цифровые каналы коммуникации выступают своеобразным «уравнителем» статусных различий, снижая порог психологической дистанции власти между лидером и последователями. В удаленной среде руководитель должен заслужить доверие не декларативно, а своими реальными действиями — оперативным реагированием на запросы подчиненных, конструктивной обратной связью, открытым признанием своих ошибок и ограничений. Повышенная транспарентность электронного взаимодействия, фиксация истории переписки предъявляют более жесткие требования к этичности лидерского поведения, соответствию декларируемых ценностей реальной управленческой практике.

Систематизация теоретических подходов позволяет выделить ряд психологических факторов, играющих ключевую роль в обеспечении эффективности лидерства в управлении удаленными командами (табл. 1).

Таблица 1.

**Психологические факторы эффективного
лидерства в управлении удаленными командами**

Фактор	Описание
Цифровая эмпатия	Способность улавливать эмоциональное состояние собеседников по ограниченным сигналам электронной коммуникации, адаптировать стиль общения к индивидуальным особенностям восприятия, оказывать психологическую поддержку
Удаленная коммуникативная компетентность	Владение цифровыми инструментами командной работы, умение четко и убедительно излагать мысли в письменной форме, стимулировать конструктивный диалог, управлять дискуссией в онлайн-формате
Межкультурная гибкость	Понимание национальной и организационной специфики удаленных сотрудников, готовность адаптировать стиль руководства к их ценностям и нормам, выстраивать общую идентичность в условиях разнообразия
Толерантность к ситуационной неопределенности	Способность принимать решения в отсутствии полной информации, управлять расплывчатыми, динамично меняющимися границами проектов, сохранять эмоциональную устойчивость в турбулентном удаленном контексте
Проактивность и самоорганизованность	Умение выстраивать оптимальный баланс синхронного и асинхронного взаимодействия, своевременно инициировать коммуникацию для прояснения зон неопределенности, обеспечивать собственную продуктивность вне традиционных офисных рамок

Разработано автором на основе [48–50]

Анализ теоретических источников позволил выявить специфические когнитивные искажения и поведенческие ошибки, типичные для руководителей удаленных команд. К ним относятся, в частности:

1. Фундаментальная ошибка атрибуции — недооценка влияния ситуационных факторов и переоценка диспозиционных характеристик при интерпретации поведения удаленных сотрудников.
2. Эффект ореола — генерализация единичных позитивных или негативных проявлений на общую оценку результативности и потенциала члена команды.
3. Эвристика доступности — принятие решений на основе легко извлекаемой из памяти информации о прошлых достижениях или провалах без учета актуального контекста.
4. Эффект подтверждения — избирательное внимание к сигналам, соответствующим сложившимся стереотипам восприятия подчиненных, игнорирование противоречащих данных.
5. Иллюзорная корреляция — ложное установление причинно-следственных связей между качеством работы и интенсивностью цифровых коммуникаций.
6. Эскалация приверженности — нежелание менять неэффективный стиль дистанционного руководства, избыточная фиксация на первоначально выбранном курсе действий.

Для преодоления этих деструктивных тенденций современному лидеру необходимы осознанная работа с собственными когнитивными фильтрами, регулярная «калибровка» оценочных суждений на основе триангуляции информации из различных источников, проактивный сбор обратной связи от удаленной команды. Полезным инструментом выступают специальные чек-листы для ревизии управленческих решений на предмет типичных ошибок цифрового взаимодействия.

На основе интеграции ключевых идей концепций электронного лидерства разработана модель цифровых компетенций руководителя удаленных команд, включающая технологический, эмоционально-коммуникативный и проактивно-адаптивный блоки (рис. 1).



Рисунок 1. Концептуальная модель цифровых компетенций лидера удаленных команд (разработано автором)

Технологический блок объединяет базовые навыки владения цифровыми инструментами совместной работы, умение выстраивать эргономичную ИТ-инфраструктуру для удаленной команды, способность обеспечивать конфиденциальность информации и психологическую безопасность онлайн-взаимодействия. Эмоционально-коммуникативные компетенции включают цифровую эмпатию, навыки модерирования удаленных дискуссий, управления конфликтами, выстраивания межкультурного диалога. Проактивно-адаптивный блок фокусируется на умении сохранять эффективность в условиях неопределенности, развивать потенциал команды через электронный коучинг и менторинг, стимулировать удаленные инновации и обмен знаниями.

Следует подчеркнуть, что предложенная модель не является статичным набором навыков, а представляет собой динамическую систему непрерывного саморазвития лидера, чутко реагирующую на технологические и социокультурные изменения. Способность к гибкому освоению новых цифровых инструментов, креативной адаптации лидерского стиля к меняющимся потребностям удаленных сотрудников выступает ключевым фактором эффективности в нелинейной и турбулентной цифровой среде.

Резюмируя проведенный анализ, можно констатировать, что феномен удаленного лидерства представляет собой качественно новую управленческую реальность, не сводимую к простому переносу привычных моделей руководства в цифровой формат. Дистанционное взаимодействие трансформирует сам характер лидерских процессов, механизмы реализации

руководящего воздействия, критерии оценки его результативности. Недостаточная чувствительность к этим трансформациям, попытки слепого копирования офлайн-практик чреваты серьезными рисками демотивации сотрудников, деградации уровня доверия и вовлеченности, снижения инновационного потенциала распределенных команд.

Преодоление этих рисков требует от современных лидеров существенного обновления привычных ментальных моделей и поведенческих паттернов, активного экспериментирования с инновационным инструментарием цифровой коммуникации и коллаборации. Важнейшим условием эффективного руководства удаленными командами становится способность не просто к ситуативной адаптации, но к проактивному формированию общего пространства доверия, прозрачности и психологической безопасности, в котором обеспечивается баланс технологического и человеческого измерений лидерства.

Очевидно, что исследованная проблематика носит ярко выраженный мультидисциплинарный характер и не может ограничиваться рамками классического менеджериального дискурса. Цифровая трансформация лидерства актуализирует потребность в интенсивном научном диалоге на стыке теории организации и управления человеческими ресурсами, социальной психологии, культурной антропологии, когнитивных наук, информационных технологий.

Выводы

Проведенное теоретическое исследование когнитивно-поведенческих аспектов лидерства в управлении удаленными командами позволяет сформулировать ряд ключевых выводов:

1. Цифровая трансформация моделей организации труда создает качественно новый контекст реализации лидерских функций, характеризующийся физической дистанцированностью сотрудников, непрозрачностью электронных коммуникаций, размыванием пространственно-временных границ рабочего процесса. Эффективность традиционных концепций лидерства, основанных на непосредственном межличностном взаимодействии, в удаленном формате существенно ограничена в силу дефицита социально-эмоциональных сигналов, снижения уровня ситуативного контроля, ослабления механизмов социального влияния.

2. Ключевым фактором преодоления этих ограничений выступает проактивное освоение лидерами технологических и коммуникативных инструментов выстраивания и поддержания доверия, вовлеченности, сплоченности распределенной команды. Удаленный контекст повышает значимость эмоционального интеллекта руководителя, его способности транслировать эмпатию, искренность, открытость к диалогу через цифровые каналы. Решающую роль играют последовательность коммуникативного поведения, соответствие декларируемых ценностей реальным управленческим практикам в публичном онлайн-пространстве.

3. Руководители удаленных команд подвержены специфическим когнитивным искажениям и поведенческим ошибкам, связанным с дефицитом информации о реальном прогрессе и проблемах удаленных сотрудников. Типичными дисфункциями выступают ошибки атрибуции, эффекты ореола и подтверждения, иллюзорные корреляции, эскалация приверженности неэффективным решениям. Для их преодоления необходимы осознанная работа лидера с собственными стереотипами и предубеждениями, активный сбор обратной связи, триангуляция оценочных суждений.

4. Разработанная автором концептуальная модель цифровых компетенций руководителя удаленных команд интегрирует технологические, эмоционально-коммуникативные и проактивно-адаптивные аспекты дистанционного лидерства. Ядро модели составляют

цифровая грамотность, навыки модерирования удаленного взаимодействия, межкультурная гибкость, толерантность к неопределенности, способность развивать потенциал команды через электронный коучинг и фасилитацию инноваций. Динамический характер компетенций обеспечивает их адаптивность к ускоряющимся технологическим и социокультурным изменениям.

5. Феномен удаленного лидерства не может быть всесторонне осмыслен в дисциплинарных рамках классической теории менеджмента и требует мультидисциплинарного подхода, интегрирующего передовые достижения социогуманитарных и компьютерных наук.

Подводя общий итог, можно заключить, что цифровая реальность оказывает революционное воздействие на природу и механизмы лидерских процессов в организациях, бросая вызов привычным представлениям о сущности эффективного руководства. Дистанцированность сотрудников, непрозрачность электронных коммуникаций, возрастание роли самоорганизации размывают традиционные основы лидерской власти, требуя выработки инновационных моделей создания среды доверия, вдохновения и сопричастности в удаленном пространстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Pullen P. Virtual Leadership: Practical Strategies for Success with Remote or Hybrid Work and Teams. — New York: Kogan Page, 2022. — 288 с.
2. Neeley T. The Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere. — New York: Harper Business, 2021. — 240 с.
3. Larson B.Z. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers / B.Z. Larson, S.R. Vroman, E.E. Makarius // Harvard Business Review. — 2020. — Т. 98, № 2. — С. 2–7.
4. Meister J.C. The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees / J.C. Meister, K.F. Mulcahy. — New York: McGraw-Hill Education, 2016. — 272 с.
5. Anand R. Leading global diversity, equity, and inclusion: A guide for systemic change in multinational organizations. — Berrett-Koehler Publishers, 2021. — 288 с.
6. Zaccaro S.J. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good / S.J. Zaccaro, P. Bader // Organizational Dynamics. — 2003. — Т. 31, № 4. — С. 377–387.
7. Glazer R. How to Thrive in the Virtual Workplace: Simple and Effective Tips for Successful, Productive, and Empowered Remote Work. — Sourcebooks, 2021. — 272 с.
8. Zigurs M. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? // Organizational Dynamics. — 2003. — Т. 31, № 4. — С. 339–351.
9. Treml L.A. Trust in Remote Work Environments: A Review of Current Thinking and Discourse on Trust with Lessons for Remote Work / L.A. Treml, R.M. Naype. — Utica, NY: Printing Services, SUNY Polytechnic Institute, 2022. — 35 с.
10. Immonen A. Transitioning Towards Post-COVID-19 Worklife. Best Practices on Remote Work During a Pandemic / A. Immonen, L. Bordi. — Tampere: Tampere University, Finland, 2021. — 120 с.

11. Gohar S. Leading Remote Teams: Managing for Commitment, Communication and Collaboration. — Boca Raton, FL: CRC Press, 2022. — 196 с.
12. Flegl K. Virtual Leadership — The Art of Successfully Leading Virtual Teams. — Frankfurt: Springer Nature, 2021. — 222 с.
13. Colbert A. The Digital Workforce and the Workplace of the Future / A. Colbert, N. Yee, G. George // Academy of Management Journal. — 2016. — Т. 59, № 3. — С. 731-739.
14. Zimmermann P. The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings / P. Zimmermann, A. Wit, R. Gill // Leadership. — 2008. — Т. 4, № 3. — С. 321-337.
15. Muñoz-Navas B. A Systematic Review of E-Leadership and the Changes in Leadership Competencies in the Digital Transformation Era / B. Muñoz-Navas, G. Vidal-Blasco, F. Miralles // Computers in Human Behavior Reports. — 2021. — Т. 4. — С. 100142.
16. Вырупаева Т.В. Лидерство в условиях цифровой трансформации // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сб. тр. V Юбилейной Междунар. науч.-практ. конф. (Брянск, 25 ноября 2022 г.). — Брянск: БГИТУ, 2023. — С. 276-281. — EDN FIEFBF.
17. Давиденко И.А. Перспективы развития лидерства в организациях XXI века / И.А. Давиденко, С.В. Лукин // Тенденции экономического развития в XXI веке: матер. II Междунар. науч. конф. (Минск, 28 февраля 2020 г.). — Минск: БГУ, 2020. — С. 367-369. — EDN ZYQSII.
18. Панов Д.А. Лидерство в условиях риска и неопределенности // Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях: сб. науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 16-17 февраля 2023 г.). — СПб.: СПбУТУиЭ, 2023. — С. 349-353. — EDN CHUQXH.
19. Stogdill R.M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. — New York: Free Press, 1974. — 613 с.
20. Likert R. New Patterns of Management. — New York: McGraw-Hill, 1961. — 279 с.
21. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources / P. Hersey, K.H. Blanchard. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969. — 147 с.
22. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. — New York: Free Press, 1985. — 256 с.
23. Conger J.A. Charismatic Leadership in Organizations / J.A. Conger, R.N. Kanungo. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. — 288 с.
24. House R.J. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory // Leadership Quarterly. — 1996. — Т. 7, № 3. — С. 323-352.
25. Maslow A.H. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954. — 411 с.
26. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman. — New York: John Wiley, 1959. — 157 с.
27. McGregor D. The Human Side of Enterprise. — New York: McGraw-Hill, 1960. — 246 с.
28. Lord R.G. A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions / R.G. Lord, R.J. Foti, C.L. De Vader // Organizational Behavior and Human Performance. — 1984. — Т. 34, № 3. — С. 343-378.

29. Homans G.C. Social Behavior as Exchange // American Journal of Sociology. — 1958. — Т. 63, № 6. — С. 597–606.
30. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973. — 298 с.
31. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. — New York: Doubleday, 1999. — 259 с.
32. Katzenbach J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization / J.R. Katzenbach, D.K. Smith. — Boston: Harvard Business Review Press, 2015. — 320 с.
33. Hackman J.R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. — Boston: Harvard Business Review Press, 2002. — 336 с.
34. Kozlowski S.W.J. Developing Adaptive Teams: A Theory of Dynamic Team Leadership / S.W.J. Kozlowski, D.J. Watola, J.M. Jensen, B.H. Kim, I.C. Botero // Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches / ed. E. Salas, G.F. Goodwin, C.S. Burke. — New York: Routledge, 2009. — С. 113–155.
35. Festinger L.A Theory of Cognitive Dissonance. — Stanford, CA: Stanford University Press, 1962. — 291 с.
36. Schachter S. The Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Sources of Gregariousness. — Stanford, CA: Stanford University Press, 1959. — 141 с.
37. Bales R.F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. — Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950. — 203 с.
38. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance / L.W. Porter, E.E. Lawler. — Homewood, IL: Dorsey Press, 1968. — 209 с.
39. Lawler E.E. High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. — San Francisco: Jossey-Bass, 1986. — 192 с.
40. Adams J.S. Inequity in Social Exchange // Advances in Experimental Social Psychology / ed. L. Berkowitz. — New York: Academic Press, 1965. — Т. 2. — С. 267–299.
41. Short J. The Social Psychology of Telecommunications / J. Short, E. Williams, B. Christie. — London: Wiley, 1976. — 195 с.
42. Herring S.C. Computer-Mediated Communication: Linguistic, Social, and Cross-Cultural Perspectives. — Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 1996. — 324 с.
43. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. — 596 с.
44. House R.J. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. — 818 с.
45. Trompenaars F. Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. — Hachette UK, 2020. — 432 с.
46. DiMaggio P.J. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields / P.J. DiMaggio, W.W. Powell // American Sociological Review. — 1983. — Т. 48, № 2. — С. 147–160.

47. Powell W.W. The New Institutionalism in Organizational Analysis / W.W. Powell, P.J. DiMaggio. — Chicago: University of Chicago Press, 1991. — 478 с.
48. Cortellazzo L. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review / L. Cortellazzo, E. Bruni, R. Zampieri // *Frontiers in Psychology*. — 2019. — Т. 10. — С. 1938.
49. Liu S. Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification / S. Liu, J. Liao, H. Wei // *Journal of Business Ethics*. — 2015. — Т. 131, № 1. — С. 107–119.
50. Hoch J.E. Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis / J.E. Hoch, W.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu // *Journal of Management*. — 2018. — Т. 44, № 2. — С. 501–529.

Morozov Georgy Vladimirovich
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
E-mail: gmorozov@mail.ru

Cognitive-behavioral aspects of leadership in managing remote teams: an interdisciplinary approach to studying transformation processes in the digital economy

Abstract. The study is devoted to the theoretical analysis of cognitive-behavioral aspects of leadership in the context of managing remote teams in the context of digital transformation of the economy. Based on the interdisciplinary synthesis of achievements in management, psychology, sociology and information technology, the author substantiates the limitations of traditional leadership models in a remote environment and formulates the conceptual foundations of a new paradigm for managing distributed teams. Particular attention is paid to the transformation of role models and competencies of a digital leader, psychological factors in the formation of trust and involvement in remote teams, the specifics of communication processes in the context of physical distancing of employees. The author develops an argument in favor of the irreducibility of the current challenges of remote leadership to a simple transfer of established management practices to the digital environment, substantiates the imperative of a qualitative rethinking of the fundamental principles and tools of leadership in the new organizational reality. Based on a critical analysis and synthesis of classical and modern theories of leadership, concepts of group dynamics, and achievements of digital sciences, an integrative conceptual model has been developed that reveals the key psychological and behavioral prerequisites for the effectiveness of leadership in a remote context.

The cognitive distortions and errors of perception typical for leaders of distributed teams are analyzed, conceptual approaches to overcoming them through the development of digital empathy, emotional intelligence, remote communication and facilitation skills are proposed. The results of the study create a theoretical foundation for designing programs for training a new generation of managers capable of ensuring sustainable development and competitiveness of organizations in the paradigm of remote work.

Keywords: leadership; remote teams; remote work; digital economy; cognitive psychology; interpersonal trust; emotional intelligence; communication; information technology; interdisciplinarity