

Ж.С. Беляева, канд. экон. наук,
Уральский государственный технический
университет-УПИ, г. Екатеринбург

ЛИДЕРСТВО В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИИ

В статье описаны предпосылки и условия формирования организационного лидерства, а также влияние корпоративной ранговой иерархии на успешное развитие корпорации. Систематизированы подходы к определению понятий лидера и лидерства, на основании чего определены особенности влияния лидерства в совете директоров на жизненный цикл корпорации.

В условиях глобального финансового кризиса и необходимости переосмысления существующих систем мировой экономики и ее субъектов вопросы развития корпоративного рынка в России носят особенно острый характер. Потенциал роста корпорации связывают с экономической эффективностью, благоприятной конъюнктурой рынка, применением инновационных производственных и управленческих технологий, компетентностью кадров. Учитывая отрицательную динамику мировых рынков, крах инвестиционных банков и шаткость теории англо-американской модели корпоративного управления, необходимо создавать прочную систему управления корпорацией в условиях кризиса.

Совет директоров в корпорации – это особый орган управления, создаваемый для решения стратегических вопросов, но трансформируемый в оперативный орган управления в условиях глобального кризиса. Однако, на наш взгляд, эффективность Совета директоров может определяться именно в такие неблагоприятные моменты. В условиях быстроменяющегося разнополярного финансового рынка формируются новые типы управления, поскольку требования

к членам Совета директоров самые жесткие. Существует немало исследований о разных ролях директоров, на наш взгляд, в моменты кризиса именно корпорации не с «клубным»¹, а с профессиональным советом смогут эффективно управлять своим жизненным циклом.

В науке и практике есть немало примеров роста и результативности организационной структуры при неблагоприятно складывающейся конъюнктуре мирового рынка. Количество таких субъектов в крупном и малом бизнесе, в политике, в образовательной сфере говорит о существовании некоей системы успешности, а именно: присутствии потенциала «высшей» степени. В современном деловом мире большую роль отводят корпоративной социальной ответственности, преумножающей успех корпорации. Что же именно обеспечивает социально-экономический рост? Возможна ли реализация инновационных бизнес-идей, оригинальное управление, достижение синергетического эффекта при отсутствии лидеров, а не просто управленцев высшего уровня?

¹ Здесь Совет директоров по классификации Б. Трикера, приведенной в «Карманном справочнике директора» (М.: Юнити-Дана, 2003).

В представленной работе описаны предпосылки и условия формирования организационного лидерства, а также влияние корпоративной ранговой иерархии на успешное развитие корпорации. Автором предпринята попытка оценить вклад феномена лидерства и его роли в достижении успеха коммерческими и иными организациями, большой интерес представляют собой корпорации и эффективное лидерство в Совете директоров. С другой стороны, личностные возможности отдельных лидеров представляют собой перспективное направление для изучения экономического потенциала организаций под их управлением.

Актуальность изучения лидерского потенциала базируется на прагматическом подходе к исследованию дополнительных активов в вопросах управления корпорациями. Современные условия мировой среды диктуют острый спрос на скрытые резервы эффективности в потенциале человеческой личности.

Что же такое лидерство и могут ли особые качества лидера существенно влиять на результаты корпорации?

Лидерство как наука традиционно относилось к западным исследованиям, поскольку в советской риторике аккуратно относились к «управленцу-главарю», чья официальная позиция могла не совпадать с руководяще-аппаратной. В 1920–1930-х гг. вопросы лидерства в СССР исследовались с точки зрения психологии, носили описательный характер и соответствовали эпохе того времени. В 60-х гг. исследования возобновились, но под прессом идеологии носили ограниченный характер.²

Европейские и американские ученые уделяли большее значение феномену

лидерства. В масштабных исследованиях было выделено многообразие аспектов личности и организации. Можно особо выделить блок поведенческого подхода Д. Макгрегора, В. Шмидта, В. Врума, Оучи; блок взаимодействия Р. Стогдилла и С. Шартла, К. Джиба; мотивационный блок А. Маслоу.

В различных теориях лидерства роль руководителя варьируется от помощника компании до эмоционального героя компании. Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер-последователь», чем «начальник-подчиненный». Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства. Руководитель крупной компании должен фокусироваться на лидерстве. Лидерство отличается от управления. Как верно отметил Стюарт Лоусон³, когда являлся председателем правления банка «Союз»: «Управление осуществляется исполнением определенной последовательности заданий для достижения цели. Лидерство определяется более глубокими понятиями, такими как стратегия развития, возвращение внутрикорпоративной культуры, коммуникация с клиентами бизнеса, включая как внешних, так и внутренних клиентов».

² Подробнее см.: Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007. =С. 21–33.

³ Интервью. Режим доступа: <http://director.3cg.ru/txt/14>.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции определяют эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции замкнулись в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, обосновывали эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции отличались попытками объединения преимуществ и достижений как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией. Рассмотрим только те теории, которые применимы при анализе эффективности Совета директоров и корпоративного успеха в целом. В табл. 1. приведены наиболее ценные в аспекте организационно-

Таблица 1

Зарубежные теории лидерства, описывающие организационные черты корпорации

Модель лидерства	Характеристика модели
1	2
Модель лидерства (Ф. Фидлер)	Управленческая матрица, в которой выделяются два крайних типа руководителей: – руководитель, ориентированный на задачу, решающий дела в ущерб интересам подчиненных; – руководитель, ориентированный на отношения, заинтересованный в установлении благоприятных отношений в группе в ущерб делам
Теория ситуационного стиля руководства (П.Херси и К.Бланшар) ⁴	Теория ситуационного стиля руководства - теория, согласно которой собственное поведение руководителей и поведение их подчиненных должно соответствовать требованиям, предъявляемым производственным задачам
Теория среднего уровня (Р. Мертон)	– исследует конкретные формы взаимодействия человека и общества; – занимает (по общности охвата) промежуточное положение между общесоциологическими теориями и частными теориями. На основе теорий среднего уровня формируются и развиваются отрасли социологии

⁴ Hersey P., Blanchard K. So you want to know your leadership style?// Training and Development Journal. 1974. № 2. P. 1-15.

Окончание табл. 1

1	2
Двухмерная модель лидерства (Р.Блейк и Дж.Моутон) ⁵	Заботу о человеке ранжируют по шкале от 1 до 9, где высший уровень – самый эффективный – это работа в команде, а не по вторичным причинам
Четыре системы Лайкерта ⁶	Постулат, согласно которому существуют ровно четыре стиля управления: 1 – диктаторски-авторитарный; 2 – благосклонно-авторитарный; 3 – консультативно-демократический; 4 – вовлеченно-демократический
Ценностная теория лидерства (С. Кучмарски и Т. Кучмарски)	Опирается на концепцию «стейкхолдерства» – соучастников, следующих за доминирующим эффективным коллегой, у которого есть чему обучиться. Лидерство – это непрекращающийся динамический процесс, проявляющийся во взаимоотношениях «лидер-последователи», в то время как роль лидера заключается в освоении ценностных принципов, обучении им последователей и профессионально-личностном развитии вместе с ними

социального роста зарубежные теории лидерства.

На основании приведенных подходов можно предположить, что лидерство-это динамический способ повышения эффективности работы организации во всех ее проявлениях, а именно: получение синергетического эффекта от улучшения социально-экономической и производственной составляющих как во внутренней, так и во внешней среде. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается

либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Несмотря на довольно представительное количество исследований природы лидерства и понятия лидера, можно выделить следующие недостатки результативности этих теорий:

- нет четкого механизма определения экономического эффекта от формирования лидерства в организации;
- нет единства взглядов в определении понятия.

Какие же черты являются классически лидерскими? Как отмечалось выше, быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчи-

⁵ Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев, 1990.

⁶ Likert R. The human organization. N.-Y., 1967; расширена Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе. Дис. канд. псих. наук. М.: ИПАН СССР, 1976;

ненных и построении отношений с ними использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости

их участников. В отличие от управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник-подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер-последователь». Систематизация подходов в определении понятия «лидер» представлена в табл. 2.

Таблица 2
Систематизация подходов в определении понятий «лидер» и «лидерство»

Базовый подход	Определение понятия	Источник
1	2	3
Лидерство	Лидерство - один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы выполняет роль лидера, т. е. объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия	Большая советская энциклопедия
	Лидерство – взаимодействие черт лидера, групповой ситуации, психологических «ожиданий» последователей, их реакции на лидера. Процесс сложного взаимодействия людей в социальных группах на основе господствующих общественных отношений. На этот процесс влияют характер группы, сфера ее жизнедеятельности, специфические признаки ситуации, психологические особенности участников, цель деятельности и личность лидера	Новейший философский словарь
	Лидерство – естественное стремление человека, помехой которому видится мораль, это «оружие слабых», истинный лидер вправе ее третировать, чтобы она «не висела у него гирей на ногах»	Ницше
	Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе	М.Ю. Кондратьев, А.В. Петровский. Социальная психология, словарь

1	2	3
Лидер как авторитет	Лидер – член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях. Лидером является наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе	www.glossary .ru
	Лучший вождь — тот, которого «народ не замечает», на втором месте — тот, которого «народ обожает», на третьем месте — тот, которого «народ боится» и на последнем — тот, кого «ненавидят»	Лао-Цзы
Лидер как правитель	Идеальный правитель соединяет власть «с разумением и рассудительностью»	Платон
	Благородный правитель «в доброте не расточителен; принуждая к труду, не вызывает гнева; в желании не алчен; в величии не горд; вызывая почтение, не жесток»	Конфуций
	Личная власть — не благо само по себе, а средство достижения определенной политической цели (например, объединение и усиление государства) «благодаря умению отгадывать сокровенные желания человеческой души» — господствовать над людьми	Макиавелли
Лидер как слуга	Лидерские качества проявляются в человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим в их индивидуальном и профессиональном росте, через формирование команды единомышленников и делегирование полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятие решений, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в организации, а также заботливого поведения самого лидера	Концепция «обслуживающего» лидерства Р. Гринлифа ⁷

⁷ Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991.

Окончание табл. 2

1	2	3
Лидер «по обстоятельствам», «сверхчеловек»	В деяниях великих лидеров «субстанционально содержится» историческая необходимость; они — «доверенные лица мирового духа»	Гегель
	Человеческие массы нуждаются в лидере, аналогичном авторитарному отцу в семействе	Фрейд
	Исторические изломы ведут к появлению «харизматических» лидеров	М. Вебер
	Это оперативный центр множества отношений и функций, это тот, кто способен определить пропорцию движения отношений в жизни и умеет применить от ситуации к ситуации точную формулу для решения проблемы на экономическом, политическом и социальном уровне	Антонио Менегетти

Анализ подходов, предлагаемый различными авторами, позволил выделить понятие «лидерство» в качестве системного подхода к эффективному управлению, а также основополагающие черты лидера, а именно:

- лидер как авторитет, своим примером формирующий поведение команды;
- лидер как правитель, которому все повинуются и идут на выполнение его задач;
- лидер «по обстоятельствам» в силу определенных изменений внешней среды открывает в себе дополнительные способности, в т.ч. руководить группой людей;
- лидер как слуга, который «помогает»/служит другим людям;
- лидер как «сверхчеловек», которому подвластно решение любых проблем;
- лидер харизматичный, исклю-

чительные интеллектуальные, духовные или какие-либо иные качества личности помогают привлекать массы последователей.

Управлять коллективом, подразделением или целой компанией выдающиеся лидеры могут совершенно по-разному. В зависимости от ситуации⁸ уместны разные стили лидерства. Но по результатам различных исследований⁴ выяснилось, что всех выдающихся лидеров объединяет одна существенная особенность: они обладают качеством, которое теперь называют эмоциональным интеллектом.

Эмоциональный интеллект – особенно на верхних уровнях управления – неперенное условие грамотного лидерства. Человек, не обладающий эмо-

⁸ Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. 2-е изд. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.

циональным интеллектом, может иметь первоклассную подготовку, обладать острым умом и бесконечно генерировать новые идеи, но он все равно не станет великим лидером.

Необходимо существование определенных способностей, обуславливающих выдающиеся показатели работы организаций:

- 1) специальные компетенции (такие, как знание бухгалтерского учёта или умение составлять бизнес-план);
- 2) когнитивные способности (аналитическое мышление);
- 3) навыки, свидетельствующие о высоком эмоциональном интеллекте (такие, как способность к совместной работе и умение эффективно осуществить преобразования).

Составляющие эмоционального интеллекта – самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия и социальные навыки. *Владеть этими качествами – значит понимать свое и чужое эмоциональное состояние, причем настолько хорошо, чтобы вести за собой людей к достижению общих корпоративных целей.*

С точки зрения науки лидерство – это междисциплинарный объект исследования, включающий психологию, социологию, управление. Бесспорно, эта тема будет интересовать ученых теоретиков до тех пор, пока человеческий фактор будет участвовать в принятии решений, в руководстве обществом. Для общества исследования о лидерстве интересны в силу любопытства и самовоспитания, мотивации перехода на другой уровень руководства или межличностных отношений.

Что же приносит лидерство бизнесу? Можно ли трансформировать организационно-управленческий вклад лидерства и конкретных лидеров в корпорации из неосязаемого актива

в социально-экономический эффект? Каков вклад лидерского социально-экономического эффекта в общую эффективность бизнеса?

Корпорации тратят огромные средства на формирование имиджа, разъяснение своей гражданской позиции и формирование благоприятного образа в глазах общественности. Не последнюю роль в этом марафоне играют управленцы высшего уровня, а также публичные лидеры, ассоциирующиеся с корпорацией. Эффект от мероприятий, иллюстрирующих социальную ответственность отдельной компании, может быть преумножен грамотным проявлением лидерства представителей корпорации, а также косвенными и контрактными стейкхолдерами. Например, используя терминологию Менегетти и Вебера (см. табл. 2), харизматичный тип лидерства Губернатора Свердловской области Э.Э. Росселя можно считать одним из ключевых факторов в развитии Свердловской области. Символьные публичные лидерские подходы активно используются ключевыми лицами крупных компаний, где основными потребителями являются частные лица.

С другой стороны, в рамках работы Совета директоров необходимо использовать философию фасилитаторства⁹, где вместе с основной ролью фасилитатора необходимо реализовать ключевые роли хозяина, стратега и наставника.

Используя метод «черного» и «белого» ящиков, введенными У.Р. Эшби и Н. Винером, для изучения сложных систем с разнообразными неизвестными компонентами, представим графически модель взаимосвязи лидерства и

⁹ Шекшня С. Лидер без власти: некоторые стратегии повышения эффективности работы председателя совета директоров // Современная практика корпоративного управления в российских компаниях /Под ред. А.А. Филатова, К.А. Кравченко. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2007. С. 121-125.

социально-экономических результатов (рис. 1).

Пусть $F_1 = f\{x_1, \dots, x_n\}$ - представляет собой массив характеристик отдельного лидера, а

$F_2 = f\{y_1, \dots, y_n\}$ - конкретный эффект от проявлений лидерства в корпорации.

Поскольку содержание такого «черного ящика» чаще всего можно исследовать только в эксперименте, то рассмотрим,

какие факторы следует принимать во внимание при анализе взаимосвязи эффективного организационного лидерства. Отметим, что зависимость между экономической эффективностью и эффективностью лидера может отличаться не только у разных субъектов, но и внутри иерархических групп корпорации. Предположим, что эффективность в современных условиях больше зависит от компетенций специалистов и профессионального ли-

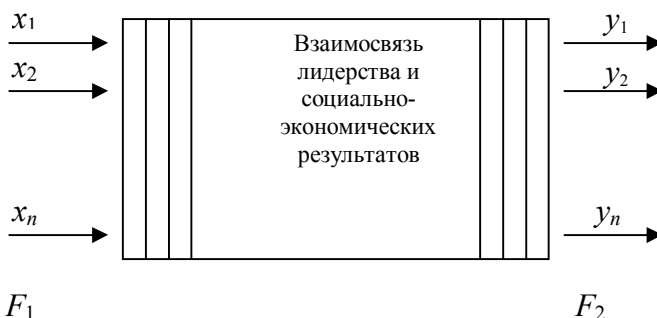


Рис. 1. Взаимосвязь лидерства и социально-экономических результатов

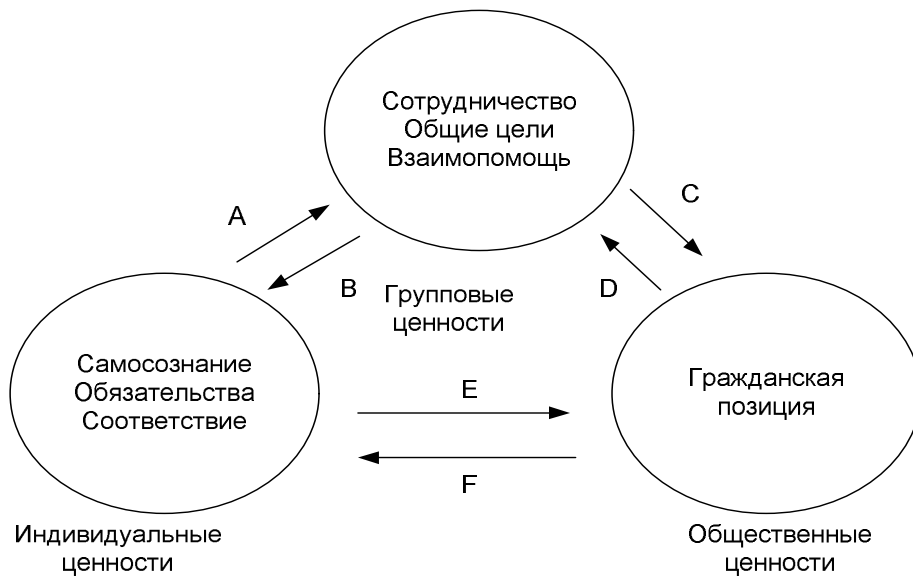


Рис. 2. Взаимозависимость обязательных компонентов в условиях эффективного лидерского подхода к управлению

дерства некоторых руководителей, тогда понятие эффективности выходит за рамки экономической величины.

Таким образом, именно результативность межкультурных и внутрикорпоративных отношений влияет на быстрое решение производственных и социальных задач. В этой связи будем определять результативность как синергетический интегральный показатель, зависящий от социального эффекта от стратегического лидерства.

Исследование ожиданий российских компаний от Совета директоров показывает, что наличие харизматичного лидера в Совете является одним из ключевых признаков искусного управления жизненным циклом корпорации.¹⁰ При формировании необходимых ключевых компетенций успешной компании выявлено, что основное внимание респонденты уделяют:

1. Формализации бизнес-процессов (16 %).
2. Наличию харизматического лидера (15 %).
3. Наличию профессионального Совета директоров (15 %).
4. Политической гибкости (здоровый конформизм) (14 %).
5. Наличию стратегии, основанной на практике (14 %).

Очевидно, целеполагание управленческого аппарата опирается на ценностные ориентиры компании, являющиеся опорой для разработки эффективной стратегии. Однако единой модели для оптимизации и успешной деятельности не существует и не может существовать.

Для эффективного исполнения лидерской роли требуются специальные

⁹ *Беляева Ж.С.* На пути к великому: набор компетенций для российских корпораций // Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль советов директоров. М.: Изд-во «Европа», 2008. С. 151-160.

навыки и качества, называемые на современном управленческом языке компетенциями. Успешные лидеры отличаются пониманием самих себя, собственных настроений и эмоций, а также способностью их регулировать, направлять в желаемое русло. Они также понимают эмоциональное состояние других и умеют устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей.

Представляется очевидным высокое значение лидерства в системе управления, однако, в реалиях социально-экономических условий лидерство можно рассматривать как методику повышения эффективности компании и управления жизненным циклом корпорации.

Реализация лидерского видения требует использования ресурсов и согласованной работы последователей, то есть создания организации. Лидер разрабатывает и с помощью последователей внедряет основные элементы организации: структуру, культуру, управленческие системы — вознаграждения, отбора, информационного обмена и т. д. В рамках созданной им организации эффективный лидер играет еще одну роль — развития своих последователей, их подготовки к решению более сложных задач.

Корпорации с лидерским типом управления наиболее успешно формируют свои внутренние бизнес-процессы, а также отношения с внешней бизнес-средой. Именно поэтому они могут развиваться позитивно (здесь «ровно») даже во время внешних финансовых кризисов. Джим Коллинз в своем исследовании «От хорошего к великому» сделал вывод: «...необходимо преодолеть «проклятье компетенции»,...фокусироваться на том, что вы можете делать лучше, чем какая бы то ни было другая

организация – вот единственный путь к великим результатам.¹¹»

Это задача Совета директоров: управляя жизненным циклом, формировать переходящее лидерство между разными типами стратегов на различных этапах развития корпорации.

¹¹ Коллинз Д. Указ. соч. С. 136-138.

Феномен лидерства в рамках совета директоров, отдельной корпорации и в системе корпоративных отношений – это механизм, использующий инновационные подходы через потенциал «высшей» степени в построении организационного, социального, экономического превосходства над конкурентами.