

## **СТИЛИ ЛИДЕРСТВА И УСПЕШНОСТЬ СЛИЯНИЙ: ТРАНСФОРМАЦИОННО-ТРАНСАКЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЛИДЕРСТВА**

**А. А. ТИХОМИРОВ, У. Д. СПЭНГЛЕР**

*Университет штата Нью-Йорк, Бингхэмтон*

Статья посвящена исследованию зависимостей между стилями лидерства и успешностью корпоративных слияний и поглощений. В первой ее части дан аналитический обзор формирования и развития трансформационно-транзакционной концепции лидерства. Представлены основные поведенческие характеристики транзакционного и трансформационного лидера. Во второй части обсуждаются актуальные вопросы теории и практики корпоративных слияний и поглощений в США. В третьей части стили лидерства рассматриваются в связи с проблемой эффективности и результативности процесса корпоративных слияний и поглощений.

Работы американских ученых, специализирующихся на изучении процессов корпоративных слияний и поглощений, выявили следующую любопытную тенденцию: слияние двух компаний приводит к положительному результату, на который данные компании рассчитывали, принимая решение об объединении, менее чем в 50% случаев.

Факторный анализ неудачных слияний и поглощений в США позволил исследователям выделить ряд наиболее часто встречающихся причин коллапса слияний. Их целесообразно представить в виде континуума, левую сторону которого образуют следующие факторы: недо-

бросовестный финансовый анализ компаний до слияния; необоснованность прогнозов синергетических эффектов, ожидаемых от слияния; приобретение поглощаемой компании по завышенной цене (при наличии нескольких претендентов, соревнующихся за приобретение одного и того же актива) и т. д.

Правая сторона континуума будет включать факторы организационного и управленческого характера, такие как совместимость лидерских стилей руководителей, особенности их подходов к управлению человеческими ресурсами, самобытность корпоративных культур организаций и т. д.

---

Авторы признательны за ценные комментарии к предшествующим вариантам данной статьи, высказанные С. Р. Филоновичем.

© А. А. Тихомиров, У. Д. Спэнглер, 2005

Недооценка этих и других факторов при планировании и осуществлении процесса корпоративного слияния может серьезно осложнить его и поставить под сомнение изначальную целесообразность любой, даже самой перспективной сделки.

Авторы данной статьи, признавая важность и необходимость изучения всех возможных причин коллапса корпоративных слияний, тем не менее имеют своей целью рассмотрение только одной из них. Речь пойдет о лидерстве как факторе, обеспечивающем эффективность и результативность процессов корпоративного слияния до слияния, в момент корпоративного слияния, а также на стадии последующих интеграционных процессов. В частности, статья анализирует трансакционный и трансформационный лидерские стили.

## 1. ТРАНСФОРМАЦИОННО-ТРАНСАКЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЛИДЕРСТВА

### 1.1. Основные определения

Научный подход к изучению феномена лидерства имеет почти вековую историю. Ранние исследования сосредотачивались на изучении таких функций лидерства, как руководство, контроль, координация и регулирование деятельности подчиненных, что традиционно соотносится с трансакционным стилем лидерства.

Начиная со второй половины 1970-х гг. теория лидерства пополнилась рядом новых подходов, знакомых читателю в связи с теориями харизматического лидерства [Conger, Kanungo, 1987], неохаризматического лидерства [Bryman, 1992; Sosik, Dworakivsky, 1998], трансформационного [Burns, 1978; Bass, 1985; 1998; Tichy, Devanna, 1986] и неотрансформационного лидерства [Yammarino, Bass, 1990; Curphy, 1992; Yukl, 1999].

За редким исключением [Филонович, 2003], теория трансформационного лидер-

ства еще не успела получить широкого освещения в российских научных изданиях, рассматривающих современные проблемы управления и подходы к их изучению за рубежом. В связи с этим ниже предлагается краткое описание сущности трансформационно-трансакционной концепции лидерства, основанное на обзоре исследований лидерства, проведенных в США.

Трансформационно-трансакционная концепция достаточно подробно рассмотрена в американской теоретической и эмпирической литературе по проблемам лидерства начиная со второй половины 1970-х гг. [Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis, 1989; Kirkpatrick, Locke, 1996; Podsakoff et al., 1990; Sashkin, Rosenbach, 1993; Shamir, House, Arthur, 1993; Dubinsky, Yammarino, Jolson, 1995; Yammarino et al., 1997 и др.].

Ряд проведенных исследований [Bass, 1985; 1990], а также обобщение существующей теоретической литературы по проблемам трансформационно-трансакционной концепции лидерства с помощью средств мета-анализа<sup>1</sup> [Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996] выявили, что, в то время как трансакционное лидерство обеспечивает *ожидаемую* эффективность деятельности сотрудников, трансформационный лидер способен установить такие взаимоотношения с ними, при кото-

<sup>1</sup> Мета-анализ (meta-analysis) — статистический метод обобщения данных, используемый в количественных систематических обзорах научных работ. Данный метод объединяет научно-обоснованные и воспроизводимые результаты большого числа независимых исследований по определенной проблеме и посредством количественного синтеза научных данных (с использованием соответствующих статистических приемов) выявляет в анализируемой выборке исследований наличие/отсутствие в их результатах характерных тенденций. Вопросы мета-анализа подробно анализируются в отечественной [Реброва, 2002] и зарубежной [Chalmers, Altman, 1995] литературе по проблемам анализа статистических данных.

рых эффективность деятельности может *презойти* любые ожидания. В этой связи, трансформационное лидерство зарекомендовало себя в качестве одного из наиболее продуктивных способов взаимоотношений между лидером и подчиненными в военной области (военно-морских, сухопутных и военно-воздушных силах США [Yammarino, Bass, 1990; Curphy, 1992]), в управлении корпоративными НИОКР [Howell, Higgins, 1990; Howell, Avolio, 1993], в программах управления качеством (Total Quality Management) [Sosik, Dionne, 1997], в ситуациях, где лидер взаимодействует с подчиненными посредством телекоммуникаций [Sosik, Avolio, Kahai, 1997], а также как средство снижения стрессовых нагрузок [Seltzer, Numeroff, Bass, 1989].

В литературе нет разногласий по вопросу о первенстве в авторстве идеи о концептуальной самобытности трансформационного и транзакционного лидерства. Дж. Бернс первым обратился к теоретическому осмыслению прежде неочевидной закономерности, в соответствии с которой наибольшего успеха добивается тот лидер, чей подход к мотивации сотрудников не ограничивается *транзакцией* типа «выполненное задание — вознаграждение за выполненное задание» [Burns, 1978].

Транзакционный лидер определяет цели деятельности своих сотрудников, формулирует ожидаемые им результаты, осуществляет положительную и отрицательную обратную связь и конкретизирует те блага, которые будут доступны сотрудникам в случае успешного выполнения ими поставленных задач. В рамках транзакционного типа взаимодействия вознаграждение является, по сути, основным мотивом, определяющим качество деятельности сотрудников.

Между тем Бернс показал, что лидерство, построенное на транзакции, накладывает ряд ограничений на возможности мотивации сотрудников лидером. В частности, он обратил внимание на *средовую* ограниченность транзакционного лидер-

ства, а именно на прямую зависимость между эффективностью лидерских процессов и состоянием внутренней и внешней среды, в которой осуществляются деятельность самого лидера и организации под его началом.

Транзакция наиболее эффективна в условиях стабильной и предсказуемой среды. Когда же равновесие среды нарушается (требуя инновационных изменений в деятельности сотрудников), мотивация, основанная на транзакции, ограничивает возможности лидера убедить сотрудников принять инновационные вызовы [Тихомиров, 1999; Тюлю, Тихомиров, 2000]. Для этого требуются средства мотивации иного порядка.

В середине 1980-х гг. концептуальное положение Бернса о средовой ограниченности транзакционного лидерства было развито в целостную теорию трансформационно-транзакционного лидерства, теоретически обоснованную и экспериментально апробированную Бэссом [Bass, 1985; 1996; 1998]. Последний вместе с целой плеядой последователей (Аволио, Спэнглер, Яммарино и др.) положил начало научной школе трансформационного лидерства.

Действительно, степень фундаментальности теоретической подготовки и экспериментальной проверки валидности мотивационного инструментария трансформационного лидерства делает вклад Бэсса в разработку трансформационно-транзакционной концепции лидерства неоспоримым. Объединив разрозненные теоретические положения (в значительной мере интуитивного порядка), намеченные Бернсом, Бэсс в 1985 г. представил на суд научной общественности систематизированное учение о трансформационном лидерстве [Bass, 1985].

Детальное описание сущности трансформационного лидерства и его отличий от стилей, ранее утвердившихся в теории лидерства, трудно выполнимо в рамках данной публикации. Поэтому ограничимся лишь выяснением концептуальных

«контуров» лидерских стилей, заявленных для анализа.

Трансформационными принято считать лидеров, использующих в качестве средств мотивации деятельности подчиненных постановку нетривиальных целей, которые интересны сотрудникам тем, что требуют нетривиальных решений.<sup>2</sup> Часто успех деятельности как раз и определяется способностью находить оригинальное решение нетипичной задачи в нестандартной ситуации. В то же время умение мыслить творчески и действовать не по шаблону для осуществления труднодостижимой цели является одновременно и эффективным механизмом самовалидации сотрудниками уровня собственного профессионализма. Потребность же в подобной самовалидации возникает, когда поставленная цель не может быть достигнута известными способами, аккумулированными в профессиональном опыте. Нестандартность задания активизирует мотивы профессиональной самовалидации сотрудника, который бросает вызов самому себе как специалисту.

Следовательно, процесс мотивации сотрудников трансформационным лидером построен на таком взаимодействии с подчиненными, при котором потребности сотрудников в личностной самоактуализации и профессиональной самореализации удовлетворяются лидером в обмен на достижение организационных целей. Сама возможность взаимодействовать с неординарным лидером, ориентированным на удовлетворение потребностей высшего порядка, часто является для подчиненных центральным мотивом их эффективной деятельности.

## 1.2. Континуум лидерских стилей

Одним из ключевых в концепции Бэсса является положение о том, что, осмысливая сущность трансформационного лидерства,

<sup>2</sup> Именно в искусстве формулирования целей и новизне постановки задач проявляется талант трансформационного лидера.

не следует прямо противопоставлять его транзакционному лидерству. Во-первых, при простом сравнении данных лидерских стилей возникает соблазн их дифференциации на более совершенный и менее совершенный, вне зависимости от контекста конкретной управленческой ситуации. Во-вторых, ориентация на результат и доминирование функций контроля со стороны лидера не должны оцениваться исключительно негативно. Отказавшись от осуществления некоторых транзакционных функций в практике взаимодействия с сотрудниками, трансформационный лидер рискует значительно идеализировать и обеспредметить свои взаимоотношения с ними с точки зрения достижения целей организации.

В связи с этим Бэсс и Аволио [Bass, Avolio, 1994] предлагают идею «восходящего континуума лидерских стилей» (full range model of leadership), где нижняя часть континуума представлена псевдолидерством и транзакционными типами поведения лидера, за которыми по восходящей следуют трансформационные типы поведения (рис. 1).

Восходящий вектор континуума отражает идею о трансформационном стиле лидерства как превосходящем возможности транзакционного по ряду параметров, включая вопросы коммуникации, мотивации, межличностного взаимодействия и т. п. При этом Бэсс и Аволио [Bass, Avolio, 1994] отмечают, что в контексте идеи континуума лидерских стилей трансформационное лидерство следует трактовать как *дополняющее* транзакционную концепцию (отсюда и название данной концепции лидерства — «трансформационно-транзакционная»).

## 1.3. Типы поведения транзакционного лидера

Рассмотрим транзакционные и трансформационные типы поведения лидера, формирующие континуум стилей, начав с «псевдолидерства» — поведенческого

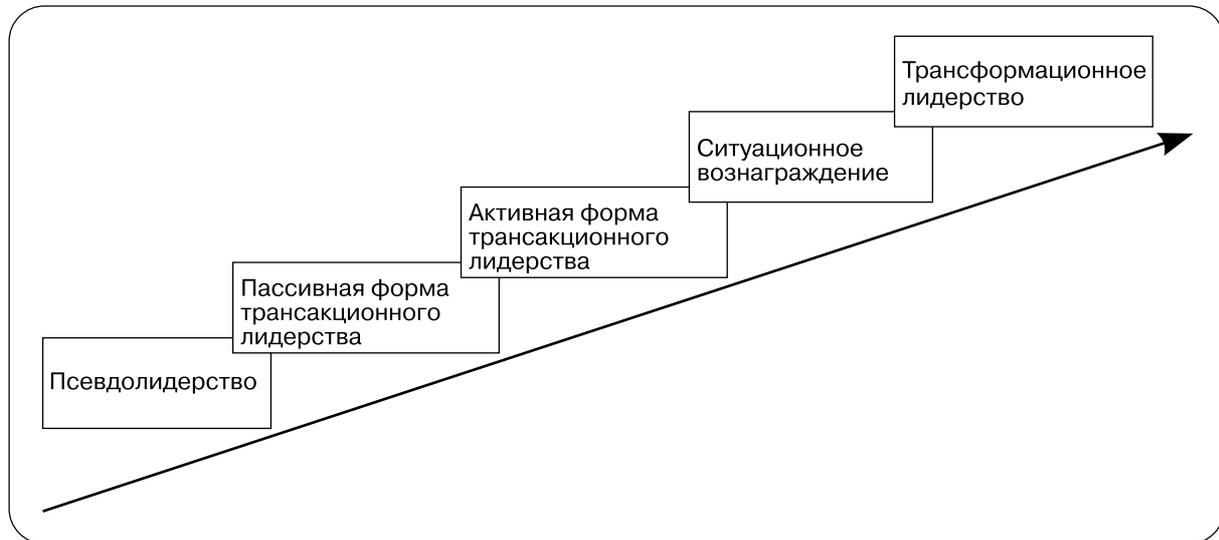


Рис. 1. Восходящий континуум лидерских стилей

типа, расположенного в нижней точке континуума и не относящегося ни к транзакционному, ни к трансформационному стилю.

*Псевдолидерство* (*laissez-faire leadership*) являет собой такой тип поведения лидера, когда последний, избегая любого рода инициативы, занимает сугубо пассивную позицию в лидерском процессе и направляет большую часть своих усилий на поддержание сложившегося статус-кво. Такой лидер не рассматривает себя в качестве ответственного за решение вопросов, связанных с деятельностью его подчиненных (начиная от оценки результатов их работы и заканчивая поисками путей их профессионального развития). Характерной в этой связи является трактовка таким лидером собственной пассивности как сознательно реализуемой им стратегии поведения, позволяющей осуществлять профессиональное и личностное развитие сотрудников, ставя перед ними ответственные задачи и делегируя полномочия для принятия важных решений без своего формального участия. Тем не менее действительными причинами, лежащими в основе подобной самоизоляции лидера от взаимодействия с подчиненными, являются его общая индиф-

ферентность к результатам их деятельности и стремление максимально устранить от необходимости не только принимать решения, но и участвовать в процессе их обсуждения.

Находящееся в самой нижней точке континуума лидерских стилей, псевдолидерство сменяется транзакционным лидерством. Как уже упоминалось, отношения транзакционного лидера с подчиненными часто определяются как «контрактные», когда подчиненный дает согласие соответствовать ожиданиям лидера только «в обмен» на что-то. Предполагается, что лидер имеет возможность регулировать сущностный аспект подобного обмена. При этом его деятельность по реализации регулятивной роли может носить пассивный, реактивный или ситуационный характер, что позволило Бэссу и Аволио [Bass, Avolio, 1994] выделить в транзакционном стиле лидерства пассивную (*management-by-exception (passive)*), активную (*management-by-exception (active)*) и ситуационную формы (*contingent reward*). Рассмотрим три указанных типа транзакционного лидерства, последовательно сменяющих друг друга вдоль нижней и средней частей континуума лидерских стилей.

*Пассивная форма транзакционного лидерства.* Она характеризуется таким поведением лидера, когда он активизируется только в случае возникновения проблемной ситуации, включаясь в деятельность по ее разрешению постфактум, т. е. когда возможности ее устранения минимальны либо не очевидны. Пассивность лидера препятствует ранней диагностике проблем и координации усилий сотрудников, связанных с систематическим мониторингом и анализом возникающих внутриорганизационных проблем. В силу этого в организациях, где доминирующим лидерским стилем является пассивная форма транзакционного лидерства, симптоматика организационных дисфункций часто является неразвитой.

Отрицательная обратная связь и коррекция деятельности подчиненных с использованием дисциплинарных взысканий являются основными способами, определяющими природу взаимодействия лидера данного типа с окружением. Крайние формы проявления такого лидерства в отдельных случаях могут выглядеть как поведение, граничащее с патологией. В частности, такой лидер может намеренно ограничивать свое участие в деятельности подчиненных, сознательно повышая вероятность возникновения ошибок в их работе и, соответственно, увеличивая возможность последующих корректирующих действий со своей стороны.

*Активная форма транзакционного лидерства.* Лидер, придерживающийся данной формы, характеризуется существенно более активным участием в диагностировании проблемных ситуаций личностного, межличностного, группового и организационного характера. В отличие от предыдущего, лидер данного типа последователен в деятельности по идентификации причин организационных кризисов и их предупреждению. Такой лидер больше интересуется жизнедеятельностью сотрудников организации. В то же время, являясь одной из форм контроля за

отклонениями сотрудников от следования организационным нормам (работы, поведения, коммуникации и т. д.), подобный интерес лидера рационален и не лишен прагматики. Реализация функций мониторинга и контроля доминирует в деятельности лидеров данного типа, которые редко выходят за ролевые рамки контролирующего начала в организации.

Важно отметить, что как при активной, так и при пассивной форме транзакционного стиля, лидеры не разделяют ответственности за те ошибки или проблемы, с которыми сталкиваются в процессе работы их подчиненные. При этом единственным способом исправления данных ошибок и предотвращения их в будущем является реализация мер дисциплинарного воздействия в отношении подчиненных. Использование дисциплинарного метода в качестве средства воздействия на результаты деятельности подчиненных способствует развитию у последних отрицательного отношения к деятельности, сопряженной с риском принятия самостоятельных решений.

Своеобразной блокировке подвергаются и инновационные возможности мышления сотрудников. Опытный метод, лежащий в основе любой инновационной деятельности, рассматривается ими как проблематичный, так как предполагает потенциальный риск допустить ошибку и тем самым вызвать негативную реакцию лидера. Таким образом, обе формы транзакционного стиля лидерства представляются малопродуктивными в плане развития креативности, инициативности и самостоятельности мышления сотрудников. По наблюдению Бэсса и Авوليو [Bass, Avolio, 1994], нахождение под началом транзакционного лидера в течение длительного времени атрофирует лидерские качества подчиненных, способствует формированию у них безынициативности и конформизма.

*Ситуационное вознаграждение.* В семействе форм транзакционного лидер-

ства ситуационное вознаграждение является наиболее эффективным и конструктивным образом действий лидера.<sup>3</sup> Концептуальное отличие ситуационного вознаграждения от пассивной и активной форм заключается в ином характере взаимодействия лидера с подчиненными. Прежняя установка на тотальный контроль лидера за процессом определения целей, задач и способов деятельности сотрудников сменяется таким типом взаимодействия, где принятие сотрудниками целей и стандартов деятельности выступает результатом их *переговоров* с лидером.

В то время как лидер продолжает сохранять частичный контроль при определении конечных целей и общих стандартов деятельности, вопрос о качестве и величине вознаграждения, которое сотрудник получит в случае выполнения задания в рамках достигнутых договоренностей, становится основным в дискуссии подчиненного и лидера. Данная форма лидерства предполагает четкую формулировку целей, способов деятельности, ожиданий, связанных с качеством их выполнения подчиненными, и характера вознаграждения по итогам деятельности. При этом ожидание вознаграждения выступает основным мотивационным началом, регулирующим интенсивность деятельности подчиненных и качество ее выполнения.

Говоря о характерных особенностях взаимоотношений лидера и подчиненного в контексте ситуационного вознаграждения как формы транзакционного лидерства, Бэсс и Аволио [Bass, Avolio, 1999] определяют их как сугубо «контрактные» по своей сути. При этом поиск возможностей для консенсуса и их реализация будут осуществляться в рамках двух ключевых аспектов «контракта», в отноше-

нии которых необходимо достичь согласия при сохранении интересов сторон. Первый аспект — определение и принятие «правовой» конфигурации деятельности (норм, стандартов и правил, регламентирующих права и обязанности сотрудника и лидера). Так, например, в ходе обсуждения контракта стороны могут договориться о делегировании подчиненному права самостоятельно определять содержание технической стороны деятельности. Второй аспект касается детализации вознаграждения и поиска возможностей для консенсуса в вопросе создания шкалы вознаграждения, регламентирующей его способ и размер в случае частичного достижения сотрудником целей деятельности.

Таким образом, ситуационное вознаграждение как форма транзакционного лидерства отражает очевидную личностную направленность и существенно более конструктивную позицию лидера в отношении мотивации сотрудников на достижение целей деятельности, согласованных и принятых к исполнению обеими сторонами. Бэсс и Аволио [Bass, Avolio, 1999] отмечают, что «контрактная» основа взаимодействия между лидером и подчиненными потенциально может выступать отправной точкой роста личностной и организационной эффективности. Тем не менее несомненным ограничением «контрактного» подхода является зависимость выполнения сотрудником условий «контракта» от совокупности внешних и внутренних факторов, не регламентированных им. В подобной ситуации сотрудник сталкивается с дилеммой выбора между двумя возможными стратегиями поведения.

Согласно первой, инновационной стратегии, сотрудник сознательно идет на риск отказа от следования «контрактным» нормам, не соответствующим изменившейся ситуации, ставя тем самым интересы организации выше своих собственных, связанных с получением вознаграждения при условии соблюдения

<sup>3</sup> Необходимо указать на связь данной формы поведения транзакционного лидера с методом управления по целям (management by objectives).

договоренностей с лидером и лояльности к правилам, предписанным «контрактом».

Согласно второй, конформистской стратегии, сотрудник продолжает работать в соответствии с нормами и требованиями «контракта» даже в том случае, когда внешний и внутренний контекст деятельности изменился, требуя адекватных личностных и профессиональных изменений в сотруднике для достижения запланированного результата. Тем не менее взятое ранее обязательство следовать «контракту» (как главное условие получения вознаграждения) блокирует любую инициативу со стороны сотрудника. Поскольку изменение в деятельности в ответ на изменение внешнего и внутреннего контекста задания не оговаривалось лидером и не отражено в «контракте», сама мысль о подобных шагах для сотрудника недопустима.

Точное следование ожиданиям лидера и договоренностям, гарантирующим получение вознаграждения, а не поиск путей сохранения эффективности деятельности в изменившихся условиях определяет сущность конформистской стратегии поведения сотрудника. С одной стороны, у него может отсутствовать системность видения зависимостей между результатами своего труда и общей эффективностью организации. В таком случае выбор сотрудником подобной стратегии поведения является одним из способов проявления собственной лояльности лидеру посредством точного следования условиям «контракта».

Между тем в отдельных случаях сотрудники могут иметь достаточно четкое представление о зависимости общих результатов деятельности организации от качества работы каждого из них в отдельности. Выбор конформистской стратегии поведения определяется здесь не столько лояльностью сотрудника своему лидеру, сколько желанием минимизировать риски, связанные с возможностью нарушения условий «контракта», возрастающие

по мере изменения внешнего и внутреннего контекста деятельности. Зная, что, с одной стороны, «контрактные» условия препятствуют эффективному выполнению задания, а, с другой стороны, результаты деятельности организации зависят от качества его работы, сотрудник оказывается в ситуации морального выбора. Осуществление им данного выбора не в пользу интересов организации демонстрирует издержки «контрактного» подхода как основы взаимодействия лидера и подчиненного.

Обобщая сказанное о трансакционном стиле лидерства в целом и предваряя рассмотрение особенностей трансформационного стиля, перечислим некоторые достоинства и недостатки первого. Реализация трансакционного стиля в современной практике лидерства представляется возможной по ряду направлений, определяемых характеристиками данного стиля. Остановимся на одном из них в качестве примера.

Трансакционный стиль может быть сравнительно эффективным с точки зрения краткосрочной мотивации сотрудников. Лидер здесь конкретизирует цели, формулирует параметры деятельности, ее ожидаемые результаты и детализирует те блага, которые подчиненный получит в обмен, по итогам выполнения задания. Определенность целей деятельности и последующего вознаграждения признается эффективным мотивационным механизмом в свете теории экзогенной идентификации целей (*goal-setting theory*) [Locke, Latham, 1990]. Чем более сложна и конкретна цель (а также условия ее достижения), поставленная перед субъектом извне, тем сильнее его внутренняя мотивация, направленная на ее осуществление [Latham, Lee, 1986]. По достижении такой цели возникает кратковременное чувство компетентности и успеха [Mento, Locke, Klein, 1992].

Согласно теории экзогенной идентификации целей, подобный мотивацион-

ный «всплеск» непродолжителен и не всегда ведет к устойчиво высокому уровню мотивации субъекта. Тем не менее данная стабильность представляется достижимой средствами транзакционного лидерства, где лидер не только конкретен в определении целей деятельности и вознаграждения, но и, во-первых, ориентируется на мнение подчиненного при согласовании формы и размера вознаграждения, а во-вторых, делегирует подчиненному право самостоятельно определять содержание технических аспектов деятельности.

Между тем следует признать наличие некоторых ограничений транзакционного стиля, в частности когда лидер осуществляет свою деятельность в условиях перманентной турбулентности внешней и внутренней среды организации. Транзакционный лидер концентрирует свое внимание на удовлетворении первичных потребностей сотрудников и в меньшей мере учитывает их вторичные потребности (например, в личностном развитии и профессиональном самосовершенствовании). В то же время удовлетворение лидером именно этих потребностей формирует долгосрочную приверженность сотрудников целям организации и вызывает желание максимально содействовать достижению данных целей вне зависимости от размера вознаграждения.

Культивирование лидером мотивов высшего порядка особенно важно в реалиях постоянных вызовов и кризисов, которыми характеризуется современная бизнес-среда. Однако транзакционный лидер, будучи ориентированным на краткосрочные транзакции с сотрудниками, часто не видит необходимости в расширении горизонтов их потребностей и формировании долгосрочных субъект-субъектных отношений. В то же время лидер, фокусирующий внимание на расширении горизонтов потребностей, раскрытии возможностей и развитии способностей сотрудников, может быть квалифицирован как трансформационный лидер.

#### 1.4. Поведенческие характеристики трансформационного лидера

Будучи концептуально различными, трансформационный и транзакционный стили лидерства не являются взаимоисключающими [Bass, 1985]. При этом трансформационное лидерство следует трактовать как *дополняющее* транзакционную концепцию по следующим четырем измерениям поведенческой стороны лидера: харизма/идеализированное влияние; интеллектуальное стимулирование подчиненных; мотивация как вдохновение на достижение возможно высоких результатов; индивидуализация отношений с подчиненными.

*Харизма/идеализированное влияние* (charismatic leadership / idealized influence) характеризует поведение лидера, основанное на таком взаимодействии с сотрудниками, при котором он сам является «образцом» и иллюстрацией своих же ожиданий от подчиненных.

*Индивидуализация отношений с подчиненными* (individualized consideration) характеризует поведение, во-первых, отражающее уровень личного внимания лидера к своим подчиненным в целях их личностного и профессионального развития; во-вторых, направленное на гармонизацию целей организации с личностно-значимыми целями деятельности ее сотрудников.

*Стимуляция интеллектуальных возможностей подчиненных* (intellectual stimulation) характеризует поведение, когда объектом внимания лидера становится инновационность мыслительного процесса сотрудников, и в частности их способность определять новые пути решения старых проблем.

*Мотивация на основе вдохновения* (inspirational motivation) отражает такое поведение лидера, когда его индивидуальность, представленная комплексом личностных (динамизм, уверенность в себе, чувство юмора и т. д.), профессиональных (компетентность, опыт, этика

и т. д.) и социальных (компетентность в общении, эмоциональная развитость, коммуникативная компетентность и т. д.) характеристик, выступает источником вдохновения сотрудников, мотивирующим их не только на соответствие ожиданиям лидера, но и на их превышение.

Синтез указанных типов поведения лидера образует трансформационный стиль, характеризующийся взаимно развивающим взаимодействием лидера с подчиненными, позволяющим культивировать в последних лидерские качества.

Не останавливаясь подробно на раскрытии сущности каждого из четырех представленных выше измерений лидерства, заметим, что многочисленные экспериментальные исследования модели трансформационного лидерства показали ее состоятельность. На основе трех параметров транзакционного и четырех параметров трансформационного поведения Бэсс и Аволио [Bass, Avolio, 1997] разработали многофакторный лидерский опросник (multifactor leadership questionnaire — MLQ) — основной инструмент диагностики трансформационной или транзакционной направленности поведения лидера.

Вопрос о том, в какой мере представленные семь поведенческих характеристик лидера адекватно отражают сущность транзакционного и трансформационного аспекта лидерства, не является однозначным. Дискуссия развивается в двух следующих направлениях.

Сторонники неотрансформационного подхода [Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; House, Shamir, 1993 и др.] рассматривают трансформационное лидерство как сложную поведенческую структуру. По их мнению, четырехмерная модель поведения трансформационного лидера, предложенная Бэссом, представляет собой несколько упрощенную трактовку значительно более сложного феномена. Указывается, что некоторые из введенных им измерений поведения трансфор-

мационного лидера являются повторяющимися по сути. В частности, спорный характер носит концептуальное различие между поведенческими дескрипторами «харизма/идеализированное влияние» и «мотивация на основе вдохновения». Также, если признать, что лидерство харизматично по определению [House, Shamir, 1993], то концептуальная самобытность дескриптора «харизма/идеализированное влияние», усиливающего различие между трансформационной теорией и другими теориями лидерства, не является очевидной.

Одним из реализованных путей преодоления «соблазна упрощений» [Yukl, 1999] явилось переосмысление поведения трансформационного лидера в рамках многомерной модели с использованием концептуально различимых поведенческих дескрипторов. В результате была предложена и экспериментально апробирована другая поведенческая модель трансформационного лидерства, структуру которой составили шесть дескрипторов, два из которых (intellectual stimulation и providing individualized support) были заимствованы у Бэсса. Каждый из этих дескрипторов достоин быть подробно рассмотренным в отдельных публикациях по проблемам трансформационного лидерства. В рамках настоящей работы ограничимся лишь их перечислением: поиск возможностей и артикуляция видения будущего (identifying and articulating visions), институционализация эталонов поведения и норм деятельности (providing an appropriate model), культивирование сотрудничества для достижения общих целей (fostering the acceptance of group goals), ожидание высоких качественно-количественных показателей деятельности (high performance expectation), стимуляция интеллектуальных возможностей (intellectual stimulation), индивидуализация помощи (providing individualized support) [Podsakoff et al., 1990].

Второй дискуссионный вопрос, поставленный сторонниками неотрансформационного подхода, связан с первым и обращается к проблеме валидности существующих инструментов измерения трансформационного лидерства, в частности MLQ. Специальное рассмотрение данного вопроса также представляется более предпочтительным в рамках отдельной публикации.

### **1.5. Новые направления в исследовании транзакционного и трансформационного стилей лидерства**

В заключение обзора трансформационно-транзакционной концепции лидерства отметим, что на современном этапе развития теорий транзакционного и трансформационного стилей заметен рост интереса исследователей к лидерским процессам вне корпоративной среды. Так, формируется отдельное направление исследований обоих стилей в контексте взаимодействия лидера и подчиненных в учреждениях среднего и высшего образования. Соответствующие исследования были проведены учеными Австралии [Barnett, McCormick, Connors, 2001; Barnett, McCormick, 2004], Израиля [Goldring, 1992; Bogler, 2002], Канады [Leithwood, 1992; Sheppard, 1996; Silins, 1994], Китая [Cheng, 1997; Yu, 2000], США [Buck, 1989; Darling, 1990; Hallinger, 1992], Сингапура [Koh, 1990; Koh, Steers, Terborg, 1995].

Предметом другого интенсивно развивающегося направления исследований являются лидерские процессы в вооруженных силах. В частности, общие закономерности трансформационного лидерства используются в военно-морских и сухопутных силах США при обучении командного состава эффективному взаимодействию с подчиненными [Atwater, Yammarino, 1989; Bass, Yammarino, 1991; Atwater, Yammarino, 1993; Bass, 1996; 1998 и др.].

Также ряд новых направлений развивается в традиционном для теории лидерства (как дисциплины) корпоративном контексте. Здесь одной из наиболее актуальных проблем последнего десятилетия является изучение гендерного аспекта корпоративного лидерства. На основе определения зависимости между полом лидера и выбором лидером той или иной стратегии поведения некоторые исследователи предлагают рассматривать половозрастные особенности как прогнозирующие степень трансформационности или транзакционности лидерского поведения [Alimo-Metcalfe, 1995; Bass, Avolio, Atwater, 1996; Burke, Collins, 2001; Maddock, 2002; Manning, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt, 2003; Kark, 2004 и др.].

Другим активно реализуемым сегодня направлением выступает многоуровневый и кросс-уровневый подходы к исследованию лидерских процессов. В основе указанных подходов лежит положение о том, что природа лидерства как социального феномена многоуровневая. При этом концептуальное своеобразие феномена лидерства определяется уровнем его анализа. Соответственно, лидерство как сложное социальное явление предполагает несколько уровней концептуализации: индивидуальный (в рамках отдельно взятой личности), межличностный (в рамках взаимодействия двух субъектов), групповой, межгрупповой, организационный, ситуационный (в рамках конкретной ситуации), социокультурный (в рамках культурного пространства данного социума) и, наконец, кросс-культурный уровень. Подчеркивается, что исследование лидерских процессов на индивидуальном, межличностном, групповом и прочих уровнях анализа будет отражать самобытность природы лидерства и уникальность форм и способов функционирования данного феномена на каждом из анализируемых уровней [Avolio, Yammarino, 1990; Yammarino, Bass, 1991; Schriesheim, 1995; Jung, Yammarino, 2001 и др.].

Авторы многоуровневого подхода к лидерству отмечают, что достоверность выводов того или иного исследования по проблемам лидерства будет зависеть, главным образом, от двух факторов. Во-первых, гипотеза исследования должна отражать уровень анализа проблемы исследования и конкретизировать уровень анализа объекта и предмета исследования (уровневая локализация феномена гипотезой). Во-вторых, проверка гипотезы должна осуществляться в строгом соответствии с заявленным уровнем анализа (так называемая уровневая когерентность исследования). Нарушение положения об уровне соответствии аппарата исследования его теоретической основе, качества данных — методам их обработки и тому подобное ведет к смещению уровней анализа, что влияет на достоверность результатов исследования.

Изначально предложенная и реализованная в теории и практике исследований лидерства идея об обусловленности концептуального своеобразия изучаемого феномена уровнем его анализа была позднее успешно интегрирована в других областях научного знания и на сегодняшний день является неперменной составляющей теоретической основы и методологии большинства американских исследований в области психологии, социологии, менеджмента, медицины и т. д.

Обсуждаемый в следующей части публикации вопрос о лидерстве как о ключевом факторе, определяющем успешность слияний и поглощений, также выступает новым направлением в прикладных исследованиях по тематике лидерства. Далее будут кратко рассмотрены общие вопросы анализа факторов успешности корпоративных альянсов в современных американских исследованиях корпоративных слияний и поглощений. Отдельное внимание будет уделено прикладным аспектам интеграции теории трансформационного лидерства в лидерскую практику корпоративных слияний и поглощений с целью повышения эффективности последних.

## **2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ УСПЕШНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ АЛЬЯНСОВ В АМЕРИКАНСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ КОРПОРАТИВНЫХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ**

Разнообразие исследовательских проблем, связанных с феноменом корпоративных слияний и поглощений (Mergers & Acquisitions)<sup>4</sup>, традиционно значительно и продолжает увеличиваться, отражая интенсификацию интеграционных процессов в структуре мировой экономики. С экономической точки зрения рост числа сделок в области корпоративных M&A следует рассматривать в качестве одного из индикаторов укрепления нарастающих тенденций глобализации. Рассмотрим в качестве примера динамику активности американских компаний в области корпоративных M&A. По итогам 1994 г., общая сумма сделок, осуществленных американскими компаниями в данной сфере, составила 210 млрд долл. США [Covin et al., 1996]. Десятилетием позднее сумма средств, использованных американскими компаниями для осуществления корпоративных M&A, только в первом полугодии 2004 г. превысила 394 млрд долл. США [Dolbeck, 2004].

Экспонциальный рост числа слияний и поглощений, наблюдаемый в течение последнего десятилетия в экономике США, рассматривается рядом американских экономистов в качестве явления, парадоксального по своей сути [Tichy, 2001]. Уточнение того, в чем именно заключается данная парадоксальность, представляется важным условием перехода от общих вопросов, связанных с процессом

<sup>4</sup> В рамках данной публикации при дальнейшем упоминании корпоративных слияний и поглощений как экономического явления, организационного феномена и собственно процесса объединения компаний будет использоваться сокращение: «корпоративные M&A».

корпоративных слияний и поглощений, к обсуждению факторов, определяющих его успешность, в частности стилей лидерства, которых придерживаются руководители компаний.

Известно, что компании обращаются к процессу корпоративных М&А как к одному из путей формирования и реализации стратегии собственного развития. Важной составляющей стратегического успеха здесь является «опережающий» тип мышления, основанный на поиске и анализе компанией комплекса конкурентных преимуществ и точек роста, определяющих ее будущее положение на рынке. Потребность компании в формировании конкурентных преимуществ является одним из мотивов, обуславливающих ее участие в процессах корпоративных М&А. Вне зависимости от того, какое именно преимущество ожидается получить в результате корпоративного слияния (рост рыночной доли, оптимизацию издержек, доступ к новым технологиям и ноу-хау и т. п.), оправданность данной стратегии роста компании в конечном итоге зависит от динамики величины ее прибыли до и после поглощения. Так, наличие отрицательных темпов роста прибыли, или отсутствие роста прибыли как такового, позволяют подвергнуть сомнению оправданность решения о необходимости осуществленного поглощения или слияния.

Широкомасштабный мета-анализ<sup>5</sup> выявил, что в большинстве случаев корпоративные М&А не ведут к положительной динамике размера прибыли объединенной компании [King et al., 2004]. Более того, ряд других исследований финансового состояния объединенной компании после завершения процедуры сли-

яния предлагают еще более радикальную оценку динамики прибыли [Philippatos, Baird, 1996; Very et al., 1997]. В частности, указывается на то, что, как правило, в течение трех лет с момента сделки по слиянию компания, осуществлявшая поглощение, последовательно демонстрировала отрицательные темпы роста прибыли [Langetieg, 1978; Asquith, 1983; Mueller, 1985; Ravenscraft, Scherer, 1987].

Корпоративные М&А как фактор динамики роста стоимости компании — другая актуальная тема в рамках той же научной дискуссии. Исследования, ведущиеся в указанном направлении, демонстрируют выводы, противоречащие устойчивому мнению о том, что корпоративные М&А увеличивают стоимость объединенной компании, в том числе за счет положительной динамики роста стоимости ее акций [Marks, Mirvis, 1965; Malatesta, 1983; Mangenheim, Muller, 1988; Lawrence, 2002].

С чем связаны ожидания подобного роста? На фоне положительного информационного фона, создаваемого вокруг сделки слияния, рост стоимости акций является результатом позитивных ожиданий участников рынка, признающих перспективность данной сделки с точки зрения динамики роста прибыли объединенной компании, а также вероятных производственных, рыночных, финансовых и прочих синергетических эффектов, возникающих в результате слияния компаний.<sup>6</sup>

Между тем в ряде исследований отмечается наличие закономерностей, лежащих в основе феномена курсовых флуктуаций стоимости акций объединяющихся компаний и отражающих тенденцию

<sup>5</sup> Мета-анализ был выполнен на базе 93 исследований слияний и поглощений, осуществленных в период с 1921 по 2002 г. и имевших своей целью сравнительный анализ финансовых показателей компаний до и после слияния/поглощения.

<sup>6</sup> Необходимо отметить, что масштаб, структура и продолжительность синергетического эффекта слияния определяют стратегическую оправданность участия компании в сделке. Метафора « $2 + 2 = 5$ » является наиболее часто встречаемой в американских исследованиях корпоративных М&А когнитивной «картинкой», отражающей в сжатой форме суть синергетического эффекта.

«эпизодичности» положительной динамики роста их акций. На основе анализа выборки корпоративных M&A, осуществленных в период с 1955 по 1987 г. (с условием, что акции компаний до момента слияния были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи), было выявлено, что в течение пятилетнего периода после слияния стоимость акций объединенных компаний снизилась в среднем на 10% [Agrawal, Jaffe, Mandelker, 1992].

Обобщение результатов исследований по проблемам корпоративных M&A позволило заключить следующее. В силу ряда причин около 50% всех случаев корпоративных M&A заканчиваются неудачей, приводя к значительным потерям по всему спектру активов компании — от финансов до репутации [Pritchett, 1985; Porter, 1987]. Ряд более поздних исследований свидетельствует о том, что количество неудачных слияний и поглощений значительно превосходит количество успешных [Cartwright, Cooper, 1993a; Lubatkin, Lane, 1996].

Таким образом, налицо парадоксальная ситуация. С одной стороны, как было показано выше, число корпоративных M&A в США не только не уменьшается, но интенсивно растет. С другой стороны, этот рост происходит на фоне повышающейся *непредсказуемости* конечного результата слияния или поглощения. Представленная ситуация известна в литературе как «парадокс слияния» (acquisition paradox), «когда решение об участии в корпоративном M&A принимается вопреки неудачным примерам и при всей очевидности рисков, связанных с этим процессом» [Tichy, 2001, p. 367].

Если риск высок, почему компании (даже те из них, чей предыдущий опыт корпоративных M&A не был успешным) продолжают искать возможности для слияний и поглощений?

Возможно, поиск ответа на данный вопрос потребует дальнейших усилий не от одного поколения исследователей процес-

сов слияний и поглощений [Tichy, 2001]. Между тем в рамках настоящей публикации важным представляется осмысление проблемы иного характера, а именно: какие факторы определяют судьбу корпоративных M&A? Ниже предлагается краткий анализ данных факторов.

Большинство проведенных в США исследований слияний и поглощений последовательно указывает на то, что, несмотря на традиционно высокий интерес ученых к данной области изысканий, вопрос о том, какие именно факторы (или их комбинация) в наибольшей степени определяют успешность корпоративных M&A, остается открытым [Jensen, Ruback, 1983]. Наряду с признанием необходимости продолжать работу по выявлению инварианта подобных факторов, признается также, что решение указанной проблемы средствами отдельно взятой научной дисциплины весьма затруднительно, необходимо применение междисциплинарного подхода [Schweiger, Walsh, 1990].

Любопытно, что в основном изучение корпоративных слияний и поглощений продолжает вестись в контексте традиционных исследовательских подходов, без учета необходимости междисциплинарного видения проблемы как основы ее решения. В результате налицо дисциплинарная «кластерность» усилий по идентификации инварианта условий эффективности корпоративных M&A. Отмечается консервативность ученых в отношении привлечения знаний из других дисциплин и их интеграции в поле ведущихся исследований слияний и поглощений с целью преодоления дисциплинарных границ при объяснении феномена корпоративных M&A.

Подобная дисциплинарная «кластерность» в изучении успешности корпоративных M&A малопродуктивна прежде всего в силу сложности самих процессов слияний. Необходимо признать, что в основе всех успешных или неуспешных случаев корпоративных M&A находятся

комбинация факторов и комплекс условий, природу каждого из которых сложно установить усилиями одной дисциплины. Какие-то из условий неизбежно останутся за рамками подобного факторного анализа.

Существующие исследования, проведенные в США с целью выяснения условий эффективности корпоративных M&A, можно систематизировать в рамках четырех дисциплинарных направлений — теории финансов, теории стратегического управления и маркетинга, теории организации и теории менеджмента.<sup>7</sup>

Представители первого направления, анализируя финансовые детерминанты успеха корпоративных M&A, используют такие факторы, как: качество финансового анализа партнеров по слиянию [Jemison, Sitkin, 1986; Walker, Hanna, 1999]; структура и размер долга партнеров по слиянию, включая качество долговых обязательств, приобретаемых вместе с активом, а также величина долгового бремени, которое принимает на себя компания для финансирования сделки по поглощению актива [Bergh, 1997]; «инвестиционное бремя», или необходимость существенных финансовых вливаний в приобретенные активы [Pablo, Sitkin, Jemison, 1996]; приобретение актива по завышенной цене в ситуации наличия нескольких претендентов на один и тот же актив [Roll, 1986; Barney, 1988; Oster, 1990] и др.

Исследования корпоративных M&A в области стратегического менеджмента и маркетинга также отмечают многообразие факторов, лежащих в основе проблем, появляющихся у объединенной компании после слияния. Вот лишь некоторые из них: отсутствие стратегической логики,

<sup>7</sup> Безусловно, данная классификация факторов успеха корпоративных M&A в рамках представленных четырех дисциплинарных направлений носит общий характер и может быть детализирована с учетом дополнительных факторов, анализ которых был осуществлен в рамках других дисциплин.

объясняющей выбор конкретной компании в качестве объекта для поглощения или партнера по слиянию [Chatterjee, 1986; Datta, 1991; Brush, 1996; Weber, 1996]; непродуманность стратегии процесса слияния и отсутствие поэтапного плана интеграционных действий на ее основе [Salama, Holland, Vinten, 2003]; имитация стратегий успешных случаев корпоративных M&A и прямое заимствование положительного опыта без учета специфики конкретной ситуации [Lubatkin, 1983; Fowler, Schmidt, 1989; Haunschild, 1993]; масштаб интеграции и степень автономности поглощенной компании в структуре объединенной компании [Pablo, 1994; DiGeorgio, 2002]; макроэкономическая ситуация и характеристики рынка, в рамках которого оперируют партнеры по слиянию [Johnson, 1999], и др.

Вопросы успешности корпоративных M&A в контексте теории организации рассматривались в связи с рядом факторов, включая организационную структуру и размеры объединяющихся компаний [Penrose, 1959; Salter, Weinhold, 1979; Shrivastava, 1986]; явление культурного «шока» с последующим культурным «отторжением», вызываемым принципиальной несовместимостью организационных культур объединяющихся компаний [Buono, Bowditch, Lewis, 1985; Walter, 1985; Covey, 1995; Marks, Mirvis, 1998; Weber, Camerer, 2003]; качество и характер протекания коммуникационных процессов внутри компаний и между ними до и после объединения [Marks, Mirvis, 1985; Eisenberg, Witten, 1987; Buono, Bowditch, 1989; DeVoge, Shiraki, 2000; DiGeorgio, 2003]; контрпродуктивные тенденции в социально-психологическом климате коллектива в связи с планами слияния и/или после слияния [Ashford, 1988; Cartwright, Cooper, 1993b; Covin et al., 1996].

Наконец, анализ успешности корпоративных M&A, осуществляемый в рамках теории менеджмента, выявил целый ряд факторов, объясняющих проблемы

слияний и поглощений, включая готовность руководства компании идти на риск слияния при наличии лишь частичной информации о финансовом состоянии компании-партнера, относительной неясности стратегической логики поглощения и т. п. [Pablo, Javidan, 2002]; диалогизм взглядов руководства сливающихся компаний относительно будущего объединенной компании и уровень данного диалогизма после слияния [Meen, Keough, 1992]; иррациональность мотивов руководства, лежащих в основе сделки поглощения и отражающих уровень бессознательного в потребностях руководителей удовлетворять собственные имперские амбиции<sup>8</sup> [Rhoades, 1986].

Анализ вышеперечисленных исследований показал, что ни в одном из представленных дисциплинарных направлений процессы лидерства не являются предметом отдельного изучения в качестве фактора, от которого зависит успешность слияния.<sup>9</sup> Лишь иногда лидерство эпизодически упоминается в связи с успешностью корпоративных M&A [Fulmer, Gilkey, 1988; Schweiger, DeNisi, 1991], и существует всего несколько работ, специально изучающих процессы лидерства в контексте слияний и поглощений [Covin et al., 1997; Politis, 2002].

Между тем лидерские процессы представляются интегральной составляющей успеха корпоративных M&A в силу кон-

<sup>8</sup> Присутствие подобных потребностей в структуре бессознательного в личности лидеров компаний как идеологов корпоративных M&A отчасти объясняет, почему, несмотря на высокий риск и негативный опыт участия в M&A в прошлом, компании продолжают искать возможности для корпоративных слияний и поглощений.

<sup>9</sup> Тем более странным представляется то обстоятельство, что вопросы лидерства как фактора, определяющего успех корпоративных M&A, не получили должного внимания американских исследователей в рамках теории менеджмента с учетом того, что как дисциплина теория лидерства сформировалось в самостоятельное направление исследований именно в рамках этой теории.

цептуальности самой фигуры лидера в жизни организации. Именно его личностными особенностями, характеристиками лидерского стиля определяется качество процессов, протекающих в ходе корпоративных M&A, при рассмотрении их каждым из описанных дисциплинарных направлений.

Таким образом, привлечение теории лидерства к проблематике корпоративных M&A и рассмотрение финансовой, стратегической, управленческой и организационной составляющих процесса поглощения или слияния компаний через призму особенностей поведения лидера является шагом в направлении междисциплинарного осмысления причин возникновения проблем внутри процесса корпоративного слияния/поглощения. Представляется, что использование трансформационно-трансакционной концепции для осмысления лидерства как ключевого фактора, определяющего протекание и конечный результат корпоративного слияния/поглощения, в рамках настоящей работы будет наиболее продуктивным.

### **3. ТРАНСФОРМАЦИОННО-ТРАНСАКЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО И УСПЕШНОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ**

Влияние поведенческих аспектов личности лидера на качество корпоративных слияний обсуждается в связи с двумя фундаментально различными типами ориентации лидера при взаимодействии с подчиненными — ориентации на личность и ориентации на задание и качество его выполнения. Выбор ориентации всегда индивидуален и осуществляется лидером на основе концептуализации сущности лидерского процесса с точки зрения субъективного опыта, личностных смыслов, ценностей и всего того, что формирует управленческую философию данного лидера. Также этот выбор определяется представлением лидера об эффективности

деятельности его сотрудников при реализации им того или иного типа ориентации.

Лидер, ориентированный в своей деятельности на личность подчиненного (*relationship oriented leadership*), видит точки роста эффективности работы сотрудника в установлении и поддержании с ним взаимоотношений, позволяющих возможно больше узнать о его способностях и потребностях.<sup>10</sup> На основе этой информации лидер определяет мотивационную основу деятельности сотрудника и вырабатывает стратегию взаимодействия с ним, дающую возможность максимально полно удовлетворить данные потребности.

Лидер, ориентированный на задание и процесс его выполнения (*task oriented leadership*), выдвигает в качестве приоритета алгоритмизацию деятельности сотрудников для достижения поставленной цели. Такой лидер в большей мере озабочен технической стороной процесса и концентрирует свои усилия на реализации функции контроля за соответствием действий подчиненных установленным нормам. Предупреждение лидером отклонений действий подчиненных от заданного алгоритма действий обеспечивает достижение желаемого результата.

Ориентация на личность и ориентация на задание как самостоятельные типы ориентации лидера при осуществлении им управленческой деятельности определили два направления в развитии исследования зависимости результатов корпоративных М&А от стилей лидерства. *Первое* направление формировалось в основном в рамках дисциплинарного русла, представленного теорией менеджмента и теорией организации. Анализируя

влияние лидерства на результат процесса корпоративного слияния/поглощения, исследователи менеджмента и организационных процессов отдавали приоритет изучению содержания деятельности лидера по обеспечению эффективности интеграционных процессов *после* слияния, а также на выявление характеристик личности лидера, способствующих достижению данной эффективности [Ivancevich, Schweiger, Power, 1987; Fulmer, Gilkey, 1988 и др.].

Указывая, что конечный результат слияния зависит от качества интеграции двух компаний в одну, сторонники данного подхода связывали успех корпоративных М&А с максимальной концентрацией внимания лидера на человеческом факторе и культурном аспекте интеграционных процессов. Отмечалось, что уже на этапе планирования сделки слияния лидер должен учитывать и предотвращать типичные для интеграционных процессов сложности, связанные с совместимостью разных корпоративных культур организаций, эскалацией протестных настроений сотрудников — посредством реализации продуманной информационной политики по разъяснению их будущего в объединенной компании, минимизации интенсивности миграции управленческих кадров из компании в другие структуры и пр.

*Второе* направление исследования зависимости результатов корпоративных слияний от стилей лидерства получило свое основное развитие в рамках дисциплинарного русла, представленного теорией финансов и теорией стратегического менеджмента и маркетинга. В отличие от теории менеджмента и теории организации, данное направление исследований концентрировалось на изучении поведенческой стороны и содержания деятельности лидера *до* момента слияния [Haspelagh, Jemison, 1991; Schweiger, DeNisi, 1991]. Опираясь в качестве доказательств данными эмпирических исследований неудачных случаев корпоративных М&А,

<sup>10</sup> Этико-философские основы лидерства с фундаментальной ориентацией на развивающее взаимодействие с подчиненными традиционно связываются с работами представителей гуманистической психологии (Фромма, Маслоу, Роджерса, Левина и др.).

представители этого направления указывали, что главная причина неудач слияний и поглощений заключается в недооценке лидером технической стороны сделки. Уделяя основное внимание вопросам будущей интеграции компаний, лидеры упускают из виду текущие приоритеты, связанные с организацией деятельности сотрудников для оценки финансового «здоровья» партнера по слиянию и качества стратегической составляющей сделки. Отмечается, что, поскольку ошибки, связанные с финансовым и стратегическим анализом слияния носят необратимый характер и ведут к серьезным проблемам в будущем, лидер должен строго контролировать качество финансового и стратегического аудита. Ключевым фактором качества аудита является дисциплинированность сотрудников при выполнении заданий, определяемых лидером.

Несовершенство данных подходов видится в локализации каждым из них деятельности лидера в рамках только одного дисциплинарного направления и в попытке определить сущность роли лидера в корпоративных М&А в контексте единственного этапа процесса слияния. Неудивительно, что оба подхода по-разному трактуют причины успеха и неудач корпоративных М&А. В то же время обращает на себя внимание противоречие между существованием концептуального и дисциплинарного конфликта указанных подходов в видении миссии лидера и тем фактом, что оба подхода рассматривают все аспекты деятельности лидера как в равной мере важные для успеха процесса слияния. Данная противоречивость существенно ограничивает возможности обоих подходов выработать такие модели лидерства, которые, отражая целостность процесса слияний, учитывали бы, что на разных этапах процесса слияний и поглощений задачи, стоящие перед лидером, неодинаковы и изменяются по мере смены этапов этого процесса, требуя соответствующих модификаций и в лидерской составляющей.

С учетом ранее приведенного положения о важности междисциплинарности в исследованиях корпоративных М&А и в связи с выявленными недостатками существующих разработок, необходим поиск такой модели лидерства, которая позволила бы интегрировать концептуальное многообразие взглядов на природу лидерства в рамках единого подхода. При этом ориентация на личность и ориентация на задание как фундаментальные установки, отражающие природу взаимодействия лидера с подчиненными, не должны противопоставляться друг другу как взаимоисключающие. Обе они являются составляющими эффективного процесса лидерства и рассматриваются как концептуально взаимодействующие друг друга и комбинаторно-интегрируемые в рамках одной модели лидерства. Трансформационно-транзакционная концепция лидерства предлагается нами в качестве теоретической основы подобной модели.

Концептуальная идея Бэсса о том, что, будучи различными, трансформационный и транзакционный стили лидерства не являются взаимоисключающими [Bass, 1985], стала ключевым положением, лежащим в основе предлагаемого подхода к интеграции трансформационно-транзакционной концепции в лидерскую практику корпоративных М&А. В рамках данного положения трансформационное лидерство трактуется как *дополняющее* транзакционную концепцию. Прикладной аспект указанной идеи Бэсса и ее актуальность для лидерских процессов в ходе слияний и поглощений особенно отчетливо выражены на фоне вывода ряда исследователей об изменении характера задач, стоящих перед лидером на каждом из этапов процесса корпоративного слияния, что должно учитываться при выборе лидером стратегии поведения [Gadiesh, Ormiston, 2002; Bert, MacDonald, Herd, 2003; Early, 2004].

Действительно, исследования Бэсса [Bass, 1985; 1998] и его последователей подтверждают, что лидер добивается наи-

большей эффективности в случае комбинаторного сочетания трансформационного и транзакционного стилей в своей деятельности. Отмечается, что оптимальность комбинации указанных стилей в структуре поведения лидера всегда определяется характеристиками конкретной ситуации, в которой лидер осуществляет свою деятельность. Соответственно, в зависимости от обстоятельств один стиль будет выступать в качестве доминантного, а другой — в качестве стиля-спутника. Структура данной комбинации динамична и изменяется по ходу процесса слияния.

В связи с этим успешность корпоративных слияний может быть определена, во-первых, наличием у лидера как самоорганизующейся психологической системы [Тихомиров, Тюлю, 2000] способности изменять характер поведения и содержание деятельности при смене этапов процесса корпоративного слияния. Во-вторых, степенью понимания лидером необходимости *комбинаторного сочетания* трансформационного и транзакционного стилей<sup>11</sup> в структуре своего поведения.

До непосредственного рассмотрения комбинаторных вариаций указанных стилей лидерства применительно к отдельным этапам процесса слияния/поглощения еще раз отметим, что каждый этап нацелен на достижение конкретных задач в контексте общих целей слияния. Специфика задач на каждом этапе предъявляет особые требования к лидерскому стилю с точки зрения его эффективности.

Американские исследователи процесса слияний и поглощений по-разному подходят к вопросу о количестве этапов в его структуре. Согласно первому подходу, все виды деятельности, связанные с реализацией корпоративных М&А, могут быть объединены в два этапа: планирование

(предслияние) и реализация (слияние) [Costello, Kubis, Shaffer, 1963; Marks, Cutcliffe, 1988; Schweiger, Weber, 1989].

В соответствии с другим подходом различают три этапа корпоративного слияния: оценивание и отбор потенциальных кандидатов; детальное изучение состояния и переговоры с поглощаемой компанией (или компанией — партнером по слиянию); и, наконец, выбор и реализация подхода к интеграции двух компаний после оформления сделки слияния/поглощения [Pablo, Sitkin, Jemison, 1996].

Вестер предлагает рассматривать процесс корпоративного поглощения как последовательность семи этапов [Vester, 2002]. Так называемый нулевой этап предполагает прохождение обязательных процедур (как правило, юридических), предписываемых участникам процесса слияния законодательно (например, уведомление миноритарных акционеров о планах слияния/поглощения и т. п.). Далее следуют фазы подготовки и реализации мероприятий до публичного объявления о слиянии; совместное планирование процесса интеграции партнерами по слиянию; начало слияния; фактическая интеграция двух компаний; оценивание и коррекция процесса слияния по истечении первых ста дней с момента объявления о сделке; и, наконец, продолжение интеграционных процессов.

Принимая во внимание указанные подходы к структурированию процесса слияний и поглощений, в рамках данной работы мы концептуально различаем три основных этапа данного процесса: *предслияние*, *слияние* и *постслияние/интеграция*. При этом обеспечение успешности процесса корпоративного М&А будет зависеть от последовательности осуществления лидером специфических комбинаций стилей лидерства в рамках отдельных этапов данного процесса.

На *этапе предслияния* в качестве оптимальной представляется комбинация с доминирующим транзакционным стилем и трансформационным стилем в качестве

<sup>11</sup> Здесь и далее транзакционный стиль рассматривается в рамках «ситуационного вознаграждения» как наиболее эффективной формы транзакционного стиля лидерства.

стиля-спутника. Будучи первым из трех этапов процесса слияния, данный этап характеризуется деятельностью лидера, направленной на осуществление как можно более конкретного и точного анализа состояния планируемого партнера по слиянию.

Лидер здесь осуществляет деятельность по планированию, исполнению и контролю качества аудита по всему спектру ресурсов потенциального партнера (начиная от финансовых ресурсов и клиентской базы и заканчивая кадровыми ресурсами и репутационным капиталом). Принимая во внимание тот масштаб негативных последствий, с которыми объединенная компания может столкнуться в случае некачественного аудита до слияния, отметим, что контроль за качеством исполнения подчиненными процедур аудита становится одним из основных типов деятельности лидера на этапе предслияния.

Трансформационный аспект данной стилевой комбинации проявляется в гуманистической ориентации лидера на личностную составляющую и в стремлении осуществить планирование процесса слияния так, чтобы минимизировать негативные последствия для настоящего и будущего сотрудников объединенной компании. Признавая, что приоритетным на этапе предслияния является изучение технических аспектов сделки слияния, отметим, что трансформационная составляющая стилевой комбинации отражает важность учета человеческого фактора уже на этапе планирования корпоративного слияния/поглощения.

В рамках *этапа слияния* в качестве оптимальной выступает комбинация, сочетающая в равной степени транзакционный и трансформационный стили. На данном этапе деятельность лидера во многом продолжает определяться техническим характером задач, стоящих перед ним, что обуславливает наличие транзакционной составляющей в структуре стилевой комбинации. Лидер здесь концен-

трируется на достижении окончательных договоренностей сторон относительно всех аспектов сделки по слиянию/поглощению, на проведении последних консультаций со стейкхолдерами всех уровней, на принятии окончательного решения о сделке и, наконец, на легализации сделки путем ее юридического оформления.

В то же время усиление потребности в трансформационном поведении лидера на данном этапе определяет такую структуру комбинации стилей, где транзакционный и трансформационный стили лидерства представлены в относительно равных долях. Указанная потребность вызвана необходимостью предельной коммуникационной открытости лидера, который должен предоставлять регулярную и достоверную информацию о планах слияния, его дате, сроках и т. п. Известно, что часто обсуждение планов слияния происходит в обстановке секретности. Предоставление информации, касающейся слияния, является объектом строгого контроля со стороны лидера вплоть до момента официального объявления о сделке. Это позволяет избежать нежелательных последствий (например, резкого колебания курса акций объединяющихся компаний на фоне слухов об их предстоящем слиянии), связанных с незапланированным раскрытием планов слияния [DeVoge, Shiraki, 2000].

Между тем подобное ограничение доступа к информации не способствует удовлетворению информационных потребностей сотрудников в кризисный для жизни организации момент [Тихомиров, Чернов, 2004]. Именно поэтому на данном этапе необходима сбалансированность транзакционного и трансформационного стилей лидерства, когда лидер должен быть озабочен не только судьбой сделки, но и психологическим состоянием сотрудников, находящихся в неведении относительно своего будущего в организации. Трансформационный лидер учитывает психологические аспекты слияния и устанавли-

вает с подчиненными систему двусторонней коммуникации с предоставлением им возможности выразить свои опасения, сомнения и предложения относительно планов слияния. Наличие подобной «обратной связи» [Chaudhuri, Tabrizi, 1999] способствует формированию атмосферы доверия в организации [Sloan, 1993; Eisenberg, Witten, 1987] и минимизирует возможность появления слухов и других негативных форм корпоративной мифологии [Buono, Bowditch, 1989].

Таким образом, актуализация лидером трансформационного компонента стилевой комбинации на этапе слияния определяет его направленность на своевременное удовлетворение информационных потребностей подчиненных и способствует установлению в организации атмосферы доверия, необходимой для успешного осуществления последующих интеграционных процессов.

На *этапе постслияния/интеграции* наиболее предпочтительна комбинация доминирующего трансформационного стиля с транзакционным в качестве стиля-спутника. Будучи последним этапом корпоративного слияния/поглощения, данный этап характеризуется деятельностью лидера, связанной с решением задач интеграционного плана. Лидер концентрирует внимание на преодолении конфликтов корпоративных культур объединяющихся организаций, несовместимости их подходов к работе с кадрами, а также на минимизации последствий конфликта самобытных корпоративных философий, определяющих миссии и цели деятельности организаций. Доминирование трансформационного компонента в стилевой комбинации регулирует деятельность лидера по созданию и реализации интеграционного сценария, учитывающего изменения в поведении сотрудников на фоне проводимого слияния.

Подобные изменения часто носят негативный характер, поскольку в их основе лежат механизмы защитной реакции психики работников на снижение уровня

комфортности и защищенности в связи с перспективой стать частью большей организации, чуждой им по культуре и философии деятельности [Marks, Mirvis, 1985]. Вот лишь некоторые из контрпродуктивных психических реакций персонала на процессы слияний и поглощений: культурный шок, потеря личностной и организационной идентичности, стрессовые состояния, иммунный дефицит и т. д. [Sales, Mirvis, 1984].

Немногочисленные исследования показывают, что трансформационные лидеры ориентированы на минимизацию указанных негативных поведенческих реакций сотрудников и способны обеспечить формирование у подчиненных чувства защищенности и уверенности в будущем [Covin et al., 1997]. Другое исследование [Politis, 2002] выявляет эффективность трансформационного лидерства и в связи с процессом интеграции нематериальных активов (знаний, технологий, ноу-хау и т. п.).<sup>12</sup>

Таким образом, эффективность деятельности лидера на каждом этапе процесса корпоративного слияния или поглощения определяется его способностью находить и реализовывать оптимальную комбинацию трансформационного и транзакционного стилей в зависимости от требований ситуации и характера задач, определяемых данными требованиями. Комбинирование стилей должно носить осознанный характер, чтобы выбор доминантного стиля и стиля-спутника осуществлялся лидером на основе тщательного анализа относительно природы каждой задачи на каждом этапе процесса корпоративного M&A.

<sup>12</sup> Указанные работы [Covin et al., 1997; Politis, 2002] на сегодняшний день являются единственными опубликованными исследованиями трансформационно-транзакционной концепции лидерства в контексте корпоративных M&A. К сожалению, обе они ограничиваются анализом деятельности лидера в рамках лишь последнего из трех этапов процесса корпоративного слияния.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерские процессы являются интегральной составляющей успеха корпоративных М&А в силу самой концептуальности фигуры лидера в жизни организации. Качество финансовых, стратегических, управленческих и организационных аспектов процесса корпоративного слияния/поглощения часто определяется характеристиками лидерского стиля руководителя, осуществляющего слияние.

Каждый из этапов процесса поглощения или слияния компаний определяется многообразием задач и приоритетов, стоящих перед лидером. В условиях подобной вариативности руководителю приходится сочетать в своей деятельности трансформационный и транзакционный стили лидерства. В зависимости от характера задач и их приоритетности каждому из трех этапов процесса корпоративного слияния/поглощения будет соответствовать своя наиболее оптимальная комбинация стилей лидерства.

Таким образом, успешность корпоративных слияний необходимо связывать: во-первых, со способностью лидера изменять характер поведения и содержание своей деятельности при смене этапов процесса корпоративного слияния; во-вторых, со специальной способностью лидера осуществлять *комбинаторное сочетание* трансформационного и транзакционного стилей в структуре собственного поведения в ходе слияния/поглощения. На каждом из этапов корпоративного слияния эффективность поведения лидера и, соответственно, успех слияния в целом

будут определяться степенью соответствия комбинации лидерских стилей задачам данного этапа.

Процесс корпоративного слияния/поглощения — сложное социокультурное, экономическое, организационное, управленческое и психологическое явление. Рассмотрение стиля лидерства в качестве фактора, определяющего характер и качество управленческой деятельности лидера в контексте корпоративных М&А, представляется перспективным, но, безусловно, не единственным подходом в исследовании условий успешности корпоративных слияний и поглощений. Так, к числу других факторов лидерства, предположительно способных влиять на эффективность корпоративных М&А, следует отнести аспект формального и неформального лидерства, так как руководитель объединенной компании может зачастую не являться лидером в глазах сотрудников поглощенной компании. Также отдельного рассмотрения требуют вопросы о мотивах принятия лидером решений относительно корпоративного поглощения и об определении природы потребностей, лежащих в основе интереса лидера к корпоративным М&А. Кроме того, отметим, что с точки зрения перспектив будущих исследований возможностей трансформационно-транзакционной концепции лидерства в обеспечении факторов успеха корпоративных слияний и поглощений необходимыми представляются разработка и опытно-экспериментальная проверка теоретической модели каузальности отношений между качеством результатов корпоративных М&А и стилями лидерства.

## ЛИТЕРАТУРА

Реброва О. Ю. 2002. *Статистический анализ медицинских данных. Применение пакета прикладных программ STATISTICA*. М.: Медиа Сфера.

Тихомиров А. А. 1999. Управление развитием инновационного потенциала руководителя как условие качества его деятельности в условиях социально-эконо-

- мической нестабильности. В сб.: *Менеджер XXI века: Тезисы докладов международной конференции*. Н. Новгород; 238–240.
- Тихомиров А. А., Тюлю Г. М. 2000. Синергетический аспект проблемы управления развитием личности. В сб.: *Человек как самоорганизующаяся психологическая система*. Барнаул; 25–32.
- Тихомиров А. А., Чернов А. В. 2004. *Кризисная коммуникация как условие эффективного управления репутацией организации (американский опыт)*. Череповец: Череповецкий государственный университет.
- Тюлю Г. М., Тихомиров А. А. 2000. Инновационная культура руководителя: культурологический аспект. В сб.: *Менеджер XXI века: Тезисы докладов международной конференции*. Н. Новгород; 289–291.
- Филонович С. Р. 2003. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 3–24.
- Agrawal A., Jaffe J. F., Mandelker G. N. 1992. The post-merger performance of acquiring firms: A re-examination of an anomaly. *Journal of Finance* 47 (4): 1605–1621.
- Alimo-Metcalfe B. 1995. An investigation of female and male constructs of leadership. *Women in Management Review* 10 (2): 3–8.
- Ashford S. 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science* 24 (1): 19–36.
- Asquith P. 1983. Merger bids, uncertainty and stockholder returns. *Journal of Financial Economics* 11 (1–4): 51–83.
- Atwater L. E., Yammarino F. J. 1989. *Predictors of military leadership. A study of midshipmen leaders at USNA*. ONR Tech. Rep. 7. State University of New York, Center for Leadership Studies: Binghamton, N. Y.
- Atwater L. E., Yammarino F. J. 1993. Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations* 46 (5): 645–668.
- Avolio B. J., Yammarino F. J. 1990. Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly* 1 (3): 193–208.
- Barnett K., McCormick J. 2004. Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly* 40 (3): 406–434.
- Barnett K., McCormick J., Connors R. 2001. Transformational leadership in schools: Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration* 39 (1): 24–46.
- Barney J. 1988. Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal* 9 (Summer special issue): 71–78.
- Bass B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: N. Y.
- Bass B. M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. Free Press: N. Y.
- Bass B. M. 1996. *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences: Alexandria, VA.
- Bass B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ.
- Bass B. M., Avolio B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Bass B. M., Avolio B. J. 1997. *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden: Palo Alto, CA.
- Bass B. M., Avolio B. J. 1999. *Training Full Range Leadership: A Resource Guide for Training with the MLQ*. Mind Garden: Palo Alto, CA.
- Bass B. M., Avolio B. J., Atwater L. 1996. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review* 45 (1): 5–34.
- Bass B. M., Yammarino F. J. 1991. Congruence of self and others' leadership ratings

- of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review* **40** (4): 437–454.
- Bennis W. 1989. *On Becoming a Leader*. Simon & Shuster: N. Y.
- Bergh D. D. 1997. Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of *ex ante* conditions. *Strategic Management Journal* **18** (9): 715–731.
- Bert A., MacDonald T., Herd T. 2003. Two merger integration imperatives: Urgency and execution. *Strategy & Leadership* **31** (3): 42–49.
- Bogler R. 2002. Two profiles of schoolteachers: A discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education* **18** (6): 665–673.
- Brush T. 1996. Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses. *Strategic Management Journal* **17** (1): 1–24.
- Bryman A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage: London.
- Buck J. T. 1989. *Transformational Leadership Behaviors of Exemplary Texas Superintendents*. UMI Dissertation Services: Ann Arbor, MI.
- Buono A. F., Bowditch J. L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. 1985. When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations* **38** (5): 477–500.
- Burke S., Collins K. M. 2001. Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review* **16** (5/6): 244–256.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row: N. Y.
- Cartwright S., Cooper C. L. 1993a. *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Cartwright S., Cooper C. L. 1993b. The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations* **46** (3): 327–348.
- Chalmers I., Altman D. G. 1995. *Systematic Reviews*. BMJ Publishing Group: London.
- Chatterjee S. 1986. Types of synergy and economic values: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal* **7** (2): 119–139.
- Chaudhuri S., Tabrizi B. 1999. Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard Business Review* **77** (5): 123–130.
- Cheng Y. C. 1997. *The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century*. Paper presented at the International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals Toward the 21st Century. Nanjing, China.
- Conger J. A., Kanungo R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership. In: Conger J. A., Kanungo R. N. (eds). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Costello T. W., Kubis J. F., Shaffer C. L. 1963. An analysis of attitudes toward planned merger. *Administrative Science Quarterly* **8** (2): 235–249.
- Covey S. R. 1995. Adaptive culture. *Executive Excellence* **12** (10): 3–4.
- Covin T. J., Sighter K. W., Kolenko T. A., Tudor R. K. 1996. An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science* **32** (2): 125–142.
- Covin T. J., Kolenko T. A., Sighter K. W., Tudor R. K. 1997. Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development* **16** (1): 22–28.
- Curphy G. J. 1992. An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition and performance. In: *Impact of leadership*. Clark K. E., Clark M. B., Campbell D. R. (eds). The Center for Creative Leadership: Greensboro, NC.
- Darling S. K. 1990. *A study to Identify and Analyze the Relationship Between (1) Transformational Leadership and Collaboration, and (2) Transactional Leadership and Collaboration in Selected Minnesota Elementary Schools*. UMI Dissertation Services: Ann Arbor, MI.

- Datta D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal* 12 (4): 281–297.
- DeVoge S., Shiraki J. 2000. People factors: The missing link in merger success. *Compensation & Benefits Management* 16 (1): 26–32.
- DiGeorgio R. M. 2002. Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know: Part I. *Journal of Change Management* 3 (2): 134–148.
- DiGeorgio R. M. 2003. Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know: Part II. *Journal of Change Management* 3 (3): 259–274.
- Dolbeck A. 2004. M&A in the US and Europe. *Weekly Corporate Growth Report* (August 30, 2004 Issue).
- Dubinsky A. J., Yammarino F. J., Jolson M. A. 1995. An examination of linkages between personality characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology* 9 (3): 315–335.
- Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129 (4): 569–591.
- Early S. 2004. Mergers and acquisitions: New McKinsey research challenges conventional M&A wisdom. *Strategy & Leadership* 32 (2): 4–11.
- Eisenberg E. M., Witten M. G. 1987. Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review* 12 (3): 418–426.
- Fowler K. L., Schmidt D. R. 1989. Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal* 10 (4): 339–350.
- Fulmer R. M., Gilkey R. 1988. Blending corporate families: Management and organization development in a post-merger environment. *Academy of Management Executive* 2 (4): 275–283.
- Gadiesh O., Ormiston C. 2002. Six rationales to guide merger success. *Strategy & Leadership* 30 (4): 38–40.
- Goldring E. B. 1992. System-wide diversity in Israel: Principals as transformational and environmental leaders. *Journal of Educational Administration* 30 (3): 49–62.
- Hallinger P. 1992. The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration* 30 (3): 35–48.
- Haspeslagh P. C., Jemison D. B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. Free Press: N. Y.
- Haunschild P. 1993. Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 564–592.
- House R. J., Shamir B. 1993. Towards the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In: Chermers M. M., Ayman R. (eds). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Academic Press: San Diego, CA.
- Howell J. M., Avolio B. J. 1993. Predicting consolidated unit performance: Leadership behavior, locus of control and support for innovation. *Journal of Applied Psychology* 78 (6): 891–902.
- Howell J. M., Higgins C. A. 1990. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (2): 317–341.
- Jemison D. B., Sitkin S. B. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review* 11 (1): 145–163.
- Johnson J. R. 1999. Mergers gone bad. *Industrial Distribution* 88 (3): 90–92.
- Ivancevich J. M., Schweiger D. M., Power F. R. 1987. Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning* 10 (1): 19–35.
- Jensen M. C., Ruback S. 1983. The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics* 11 (1–4): 5–50.
- Jung D. I., Yammarino F. J. 2001. Perceptions of transformational leadership among Asian, Americans and Caucasian Americans: A levels of analysis perspective. *Journal of Leadership Studies* 8 (1): 3–21.
- Kark R. 2004. The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Jour-*

- nal of Organizational Change Management* 17 (2): 160–176.
- King D. R., Dalton D. R., Daily C. M., Covin J. G. 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal* 25 (2): 187–200.
- Kirkpatrick S. A., Locke E. A. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 81 (1): 36–51.
- Koh W. L. K. 1990. *An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership In Secondary Schools In Singapore*. UMI Dissertation Services: Ann Arbor, MI.
- Koh W. L. K., Steers R. M., Terborg J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior* 16 (4): 319–333.
- Langetieg T. C. 1978. An application of a three-factor performance index to measure stockholder gains from merger. *Journal of Financial Economics* 6 (4): 365–383.
- Latham G. P., Lee T. W. 1986. Goal setting. In: Locke E. A. (ed.). *Generalizing from Laboratory to Field Settings*. Lexington Books: Lexington, MA; 100–117.
- Leithwood K. A. 1992. The move toward transformational leadership. *Educational Leadership* 49 (5): 8–13.
- Locke E. A., Latham G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly* 7 (3): 385–426.
- Lubatkin M. 1983. Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review* 8 (2): 218–225.
- Lubatkin M., Lane P. 1996. Psst...The merger mavens still have it wrong! *Academy of Management Executive* 10 (1): 21–37.
- Maddock S. 2002. Modernization requires transformational skills: The need for a gender-balanced workforce. *Women in Management Review* 17 (1): 12–17.
- Magenheim E. B., Mueller D. C. 1988. Are acquiring firm shareholders better off after an acquisition? In: Coffee J. Jr., Lowenstein L., Rose-Ackerman S. (eds). *Knights, Raiders, and Targets*. Oxford University Press: Oxford; 171–193.
- Malatesta P. 1983. The wealth effect of merger activity and the objective functions of merging firms. *Journal of Financial Economics* 11 (1–4): 155–181.
- Manning T. T. 2002. Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review* 17 (5/6): 207–216.
- Marks M. L., Cutcliffe J. G. 1988. Making mergers work. *Training and Development Journal* 42 (4): 30–36.
- Marks M. L., Mirvis P. 1985. Merger syndrome: stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions* 3 (Summer): 50–55.
- Marks M. L., Mirvis P. 1998. *Joining Forces*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Meen D. E., Keough M. 1992. Creating the learning organization: An interview with Peter M. Senge, author of „The fifth discipline: The art and practice of the learning organization“. *McKinsey Quarterly* 1 (1): 58–78.
- Mento A. J., Locke E. A., Klein H. J. 1992. Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology* 77 (4): 396–406.
- Mueller D. C. 1985. Mergers and market share. *Review of Economics and Statistics* 67 (2): 259–267.
- Oster S. M. 1990. *Modern Competitive Analysis*. Oxford University Press: N. Y.
- Pablo A. L. 1994. Determinants of acquisition integration level: A decision making perspective. *Academy of Management Journal* 37 (4): 803–836.
- Pablo A. L., Javidan M. 2002. Thinking of a merger... Do you know their risk propensity profile. *Organizational Dynamics* 30 (3): 206–222.
- Pablo A. L., Sitkin S. B., Jemison D. B. 1996. Acquisition decision-making processes: The

- central role of risk. *Journal of Management* **22** (5): 723–746.
- Penrose E. T. 1959. *Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: London.
- Philippatos G. C., Baird P. L. 1996. Postmerger performance, managerial superiority and the market for corporate control. *Managerial & Decision Economics* **17** (1): 45–55.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Bommer W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* **22** (2): 259–298.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Morman R. H., Fetter R. 1990. Transformational leadership behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* **1** (2): 107–142.
- Politis J. D. 2002. Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal* **23** (3/4): 186–197.
- Porter M. E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* **65** (3): 43–59.
- Pritchett P. 1985. *After the Merger*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Ravenscraft D. J., Scherer F. M. 1987. *Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency*. Brookings Institution: Washington, D.C.
- Rhoades S. A. 1986. *Power, Empire Building, and Mergers*. Lexington Books: Lexington, MA.
- Roll R. 1986. The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business* **59** (2): 197–216.
- Salama A., Holland W., Vinten G. 2003. Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: Three international case studies — Deutsche Bank-Bankers Trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo. *Journal of European Industrial Training* **27** (6): 313–321.
- Salter M. S., Weinhold W. A. 1979. *Diversification through Acquisition*. Free Press: N. Y.
- Sales A., Mirvis P. 1984. Acquisitions and the collision of culture. In: Quinn R., Kimberly J. (eds). *Managing Organizational Transitions*. Dow Jones: N. Y.
- Sashkin M., Rosenbach W. E. 1993. A new leadership paradigm. In: Rosenbach W. E., Taylor R. L. (eds). *Contemporary Issues in Leadership*. Westview Press: Boulder, CO.
- Schweiger D., DeNisi A. 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal* **34** (1): 110–135.
- Schweiger D. M., Walsh J. P. 1990. Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view. In: Rowland K. M., Ferris G. R. (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 8*. JAI Press: Greenwich, CT; 41–107.
- Schweiger D. M., Weber Y. 1989. Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning* **12** (2): 69–86.
- Schweiger D. M., Ivancevich J. M., Power F. R. 1987. Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive* **1** (2): 127–138.
- Seltzer J., Numeroff R. E., Bass B. M. 1989. Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress? *Journal of Health Resource Administration* **12** (2): 174–185.
- Shamir B., House R., Arthur M. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* **4** (4): 577–594.
- Schriesheim C. A. 1995. Multivariate and moderated within- and between-entity analysis (WABA) using hierarchical linear multiple regression. *Leadership Quarterly* **6** (1): 1–18.
- Sheppard B. 1996. Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, **XLII** (4): 325–344.

- Shrivastava P. 1986. Postmerger integration. *Journal of Business Strategy* 7 (1): 65–76.
- Silins H. 1994. The relationship between transformational leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement* 5: 272–298.
- Sloan T. J. 1993. Empowered employees fuel successful merger. *Public Relations Journal* 49 (12): 22–33.
- Sosik J. J., Avolio B. J., Kahai S. S. 1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology* 82 (1): 89–103.
- Sosik J. J., Dionne S. D. 1997. Leadership styles and Deming's behavior factors. *Journal of Business and Psychology* 11 (4): 447–462.
- Sosik J. J., Dworakivsky A. C. 1998. Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *Leadership Quarterly* 9 (4): 503–526.
- Tichy G. 2001. What do we know about success and failure of mergers? *Journal of Industry, Competition and Trade* 1 (4): 347–366.
- Tichy N., Devanna M. 1986. *Transformational Leadership*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Walker P., Hanna D. 1999. What makes a merger successful? *Strategic Finance* 80 (10): 58–62.
- Walter G. A. 1985. Culture collisions in mergers and acquisitions. In: Frost J. P., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (eds). *Organizational Culture*. Sage Publications: Beverly Hills, CA; 301–314.
- Weber R. A., Camerer C. F. 2003. Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science* 49 (4): 400–415.
- Weber Y. 1996. Corporate culture fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations* 49 (9): 1181–1202.
- Very P., Lubatkin M., Calori R., Veiga J. 1997. Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal* 18 (8): 593–614.
- Vester J. 2002. Lessons learned about integrating acquisitions. *Research Technology Management* 45 (3): 33–41.
- Yammarino F. J., Bass B. M. 1990. Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In: Clark K. E., Clark M. B. (eds). *Measures of Leadership*. The Center for Creative Leadership: Greensboro, NC.
- Yammarino F. J., Bass B. M. 1991. Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *Leadership Quarterly* 2 (2): 121–139.
- Yammarino F. J., Dubinsky A. J., Comer L. B., Jolson M. A. 1997. Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1): 205–222.
- Yu H. 2000. *Transformational Leadership and Hong Kong Teachers' Commitment to Change*. Unpublished doctoral dissertation. University of Toronto: Toronto, Canada.
- Yukl G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2): 285–305.
- Yukl G., Gordon A., Taber T. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (1): 15–32.

Статья поступила в редакцию  
22 августа 2004 г.