

УДК 334.02+316.46 DOI: 10.14451/1.234.607

# Подходы к достижению комплементарности лидерства и организационной культуры

© 2024 Илькевич Сергей Викторович

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры стратегического и инновационного развития. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: svilkevich@fa.ru

**Ключевые слова:** лидерство, стили лидерства, управление изменениями, организационная культура, корпоративная культура, трансформационное лидерство, ситуационное лидерство, социальное научение, эмпауэрмент.

В настоящей статье на основе систематизации исследований и некоторых лучших практик ведущих компаний мира представлено обобщенное виденье сопряженности и взаимного влияния двух категорий – лидерства и организационной культуры. С проблемой обеспечения комплементарности лидерства и организационной культуры сталкиваются многие компании, поскольку организационное развитие на разных стадиях сопровождается различными рисками отчуждения, оторванности, несогласованности этих двух категорий. Рассматривается ряд подходов и инструментов, которые помогают в достижении более высокого уровня синхронизации лидерства и организационной культуры. Автор отдельно подчеркивает целесообразность для лидеров создавать авторские концепты, которые были бы не просто лозунгами, но отражением особой ценностной парадигмы компаний. В статье приведены два исторических примера – концепция «управления на грани хаоса» (managing on the edge of chaos) Рида Хастингса в Netflix и концепция «патрулирования» (self-policing) Стива Джобса в Apple. Такого рода авторские концепты являются важным ценностным ориентиром и проактивным механизмом в организационном развитии, обеспечивая более высокий уровень комплементарности лидерства и организационной культуры. Они подходят не только компаниям, претендующим на создание великой или уникальной культуры, но и любым организациям, стремящимся к результативности, достижению стратегических целей, устойчивости и резильентности.

## Введение

Организации функционируют как небольшие сообщества со своим уникальными моделями поведением и системами выстроенных коммуникаций. Организационная культура обобщает, закрепляет и делает нормативными определенные модели поведения, ценности и отношения внутри организации, которые затем выступают

в роли социального капитала и помогают организации результативно и устойчиво функционировать в своей специфической среде. По крайней мере, такая благоприятная роль организационной культуры присутствует в рамках общего концептуального виденья, которое не отрицает наличия проблем с организационной культурой. В частности, проблемы имеют место

в тех случаях, когда организационная культура перестает быть стимулирующей или впитывает в себя слишком много непродуктивных установок, регламентов, обычаев и ритуалов, которые начинают жить своей жизнью или используются для манипулятивных и имитационных целей, что, разумеется, негативно сказывается на достижениях организационных целей.

Хотя стоит обмолвиться, даже в понимании организационных целей может быть пространство для интерпретации. Казалось бы, раз у организации имеются учредители, акционеры, которые задают направленность ее деятельности, то интересы этой стороны должны быть в полной мере отражены в организационных целях. Однако у организаций имеются самые разные группы стейкхолдеров, а менеджеры, как отдельная когорта стейкхолдеров и одновременно владельцы процессов, могут во многом определять целеполагание организации. Как в эффективном ключе (в качестве класса специально подготовленных управленцев), так и в негативной плоскости (в рамках проблемы агента-принципала). Эффективные лидеры должны понимать структуру элементов организационной культуры, чтобы добиться успеха в управлении или изменить культуру для поддержки стратегических целей. Изменение культуры организации – сложный и длительный процесс, требующий реалистичного понимания текущего поведения и четкого видения того, как организация должна работать [5].

Лидерство и корпоративная культура считаются двумя наиболее важными организационными элементами, позволяющими организациям успешно конкурировать и получать устойчивые преимущества [9]. Следовательно, уже довольно долгое время достаточно популярным направлением исследований является изучение связей между лидерами и культурами, возникающими в организациях, которыми они руководят [6]. В том числе в аспекте целей долгосрочного устойчивого развития организаций и корпораций. В этом смысле для достижения успеха амбициозные мероприятия и стратегии корпо-

ративной устойчивости должны быть встроены в организационную культуру, но это в свою очередь требует долгосрочной ориентации лидеров и построения соответствующей организационной идентичности [4]. Если аспекты устойчивого развития не являются частью мышления лидеров и членов организации, корпоративная деятельность в области устойчивого развития не окажет эффективного влияния на основной бизнес и с большей вероятностью потерпит неудачу [3].

### **Аспекты усиления сопряженности лидерства и организационной культуры**

Это действительно довольно интригующий вопрос, как происходит сопряжение и взаимодействие лидерства и корпоративной культуры, а также каким образом можно естественным образом улучшить их комплементарность. Создает ли лидер корпоративную культуру или все же культура создает определенные рамки, в которых может появиться только некоторый диапазон, если можно так сказать, манифестаций лидерства, поскольку существуют некоторые границы для гетерогенности лидерства и организационной культуры. Интересную перспективу рассмотрения данной проблематики предлагает Алексей Готсданкер [1], говоря о том, что особую роль в обеспечении устойчивости и своего рода конгруэнтности лидерства и корпоративной культуры играет их совместное развитие и организационное обучение. В этом обучении необходимо сделать акцент на усвоение новых стандартов поведения и новых ценностей в рамках парадигмы социального обучения (научения) Альберта Бандуры.

Сотрудники легко учатся у старших товарищей, поэтому так важно при выработке и закреплении новых стандартов поведения и ценностей в рамках организации обеспечить высокую видимость (в положительном смысле, а не в смысле имитации) соблюдения новых норм и следования новым ценностям со стороны лидеров. Любая организация должна обеспечивать рост доверия и укрепления авторитета лидера, это достигается путем ритуализации и рутинизации (рутинизации). Сравнительные исследова-

ния показывают, что разные стили лидерства (например, транзакционное и трансформационное поведение главного исполнительного директора), а также ценности, направленные на самосовершенствование и самопревосхождение, пронизывают всю организацию и влияют на менеджеров среднего звена [13]. Как поясняет Алексей Готсданкер [1], если не сделать этого всего или сделать это только формально, то оторванная от лидера корпоративная культура станет просто культурой лозунгов и постеров.

Однако только лишь совместным обучением и социальным научением (в расширительной трактовке) достигается комплементарность лидерства и организационной культуры? Исследования действительно показывают важную роль лидерства для организационной культуры и результатов компаний, а также модерную роль культуры в отношениях между лидерством и другими важными организационными конструкциями, такими как восприятие справедливости [14]. Однако представляется также важным, чтобы изначально лидер и последователи были в рамках единой ценностной парадигмы и разделяли общее видение, находились в рамках единой концептосферы. Дальнейшая подстройка друг к другу, своего рода «проективная» функция корпоративной культуры, научение, взаимное обогащение перспектив, ритуализация и рутинизация должны происходить на здоровом фундаменте, по принципу «подобное тянется к подобному». При этом как представляется, в каких-то случаях лидеры могут быть достаточно концептуальными, визионерскими и прогрессивными, чтобы предложить (в каком-то смысле отфреймить) корпоративную культуру одним или двумя емкими авторскими понятиями. Без этого сложно представить визионерское и трансформационное лидерство, хотя его основными атрибутами являются, конечно, более обобщенные категории, такие как в рамках концепции 4I трансформационного лидерства, введенные в оборот еще три десятилетия назад: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* (идеализированное влияние, вдохновляю-

щая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход) [2].

В отношении авторских категорий в качестве своего рода фрейминга организационной культуры большую известность получили подход Рика Хастингса с его идеями моделирования коллектива Netflix как спортивной команды и общей концептуализацией корпоративной культуры в рамках ценностной парадигмы «управления на грани хаоса» (*managing on the edge of chaos*), а также подход Стива Джобса с его идеей о выполнении культурным ядром компании функции «патрулирования» (*self-policing*). Имеет смысл остановиться на этих двух ярких примерах подробнее в части того, как произошел продуктивный фрейминг корпоративной культуры в сочетании с визионерским и трансформационным лидерством.

Стоит подчеркнуть, что существуют разнообразные трактовки относительно того, как соотносятся и могут быть дифференцированы визионерское и трансформационное лидерство. Однако в контексте настоящей статьи это не является фокусом рассмотрения, к тому же в рассматриваемых случаях речь идет о высокотехнологичных и инновационных компаниях, где их несколько сложнее различать, поэтому с некоторым упрощением можно говорить о близости данных понятий. Относительно инновационных аспектов деятельности организаций стоит также отметить, что лидерство и организационная культура также должны находиться в хорошем взаимном дополнении: лидеры с определенными качествами и нормами могут сыграть роль в создании среды, в которой заинтересованные стороны мыслят нестандартно, обучаясь и создавая знания, а также активно внося свой вклад, выходящий за рамки обязанностей, обязательств и принуждения [12].

Еще одна переменная, которую необходимо принимать во внимание как в рамках общей динамики организационного развития, так и при рассмотрении аспектов комплементарности лидерства и организационной культуры – это эмпауэрмент сотрудников (*employee empowerment*).

Международные академические исследования по этой тематике уже перешли в область поиска корреляций и сопряжений между эмпауэрментом и различного рода показателями организационной динамики, эффективности, устойчивости [10, с. 12]. И это не просто какие-то абстрактные подходы, а актуальные лучшие практики ведущих корпораций мира, которые появились уже десятилетия назад.

### **Яркие примеры комплементарности лидерства и организационной культуры**

Однако, несмотря на широкую известность представленных далее двух кейсов с точки зрения многих практик организационного развития и психологии, менее известен ряд очень ценных и визионерских концептуальных понятий, которые были предложены Ридом Хастингсом (*managing on the edge of chaos*) и Стивом Джобсом (*self-policing*) на стыке лидерства и корпоративной культуры.

**Пример 1. Рид Хастингс и Netflix.** Рид Хастингс в рамках своей философии управления и менеджериальной концептосферы говорит о том, что сотрудники компаний принципиально должны избегать ситуаций, когда высшим приоритетом для них становится удовлетворение виденья боссов в ущерб делу [7]. Большой проблемой является также укоренившаяся в корпоративном мире ментальность, в которой основным приоритетом становится недопущение ошибок. Такого рода ментальность перекочевала даже в компании креативных секторов экономики из эпохи ранней индустриализации, что еще больше подтолкнуло ряд прогрессивных мыслителей в области менеджмента и организационного развития, включая Рида Хастингса, к большей рефлексии в отношении устоев корпоративного мира и к альтернативной ценностной парадигме управления.

Несомненно, и сейчас важно, чтобы сотрудники атомных электростанций и госпиталей, как и любых иных организаций критической инфраструктуры и здравоохранения, не допускали опасных ошибок с большой ценой последствий, но в случае с Netflix, по словам Рида Хастингса, компа-

ния изначально моделировалась на принципах спортивной команды. В которой «спортсмены» (участники своего рода бизнес-соревнований) понимают, что можно получить травму и допустить существенную ошибку, но важнее всего раскрепощенность, игра, сама по себе креативная интенция обеспечить наиболее яркий результат. Каждый сотрудник делает все возможное на своем участке для достижения наилучшего результата, полагаясь на свое виденье и понимание обстановки.

Один из терминов, предложенный Ридом Хастингсом, стал достаточно широко известным – *managing on the edge of chaos* – управление на грани хаоса. Данный очень насыщенный метафоричностью термин заслуживает того, чтобы его понимали правильно и без избыточных упрощений. Он означает максимальное упразднение иерархии вплоть до той стадии, когда организация стала бы полностью рассыпаться из-за отсутствия всякой упорядоченности. Даже для самой креативной компании с наиболее сознательными, творческими и самоорганизуемыми сотрудниками необходимо сохранить пускай и редуцированный, но все же каркас упорядоченности и формализованных взаимодействий. Однако оставить нужно только то, что строго необходимо для избежания «расщепления» организационного взаимодействия, то есть перехода в хаос. В рамках проектирования и функционирования организации нужно прийти именно до этой точки, чтобы высвободить максимальный креативный и продуктивный потенциал сотрудников. Разумеется, в чистом виде *managing on the edge of chaos* подойдет не всем организациям не во всех отраслях. Но многим организациям в любом случае до этого далеко, чтобы переживать о приближении к некоему последнему рубежу необратимой утраты управляемости или шагу перед краем пропасти полного хаоса.

Рид Хастингс как личность и лидер у многих вызывает восхищение еще и тем, что он откровенно рассказывает о своей первой неудаче в мире бизнеса задолго до создания Netflix,

которая пошла ему на пользу при переосмыслении ценностной парадигмы. В рамках более пристального контроля и традиционной (более формальной и бюрократической) парадигмы лидерства в своей первой компании в области разработки программного обеспечения, Рид Хастингс и другие руководители были так уверены, что необходимо довести до совершенства каждый бизнес-процесс, что расплодили множество протоколов и инструкций, которым должны были следовать сотрудники.

Как признает Рид Хастингс, излишнее нагромождение правилами оказалась еще половиной беды и, вероятно, даже меньшей. Большая часть беды состояла в том, что в компании в ходе ротации стало оставаться все больше людей, которые просто любят следовать инструкциям и протоколам, а слабо регулируемые извне «креативщики» стали «вымываться», потому что не видели для себя перспектив. В итоге провал первой компании привел Рида Хастингса к отказу от операционного перфекционизма и признанию, что необходимо в какой-то степени жертвовать операционной эффективностью ради большей гибкости (т.е. стратегической результативности). В экономических науках этот принцип известен как разница между эффективностью и результативностью, которая в ходе организационного развития неизбежно в той или иной степени приводит к дилеммам. Рид Хастингс как создатель прорывного бизнеса Netflix неизбежность таких дилемм принял и предпочел результативность (гибкость). Он свой бестселлер так и назвал: *No rules rules*, то есть правила без правил. В русском языке имеется довольно близкая по мудрости пословица – «лучше с умным потерять, чем с дураком – найти».

**Пример 2. Стив Джобс и Apple.** В своих самых известных интервью 1980-х и 1990-х годов Стив Джобс также популяризовал целый конгломерат очень прогрессивных идей о комплементарности лидерства и корпоративной культуры. Один из основных тезисов Стива Джобса был таким: зачем нанимать самых умных людей и потом говорить им, что делать. Самые лучшие про-

фессионалы – это те люди, которые управляют собой сами: «the greatest people are self-managing, they do not need to be managed» [8]. Самые лучшие менеджеры – это те сотрудники, которые никогда не стремились стать руководителями, мотивировались исключительно профессиональными достижениями, но потом были вынуждены согласиться на предложение о выполнении менеджерских функций, понимая, что никто другой не сможет это сделать качественно.

Настоящая прорывная компания, по мнению Джобса, строится на принципе «патрулирования» (self-policing). Это тоже очень «сочный» в плане метафоричности термин. Имеется в виду, что в начале деятельности для организации критически важно сформировать группу единомышленников, поскольку потом они считают себя владельцами всех процессов и охотно принимают ответственность за то, что в дальнейшем происходит в организации. В частности, за то, кого они в дальнейшем пускают в свой круг по принципу «подобное тянется к подобному». При резком расширении компании Apple в далеких 70-х и 80-х годах кандидаты в сотрудники проходили в компании множественные интервью, чтобы как можно более широкий состав команды мог удостовериться не только и даже не столько в комплементарности их профессиональных навыков тому, что требуется компании, сколько в комплементарности общих профессиональных качеств, видения и ценностей.

### **Заключение**

Наше понимание того, каким образом взаимно переплетаются лидерство и корпоративная культура, требует принятия во внимание всей сложности и многофакторности этой взаимосвязи. Большую роль играет и контекст, и отраслевая принадлежность, и фигура лидера, и комплементарность лидерства и корпоративной культуры. В каких-то ситуациях лидер может пренебречь своими ценностными представлениями и более эффективно встроиться в существующий мировоззренческий и ценностный ландшафт организации. В этом есть свой баланс плюсов и минусов (не в последнюю очередь с точки

зрения компенсационного пакета в краткосрочном и даже среднесрочном периоде, а также соображений конформности и избегания конфронтации), о чем известно из ситуационной теории лидерства. Однако в других обстоятельствах масштаб лидера, его визионерская позиция могут оказаться такими, что целесообразным окажется придерживаться трансформационного плана преобразований, однако для этого важно обеспечить как начальный импульс, так и единое ценностное ядро в компании, которое будет обеспечивать «патрулирование» (self-policing), эмпауэрмент и упразднение всех некритичных элементов каркаса организационной иерархии и контроля.

Представляется целесообразным для лидеров создавать свои авторские концепты, которые были бы не просто лозунгами, но отражением особой ценностной парадигмы компаний. Такого рода авторские концепты являются важным ценностным ориентиром и проактивным механизмом в организационном развитии, обеспечивая более высокий уровень комплементарности лидерства и организационной культуры, и подходят не только компаниям, претендующим на создание великой или уникальной культуры, но и любым организациям, стремящимся к результативности, достижению стратегических целей, устойчивости и резильентности.

### Библиографический список

1. Готсданкер А. Создает ли лидер корпоративную культуру или же культура определяет лидера / Большие идеи. Управление персоналом. – 2014. – URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p13992> (дата обр. 25.03.2024).
2. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational leadership and organizational culture // *Public Administration Quarterly*. – 1993. – Vol. 17, no. 1. – P. 112–121. – ISSN 07349149. – URL: <http://www.jstor.org/stable/40862298>.
3. Baumgartner R. J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation // *Sustainable Development*. – 2009. – No. 17. – P. 102–113. – DOI: 10.1002/sd.405.
4. Establishment of sustainable organizational identity: proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage / S. Ratnawati [et al.] // *Cogent Business & Management*. – 2024. – 11(1). – DOI: 10.1080/23311975.2024.2315694.
5. Farrell M. Leadership Reflections: Organizational Culture // *Journal of Library Administration*. – 2018. – 58(8). – P. 861–872. – DOI: 10.1080/01930826.2018.1516949.
6. Giberson T. R., Resick C. J., Dickson M. W. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values // *Journal of Business and Psychology*. – 2009. – No. 24. – P. 123–137. – DOI: 10.1007/s10869-009-9109-1.
7. Hastings R. Netflix CEO: why you shouldn't try to please your boss / Youtube. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=J81SmQIokhY> (visited on 04/20/2024).
8. Jobs S. Steve Jobs on Recruiting People. / Youtube. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fj0hpsJvrko> (visited on 04/20/2024).
9. Kargas A. D., Varoutas D. On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis // *Cogent Business & Management*. – 2015. – 2(1). – DOI: 10.1080/23311975.2015.1055953.
10. Kumar N., Liu Z., Jin Y. Evaluation of Employee Empowerment on Taking Charge Behaviour: An Application of Perceived Organizational Support as a Moderator // *Psychology Research and Behavior Management*. – 2022. – No. 15. – P. 1055–1066. – DOI: 10.2147/PRBM.S355326.
11. Murray W. C., Holmes M. R. Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability // *Sustainability*. – 2021. – 13(6). – DOI: 10.3390/su13063163.
12. Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture / W. Li [et al.] // *International Journal of Public Leadership*. – 2018. – Vol. 14, no. 1. – P. 33–47. – DOI: 10.1108/IJPL-06-2017-0026.
13. The influence of CEO values and leadership on middle manager exchange behaviors: A longitudinal multilevel examination / R. Liden [et al.] // *Nankai Business Review International*. – 2016. – Vol. 7, no. 1. – P. 2–20. – DOI: 10.1108/NBRI-12-2015-0031.
14. Xenikou A. Leadership and organizational culture // *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. – Edward Elgar Publishing, 02/2022. – ISBN 9781788976251. – DOI: 10.4337/9781788976268.00009.