Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 26—44.
Voprosy Ekonomiki, 2022, No. 4, pp. 26—44.

Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией

Г. Б. Клейнер[1,2]

[1] *Центральный экономико-математический институт РАН (Москва, Россия)*
[2] *Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва, Россия)*

В статье предлагается новая структура управления организацией, сочетающая принципы иерархического управления и социального лидерства. Показана целесообразность расщепления власти руководителя организации по четырем направлениям, отражающим системную структуру организации. Управление такой структурой должно поддерживаться системой социального лидерства, направленной на развитие и эффективное использование имеющихся в организации сил интеллекта, духа, культуры, влияния (инспирации). Такая система препятствует расслоению и раздроблению внутреннего пространства организации и обеспечивает движение к ее инклюзивному управлению, сохранению ее целостности и повышению устойчивости функционирования. В предлагаемой концепции инклюзивного управления находит отражение прогресс в развитии теории фирмы, теории управления И. Адизеса и системной экономической теории. Концепция может применяться по отношению как к организациям, так и к их подразделениям, а также к системам мезо- и макроэкономического уровней.

Ключевые слова: организация, управление, инклюзивное управление, системное лидерство, социальное лидерство, факторы развития организации.

JEL: M10, M12, M14, O15.

Введение

В условиях глобальной и всепроникающей нестабильности проблемы управления социально-экономическими организациями различного уровня, включая государство, регион, предприятие и т. п., выходят на первый план. За последнее время пересмотру подверглись

Клейнер Георгий Борисович (george.kleiner@inbox.ru), член-корр. РАН, д. э. н., проф., руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» ЦЭМИ РАН, завкафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета.

https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44
© НП «Вопросы экономики», 2022

как теории управления макро- и мезоэкономическими системами, так и основания менеджмента как науки об управлении микроэкономическими хозяйствующими субъектами. Прогресс в теории фирмы выявил необходимость реструктурировать фундаментальные концепции в части аксиоматики и индикаторов поведения фирмы, а также методов управления ее деятельностью и взаимодействием с внутренней и внешней социально-экономической средой (Teece, Kay, 2019; Тамбовцев, 2010; Клейнер и др., 2018a, 2018b; Дементьев и др., 2018).

Существует ряд теорий фирмы, описывающих ее поведение в зависимости от групп внутренних факторов, которые в наибольшей степени влияют на него в конкретных условиях макро- и мезоэкономической среды: когнитивная теория фирмы (ведущая группа факторов — запасы внутрифирменных знаний) (Kogut, Zander, 1992; Grant, 1996; Nickerson, Zenger, 2004; Макаров, Клейнер, 2007; и др.); институциональная теория фирмы (ведущая группа факторов — внутрифирменные институты, взаимодействующие с институтами рынка) (Coase, 1937; Alchian, Demsetz, 1972; и др.); эволюционная теория фирмы (ведущая группа факторов — тенденциально-генетические механизмы наследования особенностей индивидуального поведения фирмы как члена определенной организационной популяции) (Нельсон, Уинтер, 2002; Гудкова, 2019; и др.); интеллектуальная теория фирмы (ведущая группа факторов — интеллектуальные способности фирмы) (Клейнер, 2021; Aschenbrenner, 2015; и др.) и т. п. Системная экономическая теория в качестве факторов поведения организации рассматривает результаты деятельности и взаимодействия четырех ее подсистем: объектной, средовой, процессной и проектной (Клейнер, 2011a). Соответственно требуется разработать концепцию управления организацией на основе прогресса в сфере теории фирмы.

Единая теория управления организациями, обеспечивающая сохранение их целостности и устойчивости развития, в настоящее время отсутствует. Существующая практика управления нередко приводит к утрате целостности организации, резкой дифференциации участников ее деятельности не только по размеру доходов, но и по объему власти и уровню удовлетворенности в зависимости от их положения во внутриорганизационной иерархии. Возникает эффект *расслоения*, в силу которого коллектив разделяется на слабовзаимодействующие слои (страты). Определенная иерархия и соответствующее расслоение нередко возникают и по функциональному признаку: так, во многих организациях представители IT-структуры обладают сейчас значительно бóльшим весом в принятии решений, чем, скажем, маркетологи. Одновременно внутреннее пространство организации оказывается рассеченным по многим дифференцирующим признакам, что ведет к нарушению пространственной, а также временнóй целостности организации. Все это нарушает инклюзивность управления, то есть вовлеченность в него внутренних и внешних стейкхолдеров. Процессы выработки, обсуждения и принятия стратегических решений оказываются неэффективными, что препятствует развитию стратегического планирования в стране.

Ситуация усложняется в связи с гипертрофированным разрастанием и углублением бюрократических методов управления, чему способствует широкое внедрение информационных компьютерных технологий.

Трудно преодолеть уверенность многих собственников и менеджмента в целесообразности регулировать все и вся на основе сбора и учета разнообразных компьютерных данных и применения методов искусственного интеллекта. Задача построения инклюзивных систем управления организациями становится одной из основных при переходе страны на путь устойчивого социально-экономического развития.

Управление организацией, находящейся на стадии раздробленности, не может обеспечить ее эффективное стратегическое развитие в условиях турбулентности социально-экономической среды. Необходимо разработать интегрированную научную базу и методологию инклюзивного управления, чтобы повысить уровень консолидации коллектива, гуманизировать методы управления и снизить уровень бюрократизации процессов принятия и реализации решений.

В данной статье мы формулируем новый подход к управлению функционированием и развитием организаций, основанный на их представлении в виде амальгамы четырех подсистем: объектной, отражающей влияние факторов поведения структурных единиц организации и ее в целом; средовой, включающей институциональные, информационные и когнитивные факторы деятельности организации; процессной, охватывающей функционирование внутренних бизнес-процессов, включая эволюционные процессы наследования и изменчивости их характеристик; проектной, рассматриваемой как популяция инновационных проектов, реализуемых в организации. Управление функционированием организации редуцируется, таким образом, к управлению каждой из указанных подсистем и их взаимодействием. Отметим, что элементы разных подсистем различны по своей природе, и подходы к управлению последними должны иметь свою специфику. Целесообразно регулировать функционирование каждой подсистемы на основе не только формальной бюрократической иерархии, но и влияния неформальной структуры социального лидерства, позволяющей активизировать творческие возможности членов организации и консолидировать их усилия.

В каждой из указанных подсистем должен сформироваться неформальный индивидуальный/групповой лидер, способный направлять движение подсистемы и ощущающий моральную ответственность за это. Но психологические особенности таких лидеров должны отвечать функциональным особенностям этих подсистем, определяемым их ролью в деятельности организации.

Лидеры подсистем могут получить формальный статус, но нередко бóльшую пользу могут принести, занимая неформальную позицию; важно, чтобы работники и аффилированные с данной организацией лица знали о существовании этих лидеров, ощущали их влияние и могли бы вступить с ними в контакт. Такие лидеры, как мы показываем, осуществляют в сфере своих компетенций необходимую двустороннюю связь между формальным руководством организации и ее персоналом, тем самым преодолевая разрыв между топ-менеджментом и остальными работниками организации и обеспечивая инклюзивность управления. Управленческая власть этих лидеров должна базироваться не столько на мандатах, получаемых от руководства организацией, сколько на доверии ее участников. Упомянутые лидеры призваны концентрировать

социальную энергию коллектива, выражающуюся в силах интеллекта, духа, культуры, влияния (инспирации) участников организации.

Четырехкомпонентная структура системного внутрифирменного лидерства способствует целостности и гармоничности социального пространства организации. Желательно при этом, чтобы указанные четыре вида власти существовали относительно независимо и персонифицировались в четырех самостоятельных социальных лидерах, а не концентрировались в фигуре одного суперлидера, поскольку это сопряжено с риском дисфункции управления. В общем случае для построения инклюзивного управления в организации предлагается схема, в рамках которой генеральный директор (Chief Executive Officer, CEO) в ходе управления организацией взаимодействовал бы с группой из четырех неформальных социальных лидеров, концентрирующих влияние основных внутриорганизационных факторов поведения организации: интеллектуального, духовного, культурного[1], инспиративного[2]. Таким образом, власть формального руководителя здесь, с одной стороны, расщепляется на влияние четырех социальных лидеров, а с другой — поддерживается ими. Тем самым обеспечивается инклюзивность управления и, как следствие, целостность организации.

Мы исходим из предположения, что в условиях роста наукоемкости производства, становления экономики знаний и развития интеллектуальной экономики внутреннее наполнение организации должно представлять собой все более интегрированную инклюзивную среду, включающую разнокачественные и разномасштабные подсистемы различного назначения, управление которыми требует подходов и методов системного менеджмента (Клейнер, 2018). В связи с этим возникает понятие *полевого менеджмента*, воздействующего на организацию и ее составные элементы через управление ее ключевыми внутрифирменными полями: власти, интеллекта, культуры, духовной деятельности и развития. В предлагаемой концепции инклюзивного управления находят отражение ключевые результаты развития теории фирмы, включая базовые подходы к исследованию организаций, разработанные в рамках системной экономической теории. Отметим, что подобная конфигурация, сочетающая формальные и неформальные структуры управления, должна быть сформирована не только в микро-, но и в мезо- и макроэкономических системах.

Системная структура организации и функции системных лидеров

В структуре организации, как и в любой социально-экономической системе, выделяются четыре подсистемы: объектная, средовая, процесс-

[1] Под культурой мы здесь понимаем главным образом сложившиеся и перспективные регламенты технологических, организационно-экономических, финансовых и иных процессов в организации.

[2] Под инспирацией мы понимаем ситуацию, в которой лидер реализует влияние на окружающих за счет своего авторитета, харизмы, артистизма и других качеств. Это влияние побуждает членов организации выполнять те или иные действия, обеспечивающие развитие и/или безопасность функционирования организации.

ная и проектная (Клейнер, 2011а). Организация в целом может быть представлена в виде тетрады — комплекса из четырех указанных подсистем, важнейшее взаимодействие которых осуществляется по цепочке «объектная подсистема — средовая — процессная — проектная — объектная подсистема». Эффективность деятельности организации в кратко- и долгосрочной перспективе определяется, таким образом, эффективностью функционирования каждой подсистемы и скоординированностью их взаимосвязей. Компоненты подсистем обладают свойствами, характерными именно для данной подсистемы.

Так, объектная подсистема складывается из организационных подразделений организации, имеющих определенную функциональную или территориальную локализацию внутри организации и рассчитанных на долговременное функционирование. Средовая включает компоненты, не имеющие определенной территориальной локализации и также функционирующие в течение длительного периода. Процессная состоит из организационных и технологических процессов, не локализованных в пространстве организации и завершающихся в относительно короткие временны́е промежутки. Проектная подсистема объединяет относительно краткосрочные и локализованные мероприятия (проекты), осуществляемые в организации. Мы видим наличие общих свойств у элементов каждой подсистемы и заметные различия между ними. Это говорит о том, что функционирование каждой подсистемы должно стать предметом управления, осуществляемого формальными или неформальными руководителями — лидерами соответствующих подсистем.

Задачей объектной подсистемы выступает обеспечение непрерывности функционирования организации и ее подразделений при сохранении/расширении границ фирмы в социально-экономическом пространстве. Это означает, что лидером данной сферы, то есть *объектным лидером*, должно быть лицо, обладающее соответствующими психологическими качествами, которые позволяют видеть организацию в целом, включая ее будущее, настоящее и прошлое, владеющее формальными и неформальными рычагами воздействия на членов организации для направления ее движения к желаемому будущему (см.: Ованесова, Житихин, 2020).

Функция средовой подсистемы — поддерживать однородность внутренней среды организации, создавать информационно-логистическую инфраструктуру для беспрепятственного перемещения материальных и нематериальных ценностей по ее пространству. Психологические качества лидера такой подсистемы — *средового лидера* — должны включать экстравертность, толерантность, широту взглядов, проактивность, осознание порядковой иерархии целей и ценностей, разделяемых членами организации.

Роль процессной подсистемы состоит главным образом в реализации функций средовой подсистемы за счет трансфера материальных и нематериальных ценностей внутри организации с использованием инфраструктуры, предоставляемой средовой подсистемой. Лидер процессной подсистемы — *процессный лидер* — должен быть эффективным организатором, безошибочно ориентироваться во внутрифирменном пространстве, обладать культурным багажом, позволяющим оценивать качество организационно-технологических процессов в компании,

а также навыками координации и регулирования внутрифирменных потоков разнокачественных ценностей.

Значение проектной подсистемы определяется необходимостью систематически создавать, имплементировать и анализировать различного рода проекты, направленные как на удовлетворение внешних потребностей, так и на инновационное развитие организации. Лидеру данной сферы — *проектному лидеру* — должны быть присущи такие качества, как высокий уровень интеллекта, склонность к переменам, инициативность, суггестивность, целеустремленность.

В итоге должна быть создана конструкция, обеспечивающая эффективное функционирование четырех лидеров (в ряде случаев — групп лидеров), контролирующих каждую из четырех подсистем организации и готовых сотрудничать в сфере координации их взаимодействия в интересах организации. В структуре управления современными коммерческими и некоммерческими организациями распределение функций между топ-менеджерами носит разнообразный характер (Shaw et al., 2011; Cohen, 2004; Svejenova, Alvarez, 2016). Нередко структура органов (лиц) управления обусловлена историей данной организации, кругом знакомств создателей, собственников и руководителей организации, не всегда продуманным переносом структуры управления другими организациями на данную. Группировка функций управления в рамках совмещения их в деятельности одного человека также порой случайна и не основана на результатах экономической теории (Svejenova, Alvarez, 2016; Филонович, 2003; Завьялова, 2006; Чирикова, 2007). В данной работе мы не рассматриваем вопрос о формальной организационной структуре компании и концентрируем внимание на создании неформальной структуры управления, основываясь на рекомендациях системной экономической теории (Клейнер, 2011b).

Социальное лидерство

Четырехэлементная конструкция системного лидерства, изложенная выше, имеет очевидную проекцию на социальное пространство организации. В этой проекции четыре системных лидера предстают в определенном социальном измерении. Эмпирические наблюдения показывают, что практически в каждом производственном коллективе, независимо от его размеров, выделяются следующие персонажи.

Инспиративный лидер, наделенный, в отличие от административного функционера, имманентной способностью без административного ресурса побуждать других членов коллектива выполнять определенные действия, в том числе с использованием технологий подталкивания (Талер, Санстейн, 2017).

Духовный лидер, ощущающий и осознающий цели более высокого порядка, чем текущие задачи организации, и способный распространять эти ценности в коллективе (Sendjaya, 2007; Fry, 2003).

Культурный лидер, владеющий знаниями в сфере наилучших форм организации и технологии производственно-хозяйственной и социальной деятельности организации (Siehl, 1992).

Интеллектуальный лидер, который обладает высоким уровнем интеллекта, позволяющим идентифицировать состояние организации в релевантной системе координат, выявлять и структурировать наиболее острые проблемы организации и определять варианты их решения (Bonner, 2000).

Объединение в рамках культурного лидерства информации о технологии производства и организации социальной деятельности может быть проблематичным. Тем не менее оно представляется естественным, поскольку в обоих случаях речь идет о нормах, правилах и регламентах: в первом случае — в сфере взаимосвязей технологических процессов, а во втором — в сфере взаимоотношений социальных единиц во внутриорганизационном пространстве. Назовем перечисленных лидеров «якорными», имея в виду, что их функционирование обеспечивает социальную сбалансированность организации и ее устойчивость по отношению к изменениям внешней среды.

Обычно считается, что руководитель фирмы должен ответить на вопросы: 1) что производить; 2) как производить; 3) кому продавать. В общем случае ответ следует искать на четыре вопроса: 1) что производить; 2) кто должен производить; 3) как производить; 4) зачем производить. Ответы на эти вопросы должны давать социальные лидеры: что производить — интеллектуальный; кто должен производить — инспиративный; как производить — культурный; зачем производить — духовный.

Рациональная картина структуры и динамики организации и ее непосредственного окружения, создаваемая в организации под влиянием ее интеллектуального лидера, может быть сложной. При этом ее отдельные компоненты могут быть более или менее желательными для данной организации. На контурную рациональную конструкцию, предлагаемую интеллектуальным лидером, накладываются эмоциональные оценки, отражающие, с одной стороны, привлекательность (желательность) того или иного состояния для данной организации, а с другой — вероятность достижения данного состояния. Контурная часть «дорожной карты» будущего развития формируется под влиянием интеллектуального лидера; раскраска карты в соответствии с желательностью осуществляется на основе целевых установок, формулируемых под влиянием духовного лидера; вероятность достижения целей определяется под влиянием культурного лидера; координация этих составляющих осуществляется под влиянием инспиративного лидера.

В разных социально-экономических системах, в разных странах и в разные периоды четыре социальных лидера действовали под различными названиями. Так, для интеллектуального лидера использовались термины советник президента, глава боярской думы, «серый кардинал», визирь, гуру и т. п.; для инспиративного — президент, губернатор, мэр, директор, CEO, начальник, командир; для духовного — патриарх, митрополит, папа римский, аятолла, жрец, шаман, комиссар, политрук, парторг, замполит; для культурного лидера — главный технолог, HR-директор, директор по корпоративной культуре, старшина в армии. Наиболее четкое представление о разделении лидерства в рамках указанной структуры можно получить, обратившись к составу формальных должностных лиц экипажа (команды)

корабля. Здесь идентифицируются: капитан — инспиративный лидер; штурман — интеллектуальный лидер; боцман[3] — культурный лидер; замкомандира по политической работе (замполит) (в некоторых странах — священник, капеллан) — духовный лидер.

Главные герои романа А. Дюма «Три мушкетера» также воплощают черты четырех видов лидерства: д'Артаньян, инициирующий все новые проекты и приключения, играет роль интеллектуального лидера; Арамис, позиционирующий себя одновременно как мушкетер и представитель духовного сословия, — духовного лидера; Атос, являющий собой образец соблюдения законов чести, — культурного лидера; Портос, обеспечивающий безопасность четверки мушкетеров силой оружия и физической силой, — инспиративного лидера[4].

Подобную структуру можно наблюдать и в системе основных персонажей греческой мифологии. Главный из богов, осуществляющий общее руководство командой олимпийцев, Зевс — очевидный инспиративный лидер; бог производительных сил природы, вдохновения и религиозного экстаза Дионис играет роль духовного лидера; покровитель искусств, музыкант, певец гармонии Аполлон осуществляет функции культурного лидера; богиня мудрости, знаний, изобретательности Афина может рассматриваться как интеллектуальный лидер.

Структуру распределения указанных лидерских ролей в коллективе (команде) можно обнаружить в ходе социологического наблюдения или обследования практически в любом коллективе. В виртуальных коллективах, созданных воображением писателя, драматурга, сценариста, такая структура может быть идентифицирована на основе изучения поведения персонажей данного произведения, подобно тому, как это сделано по отношению к героям А. Дюма. В реальных коллективах структура социального лидерства выявляется лучше всего на основе инсайдерского описания. Каждый читатель может это сделать по отношению к собственному трудовому коллективу. В качестве примера можно привести результаты реконструкции распределения ролей социального лидерства в легендарном коллективе создателей отечественной ракетной техники во главе с С. П. Королевым.

Изучение книги воспоминаний С. Хабарова (2021), работавшего вместе с Королевым, а также ряда других источников позволило сделать следующие осторожные выводы относительно распределения социальных лидерских ролей среди ближайших сподвижников Королева, руководивших работами по созданию первого искусственного спутника Земли:

— инспиративный лидер — В. П. Мишин, первый заместитель и впоследствии наследник дела Королева;

— духовный лидер — Л. А. Вознесенский, ответственный за испытания техники;

— культурный лидер — С. О. Охапкин, заместитель по конструированию;

— интеллектуальный лидер — К. Д. Бушуев, начальник проектно-исследовательского отдела.

На роль интеллектуального лидера в команде Королева с полным основанием подходит также Б. Е. Черток, начальник отдела систем управления. Интересно, что

[3] Лидерство боцмана в сфере функционирования экипажа корабля дополняется лидерством старшего механика в отношении функционирования механизмов и оборудования.

[4] Портос делил свое инспиративное лидерство с д'Артаньяном, обеспечивая защиту данной группы от превосходящих сил противника за счет своих физических качеств и вдохновлявшей его товарищей отваги; инспирация соратников на участие в различных авантюрах осуществлялась д'Артаньяном.

предрасположенность каждого из названных лиц к выполнению функций инспиративного, духовного, культурного и интеллектуального лидеров можно проследить, оценивая их биографии, начиная с профессии отца (деда). Так, Мишин воспитывался в семье деда, служившего главным мастером на заводе по переработке торфа; Вознесенский родился в семье священнослужителя; Охапкин — в семье кожевенных дел мастера; Бушуев — в семье учителя; Черток — в семье счетовода.

В приведенных примерах лидерство ряда персонажей закреплено в формальной структуре организации (президент, губернатор, CEO, капитан и т. д.); лидерство других носит неформальный характер и поддерживается силами общества (гуру, «серый кардинал», шаман и др.). В любом случае в структуре организации выделяются четыре базовые подсистемы, регулирование деятельности которых должно осуществляться четырьмя системными (точнее, подсистемными) лидерами при поддержке четырех социальных лидеров. Соединение структуры системного и социального лидерства создает предпосылки для реализации принципов инклюзивного управления организацией.

Сопоставим типы лидеров с классификацией топ-менеджеров, предложенной И. Адизесом. Он рассматривает организацию в кратко- и долгосрочном периодах с точки зрения обеспечения ее результативности, то есть реализации целей, для которых она создана, и эффективности, то есть интенсивности использования ресурсов для достижения этих целей. Отсюда Адизес выводит следующий набор функций менеджмента, необходимых и достаточных для успешного функционирования организации: *P*-функция (producing); *A*-функция (administrating); *E*-функция (entrepreneuring); *I*-функция (integrating) (Адизес, 2007). При этом *P*-функция должна обеспечивать результативность деятельности в краткосрочном периоде; *A*-функция — эффективность в краткосрочном периоде; *E*-функция — результативность в долгосрочном периоде; *I*-функция — эффективность в долгосрочном периоде. Можно заметить изоморфизм между структурой системных (подсистемных) лидеров организации и типами менеджеров по Адизесу. В таблице представлено соответствие между типами системных лидеров, типами социальных лидеров, их функциями и характеристиками деятельности организации, обеспечиваемыми реализацией данных функций.

Таблица

Типы системных и социальных лидеров с учетом их функций и влияния на характеристики деятельности организации

Системные лидеры	Социальные лидеры	Функции по И. Адизесу	Характеристика деятельности организации, обеспечиваемая данной функцией
Объектный	Инспиративный	*E*-функция	Результативность в долгосрочной перспективе
Средовой	Духовный	*I*-функция	Эффективность в долгосрочной перспективе
Процессный	Культурный	*A*-функция	Эффективность в краткосрочной перспективе
Проектный	Интеллектуальный	*P*-функция	Результативность в краткосрочной перспективе

Источник: составлено автором.

Отметим, что социальные лидеры делятся на две группы: «властители» и «носители». Первые (интеллектуальные и духовные лидеры) характеризуются такими распространенными словосочетаниями, как «властители дум», «властители душ» членов организации; вторые (культурные и инспиративные лидеры) — как «носители культуры», «носители власти[5]». Это связано с функциональной ролью подсистем организации в рамках представления ее в виде тетрады: согласно таблице, «властители дум» — это проектные лидеры, влияющие на инициацию и проведение инновационных мероприятий в организации; «властители душ» — средовые лидеры, определяющие целевые установки и общую атмосферу в организации; «носители власти» — объектные лидеры, ощущающие ответственность за продление жизненного цикла организации и безопасность ее функционирования во времени и пространстве; «носители культуры» — процессные лидеры, обладающие знаниями лучших образцов и практик организационно-технологической культуры и возможностями их распространения в организации. Взаимодействие «носителя» и «властителя» не носит конкурентного характера и свободно от конфликта интересов, в отличие от взаимодействия двух «властителей» или двух «носителей». Это определяет возможности объединить лидерские функции в сфере деятельности одного члена организации.

Описанная выше структура социального лидерства имеет также проекцию на структуру человеческого капитала компании. Четыре сферы в организации соответствуют управлению четырьмя составляющими человеческого капитала компании (Радаев, 2002): сфера интеллектуального капитала (Федотова и др., 2014); сфера духовного (душевного) капитала (Но, 2001; Голубев, 2017); сфера культурного капитала (Большаков, 2013); сфера инспиративного капитала (Marques, Dhiman, 2018; Сидоров, 2018).

Важно наладить взаимодействие якорных лидеров организации. Учитывая, что каждый из них представляет одну из четырех подсистем компании, и основываясь на теории тетрад, мы можем утверждать, что взаимодействие соседних членов цепочки «интеллектуальный лидер — инспиративный лидер — духовный лидер — культурный лидер» носит характер сотрудничества, а взаимоотношения интеллектуального и духовного, а также инспиративного и культурного лидеров могут носить характер конкуренции. Конфликт интересов интеллектуального и духовного лидеров обусловлен «борьбой за умы» участников деятельности организации. Конфликт интересов инспиративного и культурного лидеров возникает в силу того, что культурные ограничения представляются первому тормозом при оптимизации функционирования и развития организации, в то время как некоторые его предложения и действия могут казаться недопустимыми с позиций культурного лидера.

При распределении лидерства между участниками деятельности организации наиболее желательный вариант 4:4, когда каждый лидер как физическое лицо ощущает моральную ответственность за одну из

[5] Имеется в виду не формальная власть, а вдохновение, адресуемое членам организации.

четырех сфер. В неформальной институциональной структуре организации следует предусмотреть наличие более или менее постоянных групп поддержки социальных лидеров. Такие группы помогают им взаимодействовать с работниками организации, а также поддерживают авторитет первых. Особые проблемы здесь возникают при формировании группы поддержки культурного лидера. Это связано с тем, что под его кураторством находятся разнородные организационные, технологические, финансовые и социальные процессы в организации. Их несбалансированность может вызвать серьезные дисфункции: так, безоговорочное доминирование финансовых отношений над тремя другими может затормозить инновационное развитие организации. Культурный лидер должен играть роль модератора и обеспечивать приемлемый уровень качества организационно-технологических и финансово-экономических процессов в организации. Целесообразно также создать постоянно действующее совещание (конференцию) для координации деятельности социальных лидеров.

Теоретически допустимо совмещение двух лидерских позиций в лице одного человека. Учитывая конфигурацию тетрады «объектная подсистема — средовая подсистема — процессная подсистема — проектная подсистема», а также соответствующую структуру взаимодействия системных лидеров «объектный лидер — средовой лидер — процессный лидер — проектный лидер», можно сделать вывод, что таких вариантов всего два. В первом одно лицо совмещает позиции интеллектуального и инспиративного, другое — культурного и духовного лидерства. Во втором варианте одно лицо совмещает позиции интеллектуального и культурного, другое — духовного и инспиративного лидерства. Выбор между двумя вариантами должен, с нашей точки зрения, определяться стадией жизненного цикла, на которой находится организация (см. также: Ованесова, Житихин, 2020): если одно лицо совмещает интеллектуальное и инспиративное лидерство (первый вариант), то следует ожидать «крена» в сторону реализации тактических целей, то есть эффективного решения краткосрочных задач. Интеллект в этом случае будет использоваться для достижения краткосрочных целей. Если одно лицо совмещает управленческие полномочия и духовное лидерство (второй вариант), то следует ожидать большей ориентации на решение задач стратегического характера, непосредственно вытекающих из миссии компании.

Нередко руководитель компании (CEO) берет на себя функции лидерства всех четырех типов: интеллектуального, духовного, культурного, инспиративного. Такой авторитарный механизм управления целесообразен в краткосрочном периоде, где основной целью выступает вывод компании из кризиса. В долгосрочном периоде этот вариант сопряжен с рисками шоковых изменений в случае смены такого руководителя. Чрезмерная концентрация лидерских функций несет угрозу для устойчивости работы организации.

Взаимоотношения четырех социальных лидеров в общем случае неоднозначны и подвержены закономерным изменениям. Чтобы ответить на вопрос, кому из них принадлежит ведущая роль на данной стадии жизненного цикла организации, целесообразно рассматривать

траекторию ее движения как последовательность четырех этапов: кризисного, посткризисного, межкризисного и предкризисного. Согласно теории системной устойчивости экономики (Клейнер, 2015а, 2016), в кризисный период доминирующая роль должна принадлежать проектной подсистеме компании и, следовательно, интеллектуальному лидеру; в посткризисный период — ее объектной подсистеме и в силу этого — инспиративному лидеру; в межкризисный период доминирование переходит к средовой подсистеме, а первенство — к духовному лидеру; в предкризисный период особая роль принадлежит процессной подсистеме компании и ее культурному лидеру.

Управление организацией на основе социального лидерства

Предлагаемая концепция структуры и функций социального лидерства должна стать основой новой системы управления организациями —инклюзивного управления. Данная концепция предполагает отказ от схемы единоличного авторитарного лидерства и переход к системе расщепления власти по четырем подсистемам, границы которых определяются объективно складывающимися функциями участников организации и отношениями между ними. Такой подход встраивается в общую тенденцию к активизации процесса демократизации управления. Фигуры четырех социальных лидеров играют роль своеобразных аттракторов, концентрирующих «силовые линии» четырех типов социальных полей в организации: силы власти; силы духа; силы культуры; силы интеллекта. Вокруг этих лидеров создается особая атмосфера (своего рода социально-гравитационное поле), способствующая развитию целеустремленности, духовности, культуры и интеллекта. В связи с этим возникает новый аспект управления организацией, задача которого — обеспечить сбалансированность этих полей. Состояние предприятия следует оценивать в том числе и по соотношению мощностей социальных полей, степени их сбалансированности, а также гармонизации, то есть взаимодействия. Измерение и сопоставление мощности указанных полей во многом аналогичны анализу сбалансированности подсистем организации (Клейнер, Рыбачук, 2017) в комбинации с результатами социологических измерений ее внутреннего пространства (Елисеева и др., 2015).

Новая методология управления должна базироваться на активном использовании этих полей в противовес опоре на формальные иерархические управленческие структуры (см.: Tropman, Morningstar, 1989; Лалу, 2016; Beck, Cowan, 1996). «Энергия успеха», транслируемая руководством организации другим членам коллектива через конфигурацию социальных лидеров, создает условия формирования «силовых линий», вдоль которых как бы располагаются работники. Такая схема особенно эффективна для организаций инновационного типа.

При реализации данного подхода перед исследователями возникают непростые вопросы. Следует ли стремиться к формализации отношений социального лидерства? Должны ли быть зафиксирова-

ны во внутренних регламентах организации позиции этих лидеров и соответствующие персональные назначения? На эти вопросы в литературе даны неоднозначные ответы (Cohen, 2004; Worley, 2018).

По нашему мнению, неформальная структура лидерства может оказаться более полезной для эффективного управления большинством современных организаций, чем формальная, поскольку неформальное лидерство, во-первых, более устойчиво и меньше зависит от произвольных решений руководства, а во-вторых, способствует консолидации и целостности коллектива организации на принципах инклюзивного управления. В России почти повсеместно наблюдаются неадекватные разрывы в отношениях между сотрудниками организации, находящимися на разных иерархических уровнях. В итоге это приводит к расслоению организаций, снижению мотивации и лояльности работников. Поддержка системы неформального социального лидерства будет содействовать активизации способностей и талантов членов организации, максимальному использованию потенциала каждого сотрудника. Кроме того, создание системы неформального лидерства минимизирует риски, связанные с дестабилизацией организации вследствие смены руководства на отдельных или даже всех уровнях управленческой иерархии, поддерживает преемственность эволюционного развития организации. В этом смысле такая система обеспечивает инклюзивность организации не только в пространственном, но и во временно́м аспекте и создает предпосылки для перехода к стратегическому планированию и управлению на всех уровнях. В определенных случаях данная система неформального лидерства облегчает мобилизацию персонала для решения неожиданно возникших и угрожающих функционированию организации проблем.

В связи со сказанным для отделения формальной структуры управления организацией (CEO, Chief Technology Officer (CTO), Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO) и т. п.) от неформальной структуры социального лидерства предлагается ввести систему обозначений для позиций неформальных социальных лидеров: Leading Executive Officer (LEO), Leading Spiritual Officer (LSO), Leading Cultural Officer (LCO), Leading Intelligence Officer (LIO). В целом система неформального лидерства из четырех якорных элементов LEO, LSO, LCO, LIO может сыграть роль опорной конструкции в управлении функционированием организацией. Развитие системы четырехсекторного социального лидерства в организациях позволит существенно увеличить интенсивность инновационной деятельности и поднять уровень производительности труда.

Управление функционированием организации с помощью опоры на якорных лидеров наиболее эффективно в так называемых зеленых и бирюзовых организациях, где формальная иерархия сведена к минимуму (Beck, Cowan, 1996; Лалу, 2016). Наиболее широко такая форма управления должна применяться в так называемых перламутровых организациях, сочетающих тенденции гуманизации управления — повышенное внимание к человеку как источнику творческого начала в деятельности компании — и цифровизации — расширяющееся применение алгоритмических программных и информационно-когни-

тивных технологий, обеспечивающих связанность внутрифирменного пространственно-временно́го континуума и согласование внутрифирменных решений с изменением внешнего окружения организации (Клейнер, 2020). Применение представленной концепции социально-лидерского управления позволяет трансформировать бирюзовые организации в перламутровые.

Анализ деятельности российских компаний приводит к выводу о том, что значительная их часть находится в состоянии кризиса (Кувалин и др., 2021; Аукуционек, 2020). На основе проведенного исследования можно выделить четыре типа подобных кризисов в соответствии с дисфункциями четырех типов лидерства: интеллектуальный кризис; духовный кризис; культурный кризис; кризис власти. Возможно, разумеется, их сочетание. В конкретном случае для решения проблем выхода организации из кризисного состояния необходим детальный анализ четырех типов социального лидерства на основе структурно-функциональных схем, рассмотренных в данной статье.

Вместо заключения

Представленная концепция четырехсекторного социально-лидерского управления организацией допускает масштабирование как «вниз» — на уровень управления подразделением организации, так и «вверх» — на уровень управления территориальным/отраслевым объединением организаций и страной в целом. Во всех этих системах возникает явная или неявная четырехкомпонентная конфигурация неформальных локальных социальных лидеров, что отражает фрактальную структуру экономики и ее частей. Для устойчивой работы этой системы наряду с горизонтальными связями между лидерами каждой организации в отдельности необходимо поддерживать и культивировать вертикальные связи между одноименными лидерами, в том числе в иерархических конструкциях типа «предприятие — регион/отрасль — народное хозяйство» (см.: Клейнер, 2015b, 2015c). Такой каркас обеспечит целостность и межуровневую сбалансированность экономики.

Распространение выводов, изложенных выше для организаций, на другие уровни приводит к следующим рекомендациям относительно системы управления на макроуровне.

1. Необходимо включить в общественный дискурс понятия неформального интеллектуального лидера, духовного лидера, культурного лидера, инспиративного лидера, поставив перед обществом задачу их поиска, отбора и воспитания.

2. Желательно выявить в ходе общественного обсуждения потенциальных кандидатов на позиции этих якорных социальных лидеров. В общественном сознании должно укрепиться мнение о необходимости поддерживать потенциальных лидеров как сверху — со стороны государства, так и снизу — со стороны социума. В результате должна быть создана устойчивая конфигурация, обеспечивающая взаимодействие социальных лидеров и представляемых ими социальных полей: интеллектуального, духовного, культурного и инспиративного.

3. После завершения формирования горизонтальных платформ социального лидерства в организациях различного уровня следует рассмотреть вопрос о построении совокупности вертикальных структур — четырехугольных пирамид («этажерок») разноуровневых платформ социального лидерства в организациях, входящих в территориальные/отраслевые иерархические объединения. Целесообразно создать системные альянсы (клубы), объединяющие одноименных социальных лидеров различных организаций —интеллектуальных, духовных, культурных и инспиративных. Такие альянсы могут существовать в виде либо постоянно действующих «профессиональных» сетей, либо дискретных конференций.

4. В целом варианты структуры управления группируются вокруг двух полярных подходов: авторитарного, при котором все функции системного управления концентрируются в лице CEO; инклюзивного, при котором власть частично делегируется группе из четырех социальных лидеров. Выбор между ними должен определяться с учетом стадии системного (кризисного) цикла, на которой находится макроэкономика. В период кризиса концентрация власти повышает шансы перейти к посткризисному этапу; в межкризисный период расщепление власти способно отодвинуть наступление кризиса за счет активизации влияния четырех социальных полей.

Предложенная концепция рисует достаточно общую картину перехода от жесткого формального управления социально-экономическими системами к мягкому гуманитарно-ориентированному менеджменту. Такая концепция может показаться утопической, поскольку опирается на высокую и позитивную роль общества в организационном управлении. Тем не менее отдельные элементы такой системы, порой в гипертрофированном виде, заметны в современном мире. Детальное описание и обоснование возможностей и ограничений системы социально-лидерского управления требуют дальнейших исследований.

Список литературы / References

Адизес И. (2007). Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс. [Adizes I. (2007). *The ideal executive: Why you cannot be one and what to do about it*. Moscow: Alpina Biznes Buks. (In Russian).]

Аукуционек С. П. (2020). Инвестиционное поведение предприятий в 2019—2020 гг. // Российский экономический барометр. № 4. С. 3—11. [Aukutsionek S. P. (2020). Investment behavior of enterprises in 2019—2020. *Russian Economic Barometer*, No. 4, pp. 3—11. (In Russian).] http://doi.org/10.20542/2307-0390-2020-4-3-11

Большаков Н. В. (2013). Измерение культурного капитала: от теории к практике // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. Т. 6, № 118. С. 3—12. [Bolshakov N. V. (2013). Measuring cultural capital: From theory to practice. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Change*, Vol. 6, No. 118, pp. 3—12. (In Russian).]

Гудкова Т. В. (2019). Экономическая эволюция фирмы: от классической концепции к цифровой экосистеме // Экономическое возрождение России. № 4. С. 74—84. [Gudkova T. V. (2019). Economic evolution of a company: From the classic concept to a digital ecosystem. *Economic Revival of Russia*, No. 4, pp. 74—84. (In Russian).]

Голубев В. С. (2017). К модели духовного капитала // Академия тринитаризма. № 77-6567, публ. 23636. [Golubev V. S. (2017). Towards a model of spiritual capital. *Academy of Trinitarianism*, No. 77-6567, article 23636. (In Russian).]

Дементьев В. Е., Устюжанина Е. В., Евсюков С. Г. (2018). Цифровая трансформация цепочек создания ценности: «улыбка» может оказаться «хмурой» // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). Т. 10, № 4. С. 58—77. [Dementiev V. E., Ustyuzhanina E. V., Evsyukov S. G. (2018). Digital transformation of value chains: "Smile curve" can become "scowling". *Journal of Institutional Studies*, Vol. 10, No. 4, pp. 58—77. (In Russian).] http://doi.org/10.17835/2076-6297.2018.10.4.058-077

Елисеева И. И., Платонов В. В., Бергман Ю.-П., Луукка П. (2015). Когнитивное разнообразие и формирование доминантной логики инновационных компаний // Экономическая наука современной России. № 3. С. 67—80. [Eliseeva I. I., Platonov V. V., Bergman Y.-P., Luukka P. (2015). Cognitive diversity and emerging of the dominant logic of innovative companies. *Economics of Contemporary Russia*, No. 3, pp. 67—80. (In Russian).]

Завьялова Е. К. (2006). Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечественных предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Вып. 1. С. 119—138. [Zavyalova E. K. (2006). Leadership, management, role structure of personnel management in the organizational practice of domestic enterprises. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, Series 8, No. 1, pp. 119—138. (In Russian).]

Клейнер Г. Б. (2011a). Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник Российской академии наук. Т. 81, № 9. С. 794—808. [Kleiner G. B. (2011a). New theory of economic systems and its applications. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, Vol. 81, No. 9, pp. 794—808. (In Russian).]

Клейнер Г. (2011b). Системный ресурс экономики // Вопросы экономики. № 1. С. 89—100. [Kleiner G. (2011b). System resource of economy. *Voprosy Ekonomiki*, No. 1, pp. 89—100. (In Russian).] http://doi.org/10.32609/0042-8736-2011-1-89-100

Клейнер Г. (2015a). Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 1) // Вопросы экономики. № 12. С. 107—123. [Kleiner G. (2015a). Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 1). *Voprosy Ekonomiki*, No. 12, pp. 107—123. (In Russian).] http://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-12-107-123

Клейнер Г. Б. (2015b). Государство — регион — отрасль — предприятие: каркас системной устойчивости экономики России (Часть 1) // Экономика региона. № 2. С. 50—58. [Kleiner G. B. (2015b). State — region — field — enterprise: Framework of economics system stability of Russia (Part 1). *Economy of Region*, No. 2, pp. 50—58. (In Russian).] http://doi.org/10.17059/2015-2-4

Клейнер Г. Б. (2015c). Государство — регион — отрасль — предприятие: каркас системной устойчивости экономики России (Часть 2) // Экономика региона. № 3. С. 9—17. [Kleiner G. B. (2015c). State — region — field — enterprise: Framework of economics system stability of Russia (Part 2). *Economy of Region,* No. 3, pp. 9—17. (In Russian).] http://doi.org/10.17059/2015-3-1

Клейнер Г. (2016). Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории (Часть 2) // Вопросы экономики. № 1. С. 117—138. [Kleiner G. (2016). Sustainability of Russian economy in the mirror of the system economic theory (Part 2). *Voprosy Ekonomiki*, No. 1, pp. 117—138. (In Russian).] http://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-1-117-138

Клейнер Г. Б. (2018). Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент — путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. Т. 16, № 2. С. 231—252. [Kleiner G. B. (2018). Humanistic management, social management and system management — the way to the management of the 21st century. *Russian Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 231—252. (In Russian).] http://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204

Клейнер Г. Б. (2020). Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. Т. 18, № 4. С. 471—496. [Kleiner G. B. (2020). Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises. *Russian Management Journal,* Vol. 18, No. 4, pp. 471—496. (In Russian).] http://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401

Клейнер Г. Б. (2021). Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. № 1. С. 73—97. [Kleiner G. B. (2021). Intelligence-based theory of the firm. *Voprosy Ekonomiki*, No. 1, pp. 73—97. (In Russian).] http://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-73-97

Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А. (2017). Системная сбалансированность экономики. М.: Научная библиотека. [Kleiner G. B., Rybachuk M. A. (2017). *System balance of the economy*. Moscow: Nauchnaya Biblioteka. (In Russian).]

Клейнер Г. Б., Пресняков В. Ф., Карпинская В. А. (2018a). Поведение предприятия в моделях теории фирмы. Часть 1 // Экономическая наука современной России. № 2. С. 7—23. [Kleiner G. B., Presnyakov V. F., Karpinskaya V. A. (2018a). Behavior of the enterprise in the models of the theory of firm. Part 1. *Economics of Contemporary Russia*, No. 2, pp. 7—23. (In Russian).]

Клейнер Г. Б., Пресняков В. Ф., Карпинская В. А. (2018b). Поведение предприятия в моделях теории фирмы. Часть 2 // Экономическая наука современной России. № 3. С. 7—21. [Kleiner G. B., Presnyakov V. F., Karpinskaya V. A. (2018b). Behavior of the enterprise in the models of the theory of the firm. Part 2. *Economics of Contemporary Russia*, No. 3, pp. 7—21. (In Russian).]

Кувалин Д. Б., Зинченко Ю. В., Лавриненко П. А. (2021). Российские предприятия осенью 2020 года: деятельность в условиях пандемии COVID-19 и взгляды на переход к наилучшим доступным технологиям (НДТ) // Проблемы прогнозирования. № 3. С. 145—158. [Kuvalin D. B., Zinchenko Y. V., Lavrinenko P. A. (2021). Russian companies in autumn 2020: Activities in the COVID-19 pandemic and views on the transition to the best available technologies (BAT). *Studies on Russian Economic Development*, No. 3, pp. 145—158. (In Russian).] http://doi.org/10.47711/0868-6351-186-145-158

Лалу Ф. (2016). Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер. [Lalu F. (2016). *Discovering organizations of the future*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (In Russian).]

Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. (2007). Микроэкономика знаний. М.: Экономика. [Makarov V. L., Kleiner G. B. (2007). *Microeconomics of knowledge*. Moscow: Ekonomika. (In Russian).]

Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. (2002). Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело. [Nelson R. R., Winter S. G. (2002). *An evolutionary theory of economic change*. Moscow: Delo. (In Russian).]

Ованесова Ю. С., Житихин С. С. (2020). Взаимосвязь личностных характеристик CEO и эффективности деятельности компаний на разных стадиях жизненного цикла // Российский журнал менеджмента. Т. 18, № 4. С. 575—604. [Ovanesova Y. S., Zhitikhin S. S. (2020). The relationship between CEO personal traits and technology companies' performance at different stages of the life cycle. *Russian Management Journal,* Vol. 18, No. 4, pp. 575—604. (In Russian).] http://doi.org/10.21638/spbu18.2020.405

Радаев В. В. (2002). Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Экономическая социология. Т. 3, № 4. С. 20—32. [Radaev V. V. (2002). The concept of capital, forms of capitals and their conversion. *Economic Sociology*, Vol. 3, No. 4, pp. 20—32. (In Russian).]

Сидоров Л. Г. (2018). Управление смыслами как основа социальной синергетики // Манускрипт. № 11. С. 110—114. [Sidorov L. G. (2018). Management of meanings as the basis of social synergetics. *Manuscript,* No. 11, pp. 110—114. (In Russian).] http://doi.org/10.30853/manuscript.2018-11-1.23

Талер Р., Санстейн К. (2017). Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. М.: Манн, Иванов и Фербер. [Taler R., Sansteyn K. (2017). *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (In Russian).]

Тамбовцев В. Л. (2010). Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. Т. 8, № 1. С. 5—40. [Tambovtsev V. L. (2010). Strategic theory of the firm: State of the art and possible development. *Russian Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 5—40. (In Russian).]

Федотова М. А., Дресвянников В. А., Лосева О. В., Цыгалов Ю. М. (2014). Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. [Fedotova M. A., Dresvyannikov V. A., Loseva O. V., Tsygalov Y. M. (2014). *Intellectual capital of the organization: Management and evaluation*. Moscow: Financial University. (In Russian).]

Филонович С. Р. (2003). Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. № 2. С. 3—24. [Filonovich S. R. (2003). Leadership theories in management: History and perspectives. *Russian Management Journal*, No. 2, pp. 3—24. (In Russian).]

Хабаров С. (2021). Сюжет в центре. М.: Litres. [Khabarov S. (2021). *The plot is in the center*. M.: Litres. (In Russian).]

Чирикова А. (2007). Кризис лидерства и новые ценности глобального менеджмента // HR-Portal. 1 мая. [Chirikova A. (2007). Leadership crisis and new values of global management. *HR-Portal*, May 1. (In Russian).] https://hr-portal.ru/article/krizis-liderstva-i-novye-cennosti-globalnogo-menedzhmenta

Alchian A., Demsetz H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 777—795.

Aschenbrenner S. (2015). *Intellect-based, intangible sources of German small and medium sized enterprises' success — The impact of intellectual capital on lasting competitive business performance*. PhD Thesis, Universidad Catylica San Antonio de Murcia. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=74565

Beck D., Cowan C. (1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Bonner D. (2000). Enter the chief knowledge officer. *Training & Development*, Vol. 54, No. 2, pp. 36—40.

Coase R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386—405.

Cohen A. (2004). Building a company of leaders. *Leader to Leader*, No. 34, pp. 16—20. http://doi.org/10.1002/ltl.96

Fry L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, pp. 693—727. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Grant R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 109—122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Ho L.S. (2001). *Principles of public policy practice*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Kogut B., Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383—397. http://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Marques J., Dhiman S. (eds.) (2018). *Engaged leadership. Transforming through future-oriented design thinking*. Cham: Springer. http://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4

Nickerson J. A., Zenger T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm — The problem-solving perspective. *Organization Science*, Vol. 15, No. 6, pp. 617—632. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093

Shaw J. B., Erickson A., Harvey M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 575—590. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001

Sendjaya S. (2007). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *International Journal of Business and Information*, Vol. 2, No. 1, pp. 104—126.

Siehl C. (1992). Cultural leadership in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 17—22. https://doi.org/10.1108/09564239210011953

Svejenova S., Alvarez J. L. (2016). Changing the C-suite: New chief officer roles as strategic responses to institutional complexity. In: C. Mazza, R. Meyer, G. Krücken, P. Walgenbach (eds.). *New themes in institutional analysis: Topics and issues from European research*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 135—161. http://doi.org/10.4337/9781784716875.00010

Teece D. J., Kay N. (2019). *The evolution of the theory of the firm.* Cheltenham: Edward Elgar.

Tropman J. E., Morningstar G. (1989). *Entrepreneurial systems for the 1990's: Their creation, structure, and management*. New York etc.: Quorum Books.

Worley J. (2018). Visionary leadership in a team-oriented setting. In: J. Marques, S. Dhiman (eds.). *Engaged leadership. Transforming through future-oriented design thinking*. Cham, Switzerland: Springer, pp. 63—83. http://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4_4

Social leadership, power splitting, and inclusive management of the organization

George B. Kleiner[1,2]

Author affiliation: [1] Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); [2] Financial University under the Government of RF (Moscow, Russia). Email: george.kleiner@inbox.ru

The article proposes a new structure of organization management that combines the principles of hierarchical management and social leadership. The practicality of splitting the power of the organization head in four directions that reflect the organization's system structure is shown. A system of social leadership should support the management of such a structure to develop and effectively use the hidden strengths of the organization: intellectual, mental, cultural, and influence (inspiration). This system prevents stratification and fragmentation of its internal space. It provides movement towards inclusive management of the organization, preserving its integrity and increasing the sustainability of its functioning. The concept of inclusive management proposed in the article reflects the progress in developing the theory of the firm, Adizes methodology, and the system economic theory. The concept can be applied both with organizations and their divisions and systems of meso- and macroeconomic levels.

Keywords: organization, management, inclusive management, system leadership, social leadership, organizational development factors.

JEL: M10, M12, M14, O15.