

НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЕ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АНОМАЛИИ И СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

О. С. ВИХАНСКИЙ, А. Г. МИРАКЯН

Московский государственный университет, Россия

В текущих реалиях происходит изменение существующей системы взглядов и представлений о лидерстве или, иными словами, смена парадигмы лидерства. В статье показаны ключевые управленческие аномалии нового тысячелетия, породившие кризис в теории менеджмента, а именно в управлении организациями и в лидерстве, и послужившие основанием для появления современных концепций лидерства. Проведен теоретический обзор так называемых положительных этических форм лидерства (аутентичное, духовное, лидерство-служение и др.), а также показаны новые тенденции понимания роли и сущности лидерства. На основе предположения о том, что кризис действующей модели управления коренится в сложившейся системе ценностей, основанной на конкурентном образе мышления, сделан вывод, что сердцевиной новой парадигмы менеджмента станут новые, «хорошие» модели лидерства, основанные на ценностях. И хотя процесс утверждения новой парадигмы идет достаточно медленно и не носит революционного характера, теория лидерства вступает в новый этап своего развития. Пришло время развивать лидеров нового формата.

Ключевые слова: парадигмальные изменения в менеджменте, кризис в управлении, кризис в лидерстве, развитие моделей этического лидерства.

JEL: L20, M10, M12, M14, M20, Z13.

*Нет ничего сильнее идеи,
время которой пришло.*

Виктор Гюго

Идеи, высказываемые в современных научных публикациях и выступлениях ведущих практиков и исследователей в области

экономики и управления, свидетельствуют о наличии определенной тенденции. Достаточно часто встречаются следующие фразы: «пробелы или проблемы управления», «условия неопределенности или неопределенная среда», «новые вызовы», «новые направления или новый формат

Адрес организации: Московский государственный университет, экономический факультет, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, стр. 46, 3-й учебный корпус, Москва, 119991, Россия.

© О. С. Виханский, А. Г. Миракян, 2018

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>

развития», «смена парадигмы» и т. п. Это признаки не только обеспокоенности профессионального сообщества текущим положением дел с осмыслением многих экономических и управленческих вопросов, но и отсутствия конкретного видения тренда происходящих изменений.

Российское общество в очередной раз находится в состоянии кризиса. Однако далеко не все ощущают глубину происходящих изменений и тем более осознают приближение последующих кардинальных перемен. Российское общество пережило дефолт в 1998 г., потом — глобальный финансовый кризис в 2008 г., а в настоящее время переживает затяжной экономический кризис, разразившийся в стране в 2014 г. Переломный период наступил не только в экономической сфере, но и в образовании, в управлении (в том числе в области лидерства) и во многих других сферах. Естественно, что в сложившейся ситуации представители научного сообщества пытаются осознать и объяснить сущность изменений применительно к сфере своей профессиональной деятельности. Они обсуждают конкретные изменения и ищут ответы на вопросы, касающиеся глубинных причинно-следственных связей.

При этом интересы и мотивы исследователей, имеющих различную специализацию, в определенном смысле пересекаются. Есть нечто общее, что их объединяет, — стремление объяснить причины ощущаемого кризиса. Чаще всего они сходятся во мнении, что трансформация, протекающая в обществе в целом и в конкретно исследуемой области, приводит к смене парадигмы. На начальной стадии этого процесса это осознается и принимается достаточно узкой прослойкой общества.

Устойчивым и широко разделяемым мнением является позиция относительно разворачивающейся смены парадигмы менеджмента. Этот вопрос достаточно аргументированно рассматривается в работах

как отечественных, так и зарубежных авторов (см., напр.: [Виханский, 2009; Клейнер, 2008; Кузин, 2010]). В частности, ключевым обстоятельством, обуславливающим очередную смену парадигмы, является разворачивание Четвертой промышленной революции и вхождение в эру цифровой экономики 4.0.

Во время Всемирного международного экономического форума в Давосе в 2016 г. Клаус Шваб выступил с докладом об основных вызовах Четвертой промышленной революции. Он объяснил, что «охват развивающейся революции способствует экономическим, социальным и культурным изменениям феноменальных масштабов» [Шваб, 2016, с. 42]. Вхождение в информационную экономику в корне переворачивает систему отношений внутри бизнеса и требует совершенно другого подхода к менеджменту. Наряду с изменением сути экономической системы происходит принципиальнейшее изменение в общественных отношениях. В частности, все более востребованным становится следование морально-этическим нормам во всех проявлениях бизнеса, а именно как внутри деловой организации, так и при взаимоотношении с внешним миром — с клиентами, деловыми партнерами и обществом.

По мнению К. Шваба, одним из важнейших последствий Четвертой промышленной революции применительно к бизнесу и управлению является изменение ожиданий потребителей, а именно их активная вовлеченность и растущая прозрачность [Шваб, 2016, с. 65]. Поэтому современный бизнес должен принять во внимание изменения, продиктованные со стороны спроса, а также скорректировать сторону своего предложения. Как отмечает О. С. Виханский, «четвертая промышленная революция идет полным ходом, и те бизнесы, управление которыми осталось в парадигме третьей, а то и второй промышленной революции, находятся на пороге крушения» [Виханский, 2017, с. 170].

В монографии «*Структура научных революций*» Томас Кун указывал на революционный характер развития науки, в результате которого достигается прогресс, отражающий концептуальные преобразования в сравнении с предшествующей системой научных знаний. Идея Куна получила настолько широкое признание и применение, что можно вести речь о том, что любая наука либо ее отдельные предметные области так или иначе проходят следующие основные этапы:

- «нормальная наука» (в целом детерминирована определенными установками, есть общепринятые и сформированные парадигмы);
- «экстраординарная наука» (парадигмальные аномалии и возникновение новых открытий; кризис общепринятой парадигмы и появление новых концепций и теорий, часто противоречащих друг другу);
- «научная революция» (реакция на кризис, апробация и обсуждение новых положений, переход к новой парадигме и разрешение).

В этой связи возникают два вопроса: с какими аномалиями сталкивается современная управленческая сфера и в каком направлении сдвигается (или уже сдвинулась) парадигма управления?

Говоря о теории и практике управления, необходимо исходить из того, что прежде всего сам бизнес сталкивается с серьезными преобразованиями. Сдвигаются его привычные доминанты, причем заметнее всего это касается позиционирования бизнеса в обществе. В частности, это проявляется в изменении взглядов на человека в целом, на взаимодействие человека и организации и, соответственно, на то, кто такой лидер в новой устанавливающейся парадигме, каковы его задачи и функции.

Цель данной работы заключается в том, чтобы показать, что аномалии в управленческой сфере проявились в кризисе лидерства и привели к смене парадигмы.

В настоящее время большинство отечественных исследований по-прежнему опирается на давно изжившие себя подходы к лидерству. Чтобы восполнить данный пробел, требуется критическое осмысление развития данной предметной области исследований.

Статья начинается с рассмотрения основных управленческих аномалий. В работе проводится анализ конкретных примеров конкурентных («оранжевых») и этических («зеленых») организаций с вытекающим из него выводом о трендах и проблемах развития лидерства в современных условиях в отечественной и зарубежной практике. Далее в статье обсуждается проблема системного кризиса лидерства и новые ожидания со стороны общества по отношению к компаниям и ее лидерам. В одной из заключительных частей авторы рассматривают целую группу позитивных этических концепций лидерства и обобщают новые тенденции в понимании роли и сущности лидерства. В работе делается вывод об общей трансформации парадигмы лидерства, а также поднимается вопрос о преобразовании современного бизнес-образования.

Управленческие аномалии: организации вчера и сегодня

На протяжении XX в. управленцы были заняты поиском модели эффективного построения организации. После линейно-функциональной формы они перешли к дивизиональной структуре организации. Впоследствии стали появляться матричные, многомерные и множество других организационных структур. Деловому обществу удалось выстроить мощнейшие корпорации со сложнейшими механизмами управления. Человечество создало высокоэффективные новаторские организации, способные быстро реагировать на изменения и достигать наилучших результатов.

Долгое время бизнес жил в мире именно таких традиционных и успешных корпораций, или «оранжевых» (*конкурентных*), как их называет в своей книге «Открывая организации будущего» Ф. Лалу. Таких организаций сегодня доминирующее большинство, например, к ним относятся Walmart, Coca-Cola, Nike [Лалу, 2017]. Несомненно, наличие таких организаций позволило повысить благосостояние общества с экономической точки зрения. Однако наряду с этим в погоне за эффективностью и финансовыми результатами многие корпорации превратились в «бездушные механизмы». Лалу подчеркивает, что «самая очевидная теневая сторона современных организаций — это безудержная личная и корпоративная алчность» [Лалу, 2017, с. 45]. Подтверждением этому как раз и стала череда громких корпоративных скандалов, связанных с неэтичной практикой международных и российских компаний, в корне подорвавших доверие к ним со стороны общества.

Одно из самых первых громких дел в истории XXI в. — финансовое крушение энергетического гиганта Enron (см., напр.: [Бухвалов, 2006; Sims, Brinkmann, 2003; Leblanc, Gillies, 2005; Li, 2010]). К другим наглядным примерам можно отнести мошенничество в компании Xerox (см., напр.: [Джиллис, Барта, Леблан, 2006; Cohen et al., 2012]), так называемый «дизельный скандал» в корпорации Volkswagen (см., напр.: [Goel, 2015; Siano et al., 2017]), коррупционный (см., напр.: [Jung, Graeff, Shim, 2011; You, 2015]) и «шпионский» скандалы [Harris, 2015] в корпорации Samsung. Широко известными также являются случаи неэтичных действий иностранных компаний на территории России. В таких кейсах были замечены компании IKEA (см., напр.: [Бельских, 2013; Müller, 2016]), Hewlett Packard (см., напр.: [Sikka, Lehman, 2015; Dervan, 2016]), Siemens (см., напр.: [Клейнер, 2014; Verschoor, 2007; Wrage et al., 2009]), Cisco (см., напр.: [Легезо, 2010; Дорохов, 2011; Johnson, 2014]).

Дела Enron, IKEA, Volkswagen, Xerox — далеко не единичные случаи безответственного поведения достаточно успешных компаний мирового уровня. В некотором смысле они открыли эру публичного осуждения безнравственной практики ведения бизнеса, что дало определенный результат. Так, если компания Enron полностью прекратила существование еще в начале века, то некоторые из вышеперечисленных организаций кардинально пересмотрели отношение к бизнесу и поменяли свое поведение. В настоящее время некоторые из них занимают высокие позиции в соответствующих рейтингах.

Так, согласно результатам The 2017 Global CSR RepTrak 100 Report (Глобальный рейтинг социально ответственных компаний), Cisco занимает 7-е место среди 100 лучших международных компаний [2017 Global CSR RepTrak®]. По результатам еще одного исследования, связанного с корпоративной ответственностью (CR's 100 Best Corporate Citizens 2017), данная компания также получила высокие оценки. В этом рейтинге она вошла в топ-10, заняв 6-ю позицию [CR's Magazine, 2017]. В топ-35 этого рейтинга попали HP и Xerox. Ежегодно свой рейтинг самых этичных компаний по всему миру публикует американский институт этики — Ethisphere Institute [Ethisphere, 2017]. В 2017 г. в список вошли только 124 компании из 19 стран [Forbes, 2017]. К сожалению, за все время существования всех представленных рейтингов ни одна российская организация не была включена в их списки. Это является наглядной фиксацией того, что наши компании достаточно часто нарушают этические нормы и стандарты.

Одним из самых обсуждаемых в российской бизнес-практике является кейс нефтяной компании «ЮКОС» (см., напр.: [Радыгин, 2004; Яковлев, Данилов, 2007; Fombrun, Foss, 2004; Dixon, Day, 2010]). Еще один яркий пример — это экологический скандал на Байкальском целлю-

лозно-бумажном комбинате [Виханский, Заверский, Чуркина, 2010; РБК, 2013].

Ориентация исключительно на материальные цели привела к тому, что было забыто главное: любая организация является частью общества. Общество давно привыкло считать, что бизнес всегда преследует исключительно собственные интересы и ему не стоит доверять. Но сам бизнес мало реагировал на такое отношение, его безответственное поведение значительно усугубило ситуацию и вызвало острый кризис недоверия к себе со стороны общества. В результате господствовавшая на протяжении длительного периода времени конкурентная парадигма начала давать сбои.

Как показывает практика, наряду с не совсем «правильными» организациями, в современном мире есть также и *высокоответственные «зеленые» компании*, в которых присутствует доверительная рабочая атмосфера, которые видят смысл своего существования в служении обществу. Таких организаций не так много по сравнению с более привычными — «конкурентными». Однако их истории и тот успех, которого они добились, являются поистине впечатляющими. Типичными представителями «зеленых» организаций являются Starbucks, Southwest Airlines, The Body Shop, Valve, Zappos. Некоторые из них имеют свои представительства на территории России.

Основу успеха американской сети кофеен Starbucks, известной своим высоким уровнем обслуживания клиентов, составляет сильная корпоративная культура. Вот ряд базовых положений, на которых строится работа компании и которые разделяются в компании:

- *бизнес* — это обслуживание людей, а не клиентов;
- *клиент* — не основа дохода, а человек, которому оказывается услуга;
- *сотрудники* — это прежде всего люди, это наши партнеры, а не один из ресурсов;

- *бизнес* должен обладать совестью;
- *мы* знаем, кто мы и куда идем, нас вдохновляет идея служения людям [Бехар, 2017; Шульц, Йенг, 2017].

Необходимо отметить, что идея помощи (или служения) характеризует особый подход к управлению в Starbucks и переплетается с идеологией лидерства-служения (*servant leadership*), когда организация и ее лидеры прислушиваются к сотрудникам, ценят и развивают их, выступают за сотрудничество и открытость.

В российской бизнес-практике также существуют успешные примеры «зеленых» организаций: компании АБВУУ, АК «АЛРОСА», «ВкусВилл», «Японский дом» и др. Когда в 1989 г. российский предприниматель Давид Ян решил открыть компанию АБВУУ, он четко поставил перед собой цель — создать компанию не просто на долгие годы, а на «целую вечность». В предисловии к русскому изданию книги Г. Кавасаки «*Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple...*» он обращает особое внимание на то, что в основе деятельности любой организации должны лежать так называемые правильные установки [Кавасаки, 2012, с. 10]. По мнению Д. Яна, успех компании зависит от следующих установок:

- только то начинание ждет действительно большой успех, в основе которого лежит *желание сделать мир лучше* (а не желание заработать деньги);
- в долгосрочной перспективе *побеждает бизнес не «про деньги», а «про человеческие потребности»*;
- основная *цель любой компании* — искреннее стремление *сделать людей счастливее*;
- *формула счастья* связана с простым вопросом: «Что останется после меня?» [Кавасаки, 2012, с. 9–12; Черникова, 2015].

Сегодня АБВУУ — это международная компания, которая стремится «помогать людям понимать друг друга». Руководство

компания уделяет особое внимание своим сотрудникам, создавая для них наиболее комфортные рабочие условия. Например, для поддержания творческой и креативной атмосферы все переговорные в головном офисе оборудованы под разные «хобби» сотрудников («Библиотека», «Взлетная», «Кухня» и др.), а обои предназначены для рисования. В компании есть собственный спортивный зал, комнаты для отдыха, детская комната для детей сотрудников и другие удобства. АВВУУ реализует активную социальную деятельность, по инициативе сотрудников в ней был создан «зеленый уголок».

Еще одной «зеленой» организацией, которая проявляет заботу о клиентах и сотрудниках, можно назвать быстрорастущую торговую сеть «ВкусВилл». К основным принципам, которым следует компания, относятся:

- главное в компании — это *довольные люди*, а не деньги;
- на первом месте — *саморазвитие и духовные ценности*, а все материальное — на втором;
- главное *качество сотрудника* компании — это *любовь к людям*;
- *жесткая иерархия не нужна* — люди работают лучше без административного давления;
- работа должна приносить удовольствие и помогать развиваться партнерам;
- *ключевые разделяемые ценности* — честность, доверие, ответственность, взаимопомощь, социальная значимость [ВкусВилл, 2017].

Другим ярким примером является бизнес-центр «Японский дом» («Саввинская-Сэйё») — компания, признанная в России лучшим «зеленым» офисным центром с энергоэффективным и экологичным зданием. Отличительными особенностями компании выступают:

- принцип «кидзукай» — предоставить клиенту *безупречный сервис и заботу* (высококачественное обслуживание);

- *долгосрочные доверительные отношения* с каждым клиентом;
- *постоянное совершенствование профессионализма сотрудников*;
- активное продвижение *экологической политики* менеджмента;
- *обеспечение устойчивого* развития с помощью «зеленых» технологий;
- *забота об окружающей среде* [Саввинская-Сэйё, 2017].

В целом «зеленые» организации объединяет то, что их ключевыми атрибутами в том или ином виде являются так называемые soft-составляющие:

- такие компании закладывают глубокий социальный смысл в идеологию собственного бизнеса;
- у них есть «душа» — они отличаются особой, сильной организационной культурой;
- их ключевые стейкхолдеры взаимосвязаны друг с другом разделяемыми социально ориентированными ценностями;
- важнейшим стейкхолдером являются сотрудники организации;
- стиль управления и лидерства в таких организациях можно описать как «вовлекающий», «коллегиальный», «надеждающий возможностями».

Стоит упомянуть, что обобщение успешной бизнес-практики так или иначе строится на основе материалов, опубликованных конкретной компанией в открытом доступе, а именно на официальном сайте, в годовых отчетах и в бизнес-литературе. Другими словами, зачастую отнесение компаний к «хорошим практикам» неизбежно проводится на так называемых «самоотчетах» компаний. Однако спустя некоторое время ситуация может оказаться несколько иной. Например, в книге Дж. Коллинза «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются» проиллюстрированы примеры успешных международных компаний, которые казались несокрушимыми еще де-

сять лет назад, а сегодня «лежат в руинах» [Коллинз, 2013].

Конкурентный образ мышления: что дальше?

По сложившейся традиции в одних корпорациях, похожих на Enron, продолжают создавать иерархичные структуры с жестким контролем со стороны руководства, они стремятся обогнать конкурентов и занять лидирующие позиции с целью максимизировать капитал. Однако в других, в «зеленых», таких как Starbucks или «ВкусВилл», придерживаются совершенно иного взгляда на мир. В них отдают должное ценностям и принципам, полагают, что важнее «сотрудничество», а не «соперничество», при этом снижается концентрация власти и контроля на высших уровнях организации, люди и культура выдвигаются на передний план, в то время как материальная составляющая, критерии эффективности и успеха отодвигаются назад.

Совершенно очевидно, что организации, похожие по описанию на первый тип, не смогут стать вторыми, а последние — первыми уже потому, что их бизнес-философии принадлежат к разным парадигмам. И это несмотря на то, что они возникают и существуют в одном и том же бизнес-пространстве. Интересно отметить, что компания Enron была основана на 14 лет позже Starbucks. Это еще раз служит иллюстрацией того, что бизнес не живет строго в рамках одной парадигмы и не изменяется строго в соответствии со сменой парадигмы [Виханский, 2015].

В XXI в. множество организаций, ведущих свой бизнес на разных парадигмальных основах, по-прежнему сосуществуют друг с другом. Принципиальный вопрос заключается в том, сохранится ли традиционный («конкурентный») образ мышления в изменяющихся условиях современного общества или ему не будет места в новой развивающейся парадигме?

Опыт показывает, что случаи безответственной практики компаний постоянно повторяются. Одним из последних примеров, получивших широкую огласку, стал скандал, связанный с американской авиакомпанией United Airlines [Интерфакс, 2017; Gunter, 2017]. При этом на протяжении нескольких месяцев до него компания несколько раз попадала в эпицентр неприятных ситуаций [News.com.au, 2017]. Никаких выводов, однако, сделано не было. При этом нельзя не отметить, что такое неблагородное поведение компаний весьма серьезно подрывает уровень доверия общества к бизнесу в целом.

В России тоже имеются истории безответственного отношения компаний к клиентам. В марте 2017 г. российская авиакомпания «Победа» сняла с рейса известного спортсмена, который пересел со своего места на другое, так как из-за высокого роста не поместился в кресло лоукостера [Пивоваров, 2017]. Опять-таки за последнее время сотрудники данной авиакомпании не раз демонстрировали неуважение к своим пассажирам [Aviacompany, 2017; Stulov, 2017]. Сегодня социально безответственная практика объединяет компании из совершенно разных сфер деятельности. Это и нефтегазовая отрасль (например, экологические скандалы в компании «Роснефть») (см.: [Песчинский, 2016; Перевозчиков, 2017; Staalesen, 2012] и др.), и сфера ритейла (скандалы в розничных сетях «Магнит» и «Перекресток») (см., напр.: [Береснев, Гавриленко, 2015; Яковлев, 2015] и др.).

Безусловно, каждый из представленных примеров является по-своему уникальным. Авторы опускают их подробный анализ, поскольку разбор конкретных ситуаций выходит за пределы заявленной исследовательской задачи данной статьи. Но, рассматривая вышеперечисленные кейсы в общем, становится понятно, что в современном бизнесе существует значительное число проблем этического характера.

Кризис лидерства и новые ожидания общества

Очевидно, что поведение любой организации определяется теми принципами, которые разделяются ее руководством [Виханский, Наумов, 2004]. Поэтому кризис связан не с самими организациями, а скорее именно с индивидами, напрямую за ними стоящими. С этим тесно связана серьезная проблема, на которую указывает в своих работах С. Р. Филонович, а именно проблема общего *системного кризиса лидерства* в современном бизнесе [Филонович, 2003]. В свою очередь, лидерство является «интегратором целого ряда проблем современного менеджмента» (см., напр.: [Филонович, 2003, с. 4; Филонович, 2007]).

Иными словами, смена парадигмы управления затронула одну из важнейших составляющих менеджмента — процесс лидерства, который, в свою очередь, оказывает прямое воздействие на многие организационные процессы и подсистемы управления.

Кризис, коснувшийся лидерства, обозначил ряд глубинных вопросов. В обществе все больше начинают проявлять беспокойство по поводу того, «куда его ведут», а также «за кем и зачем оно идет». Поиск ответов на эти важнейшие вопросы в очередной раз возвращает нас к поиску смысла существования современной деловой организации, к осознанию того, каково ее предназначение. Сегодня окружению организаций совсем не все равно, что из себя представляет бизнес. Иными словами, общество не хочет, чтобы его вели по сомнительному пути, который противоречит этическим и нравственным принципам.

Многие стейкхолдеры становятся все более требовательными. Например, покупатели ожидают прозрачности от бизнеса, и им не безразлично, где и как производится приобретаемый ими товар, что представляет собой организация, его выпуска-

ющая. Современные покупатели нередко выбирают продукт, опираясь на такие параметры, как наличие органического состава продукта, социально ответственный имидж компании и ее положительная репутация, положительная репутация главы, лидера, топ-менеджера организации и т. д. Общество стало активнее проявлять заботу об окружающей среде. Именно поэтому для человека становится так значимо, чтобы организация, которой он отдает предпочтение, разделяла схожие ценности.

До сих пор одним из показательных кейсов является подход к бизнесу основательницы компании The Body Shop Аниты Роддик. Она иначе, чем другие производители косметики, подошла к производственному процессу — при изготовлении косметических средств стала применять натуральные компоненты и ингредиенты, все производимые продукты были экологически чистыми. Одно это уже выглядело революционно. Но больше всего Роддик поразила мир так называемой «революцией доброты». В основу ее бизнес-империи были заложены уникальные социальные и моральные ценности, убеждения и принципы. Это были те принципы, которых она сознательно придерживалась в своей жизни. Как показала практика, они оказались понятны и близки не только покупателям, но и обществу в целом.

Кроме того, Анита Роддик верила, что компания в состоянии достичь достаточного экономического роста, сохраняя прозрачность во всем, что она делает, поддерживая общество и всю окружающую среду. Ей удалось показать бизнес с его социальной стороны. Эта история оказалась абсолютным феноменом в 1980-е гг. Идеология, положенная ею в основу бизнеса, намного опередила свое время. А. Роддик удалось реализовать принципиально важную задачу, критически необходимую для современного делового мира. Выступив в роли пионера много лет назад, в определенном смысле именно она внесла те самые «па-

радикальные аномалии», необходимые обществу для смены устаревшей системы управления. В то время, когда большинство предпринимателей были приверженцами выраженной капиталистической модели бизнеса, А. Роддик решила взглянуть на бизнес по-другому. В своей книге «*Бизнес не как обычно: путешествие предпринимателя*» она упоминала, что деньги — это не самое главное в бизнесе, бизнес — это в первую очередь ответственность [Роддик, 2006].

Сегодня в бизнес-среде в сфере косметологии успешно процветают «аналоги» компании The Body Shop. К их числу можно отнести косметическую компанию LUSH, основанную спустя 20 лет после компании The Body Shop, также в Великобритании. Интересно, что до открытия своего собственного магазина команда взаимодействовала с А. Роддик, занимаясь разработкой и поставкой уникальных продуктов для компании The Body Shop [LUSH, 2017]. Другой аналог — это Organic Shop, российская сеть магазинов, объединяющая различные бренды натуральной косметики. Первые магазины Organic Shop появились семь лет назад, а сегодня сеть включает 40 магазинов [Organic Shop, 2017].

Сегодня, спустя десятки лет, мы становимся очевидцами того, как в организациях активно распространяются программы корпоративной социальной ответственности (КСО), в частности экологическая ответственность и благотворительность, программы устойчивого развития (см., напр.: [Благов, Гладких, 2012; Благов и др., 2015]). При этом еще некоторое время назад, когда многие в бизнесе смотрели на мир сквозь призму старой парадигмы, эти программы были совершенно чуждыми. Наверное, поэтому практика нравственного ведения бизнеса, которой придерживалась основательница The Body Shop, на первых порах получила такой резонанс в деловом мире.

В настоящее время *от каждой крупной организации члены общества ожидают*

«высокой» миссии, отражающей «высокие» принципы и ценности. Не так давно КСО представляла собой относительно молодое и зарождающееся явление [Благов, 2004; 2011]. Однако в процессе формирования новой парадигмы управления она обособилась в отдельную функцию менеджмента. В современных компаниях данная деятельность реализуется специализированными департаментами. Совершенно очевидно, что в настоящее время значительное внимание смыслу существования организации уделяется не просто так. Как отмечает Дэниел Пинк, один из ярких современных бизнес-мыслителей, деятельность любой организации должна закрепляться определенной миссией. Он объясняет это следующим образом: «Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть предназначение» [Пинк, 2013, с. 7].

Сегодня исследователи и практики активно призывают к переосмыслению и переоценке предназначения, организационных целей и ценностей компании. Известный консультант и теоретик менеджмента Ицхак Адизес полагает, что общество, в том числе российское, находится на пороге управленческой революции [Адизес, 2017]. Он утверждает, что в настоящее время перестают работать капиталистические модели организаций, ориентированные на интересы акционеров и инвесторов, а вместо них постепенно формируются новые модели гармоничных, «здоровых» компаний. В этой связи у руководителей и лидеров появляются новые задачи — построить новые организации (или перестроить существующие), а затем поддерживать «здоровье» как внутри, так и снаружи. Наглядный пример этого — деятельность индивидов, занимающихся

социально-предпринимательской деятельностью, таких как М. Юнус, Б. Дрейтон, Дж. Сколл, и многих других. Кроме того, по мнению И. Адизеса, «материальные цели уступают место духовным, и это не может не влиять на бизнес» [Адизес, 2017, с. 6]. В таком случае особое внимание будет уделяться развитию «духовного капитала», что, в свою очередь, возможно только при установлении определенной ценностной ориентации внутри организации.

В то же время, анализируя опыт нашей страны, И. Адизес делает вывод о том, что в России все еще присутствует «одержимость материальными ценностями» [Адизес, 2017, с. 7]. Несмотря на данное замечание, довольно любопытно наблюдать, как современное российское общество обращает достаточно серьезное внимание на то, как компания реализует свое «высшее» социальное предназначение. Большое значение данному фактору придают представители молодого поколения, когда осуществляют выбор работодателя. Выпускники и молодые специалисты ищут работу в компании, в которой можно почувствовать себя на своем месте, понять и реализовать собственное предназначение, — им важно, чтобы работа была наполнена значимым смыслом и была направлена на достижение высокой цели.

Вышеописанная тенденция обусловлена общими особенностями, присущими поколению Y. Во-первых, это связано с ценностями «миллениалов», среди которых гуманизм, социальная активность, стремление к гармонии между карьерой и личной жизнью, бережное отношение к природе, ответственность, открытость (см., напр.: [Волкова, Чикер, 2016, с. 86–87; Романова, 2016, с. 31; Ng, Schweitzer, Lyons, 2010]). Во-вторых, у представителей поколения Y существует естественная потребность самовыражения. Они стремятся найти свой жизненный путь и призвание, часто ради этого совмещая свои личные и профессиональные цели. В целом поко-

ленческие характеристики также оказывают влияние на отношение «миллениалов» к рабочим вопросам (см., напр.: [Lyons, Schweitzer, Ng, 2015; Myers, Sadaghiani, 2010; Schullery, 2013; Twenge et al., 2010]). Они активно поддерживают проекты с социально значимой деятельностью [Gibson, Greenwood, Murphy, 2009], готовы служить обществу и человечеству и хотят, чтобы работа приносила реальную пользу [Martin, 2005]. Поэтому для молодого поколения так важно ощущать себя частью организации, нацеленной на улучшение мира.

Наличие «высшего» предназначения побуждает индивидов работать еще лучше, с большей отдачей. Без счастья нет и не может быть эффективности. Чтобы быть «здоровой», организации необходимо также обрести счастье. Как справедливо заметил Д. Пинк, «здоровое общество и здоровая коммерческая организация начинаются с постановки цели-предназначения и рассматривают прибыль как средство продвижения к этой цели или как полезный побочный продукт ее достижения» [Пинк, 2013, с. 7]. Любая современная организация должна приносить ценность в этот мир, а не только получать и безудержно потреблять.

Таким образом, можно сделать достаточно общий вывод, что в настоящее время необходимы принципиальные преобразования, затрагивающие как основы, на которых строится бизнес, так и формы его организации и управления, прежде всего лидерство нового типа. По мнению Р. Гринлифа, американского консультанта в области менеджмента и развития, в подготовке к строительству лучшего общества могут помочь только призванные лидеры, пользующиеся высоким доверием [Greenleaf, 2015].

Образовавшийся системный кризис в менеджменте, управлении организациями и лидерстве сможет разрешиться только с появлением новых лидеров, способных запустить и катализировать необходимые

преобразования. Вместе с тем возникает непростая задача — разобраться в том, какие именно лидеры соответствуют новым вызовам со стороны общества. В качестве реакции на эту потребность в рамках формирующейся новой парадигмы стали формироваться различные «положительные» теории лидерства.

Смена парадигмы лидерства

В конце XX в. появилась целая группа позитивных концепций лидерства, включающих морально-этические аспекты. Возникновение новых моделей было обусловлено усложнением окружающей среды, а также системным кризисом лидерства [Tombaugh, Tombaugh, 2009; Barrett, 2011; Batmanghlich, 2014]. Развитие новых форм лидерства стало ответной реакцией на серьезные вызовы, возникшие на рубеже веков.

На сегодняшний момент существует большое *разнообразие* так называемых *положительных этических концепций лидерства*. Среди них модели лидерства: аутентичное лидерство (authentic leadership), духовное (spiritual leadership), жертвенное (self-sacrificial leadership), лидерство-служение (servant leadership), моральное (moral leadership), ответственное (responsible leadership), трансформационное (transformational leadership), устойчивое (sustainability leadership), ценностно-ориентированное (values-based leadership), а также этическое (ethical leadership) лидерство. Названия говорят сами за себя — они нацелены на что-то «хорошее» и возвышенное.

Считается, что *трансформационное лидерство* — это концепция, послужившая основанием для развития большинства позитивных моделей лидерства [Avolio, Walumbwa, Yammarino, 1991]. Следование данной концепции стало одним из наиболее популярных проявлений в отечественной и зарубежной управленческой практике

(см., напр.: [Филонович, 2003; Тихомиров, Спэнглер, 2005; Замулин, 2012; Балабанова, Деминская, 2017; Bass, Avolio, 1993; Pieterse et al., 2010; Wang et al., 2011; Deinert et al., 2015; Banks et al., 2016]). В исходной версии данной концепции в явном виде не уделяется внимание моральному аспекту, как, например, это делается в упомянутых выше других концепциях лидерства. Классический трансформационный лидер — это новатор, вдохновляющий и стимулирующий своих последователей на достижение в первую очередь организационных целей [Burns, 1978; Bass, 1985].

Однако в начале этого века такое лидерство было признано аморальным, а лидеры — «псевдотрансформационными» [Bass, Steidlmeier, 1999; Barling, Christie, Turner, 2008]. После этого авторы данной концепции решили внести некоторые дополнения. В более поздних трудах они стали оговаривать, что без нравственных оснований существование трансформационного лидерства в принципе невозможно [Bass, 1999]. Истинного трансформационного лидера отличают искренность и этическое поведение. В зарубежных исследованиях начали упоминать о новой, усовершенствованной форме трансформационного лидерства — об «аутентичном трансформационном лидерстве» (см., напр.: [Price, 2003; Bass, 2004; Copeland, 2014]). Так, можно утверждать, что за несколько десятилетий произошла значительная модификация трансформационной формы лидерства.

Рассматриваемые концепции лидерства — это наиболее активно развивающиеся концепции в XXI в. как со стороны академического, так и бизнес-сообществ. В частности, по данным моделям лидерства уже накоплена значительная база научных публикаций, включающая теоретические, эмпирические и кросс-культурные исследования. Ниже представлены отличительные особенности наиболее обсуждаемых и заметных моделей нравственного лидерства.

В частности, в статье рассмотрены основные установки лидера, его отличительные качества, а также поведенческие особенности — все в совокупности отражающее его ценности.

Подлинность (authenticity) как важнейшая характеристика лидера является базисом *аутентичной формы лидерства*. История возникновения данной концепции своими корнями упирается в древнегреческую философию. Как теория, она неявно существовала еще во времена Аристотеля. Как о полностью самостоятельной модели, причем необязательно являющейся частью трансформационного лидерства, об аутентичном лидерстве стали писать в начале XXI в. (см., напр.: [Avolio, Gardner, 2005; Pies, Morgeson, Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; George et al., 2007] и др.). Данный тип лидеров имеет высокий уровень самосознания, связанный со способностью понимать себя и свои ценности, иными словами, уметь осознавать свое истинное «я» (true self) [Avolio, Gardner, 2005]. Перечисленные особенности оказывают соответствующее влияние на поведение аутентичных лидеров. Они никогда не отклоняются от своей точки зрения, не отступают от внутренних принципов — своими действиями они выражают собственное «я» [Gardner et al., 2005]. В целом аутентичные лидеры обладают такими качествами, как искренность, самосознание, открытость, оптимизм, ориентация на будущее (см., напр.: [Петрушихина, 2016; Avolio, Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Shamir, Eilam, 2005; Brown, Treviño, 2006; Gardner et al., 2011; Day et al., 2014]).

В последние десятилетия большое внимание, в том числе в отечественной литературе, уделяется духовной составляющей менеджмента, раскрывающей смыслы, предназначение и определенные ценности [Кузин, 2016]. В свою очередь, актуализируется потребность в лидерах, которые способны сформировать устойчивую связь внутри компании, основанную на духов-

ных ценностях. Природу таких лидеров можно описать посредством концепции *духовного лидерства*, имеющей много общего с мировыми религиями.

Рассматривая данную форму лидерства в секулярной плоскости применительно к организационной среде, необходимо отметить главные задачи духовного лидера — усиление внутренней мотивации последователей, а также возможность глубоко осознавать и ценить совместно выполненную работу [Fry, 2003]. Вследствие этого и у лидера, и у его последователей возникают взаимное уважение, чувство общности и сопричастности к общему делу. Их жизнь наполняется смыслом, улучшается «духовное здоровье» коллектива. Духовный лидер формирует твердое ядро в системе ценностей организации, транслируя его через видение остальным сотрудникам. Он обладает трансцендентными и альтруистическими качествами, такими как великодушие, вера в лучшее, доброта, доверие, сострадание, терпение и др. (см., напр.: [Fry, 2003; Reave, 2005; Fry, Cohen, 2009; Crossman, 2010; Afsar, Badir, Kiani, 2016; Contreras, 2016; Anderson, Sun, 2017]).

В качестве еще одного примера современной модели этического лидерства можно рассматривать концепцию *лидерства как служения*. Данная концепция не только активно обсуждается в научной сфере (см., напр.: [Замулин, 2012; Parris, Peachey, 2013; Anderson, Sun, 2017] и др.), но и находит свое применение на практике, в частности в работах многих признанных экспертов в области управления (см., напр.: [Spears, Lawrence, 2001; Covey, 2002; DePree, 2002; Blanchard, Hodges, 2003; Kouzes, Posner, 2006; Blanchard, 2009; Sipe, Frick, 2015]). В отличие от рассмотренных моделей, специфика данной концепции заключается в том, что последователи не выступают в роли ведомых, а находятся «впереди». Лидер же оказывается «позади» них [Greenleaf, 2015]. Лидер-служитель не возвышается и не доминирует.

нирует над последователями, напротив, он находится «внизу». Для него характерно просоциальное поведение. Он испытывает чувство моральной ответственности перед другими, с большой ответственностью относится к чужим потребностям, заботится о благополучии своих сотрудников и общества в целом. Яркими качествами такого лидера являются альтруизм, бескорыстие, самосознание, скромность, сопереживание, приверженность своим принципам, умение слушать (см., напр.: [Петровская, Бычкова, 2014; Russel, Stone, 2002; Patterson, 2003; Dennis, Vocarnea, 2005; Matteson, Irving, 2006; Dennis, Kinzler-Norheim, Vocarnea, 2010; Spears, 2010; van Dierendonck, 2011; Greenleaf, 2015; Petrovskaya, Mirakyan, 2017; Sousa, van Dierendonck, 2017]).

В условиях трансформации менеджмента изменениям подвергается его существенная и принципиальнейшая составляющая — лидерство. Сравнение хорошо известных классических подходов к лидерству с современными подходами, приведенными выше, позволяет говорить об их следующих фундаментальных различиях.

Традиционные теории лидерства в большей степени ориентированы на *организацию*, а именно на *достижение организационных целей*. Лидерство воспринимается как процесс, в первую очередь связанный с изменением ситуации в организации для достижения более высоких результатов в конкурентной среде. Поэтому так или иначе центральными аспектами являются *организационные изменения, работа, цели и задачи сотрудников*.

Современные модели лидерства объединяет *ценностная* ориентация. Они основываются на добродетелях и морально-нравственных ценностях. Как и в традиционных моделях, лидерство нацелено на трансформацию. Только здесь преобразования связаны не с организацией, а с изменением человека внутри организации. Большинство представленных позитивных концепций ориентируется на последова-

телей. Основными задачами лидерства в XXI в. становятся развитие последователей, формирование доверительной формы взаимоотношений и создание благоприятного климата на рабочем месте.

Необходимо подчеркнуть, что ряд новых концепций (ответственное и устойчивое лидерство, в некоторой степени и лидерство-служение) придает большое значение результатам, в том числе на макроуровне (влияние на общество и окружающую среду в целом), а именно в вопросах легитимности, установления доверительных отношений со всеми стейкхолдерами и формирования социального капитала. Данного результата невозможно достичь в одиночку — такая задача под силу только команде, включающей в себя «хорошего» лидера и соответствующих последователей. Нельзя не отметить, что развитие лидеров и последователей нового формата — весьма сложный процесс, требующий кардинальной революции взглядов и ценностей общества.

Заключение

Кризис действующей модели управления, в том числе лидерства, коренится в системе ценностей, сложившейся в рамках конкурентного образа мышления. Эта система ценностей породила жадность и эгоизм, значительно разрушила целостность экономики и общества, подорвала доверие к бизнесу, к лидерам крупнейших корпораций, которые, как выяснилось, преследуют сугубо личную выгоду.

Все это послужило импульсом для существенного переосмысления общей идеологии управления, а также преобразования роли и функций лидерства. Современный менеджмент переходит в «гуманистическую» и «ценностно-ориентированную» плоскость (см., напр.: [Кондратьев, 2016; Кузин, 2016; Адизес, 2017]). И вовсе не случайно процветают новые, «хорошие» концепции лидерства, основанные на ценностях.

Ведь именно ценности обуславливают поведение индивидов, и именно лидеры могут выступать в качестве проводников новых ценностей, так необходимых организациям.

Одним из центральных элементов моделей лидерства, описанных в настоящей статье, становится идея ответственности, которая базируется на соответствующих ценностях морали и этики, а также на открытости, доверии, целостности, надежности, взаимопонимании, честности. Современные концепции порождают новый взгляд на природу лидерства, позволяя тем самым людям ощущать свою значимость, причастность и ценность.

Сегодня наблюдается смена очередной парадигмы управления. Пока еще мы находимся в ее переходном периоде. Наше общество функционирует на стыке старых и новых принципов менеджмента. Однако уже сегодня общество делает сознательные

шаги в сторону будущего — раскрывает новые пути и возможности, раздвигая образовавшиеся границы. Очевидно, что оно вступает в новый этап своего развития. Пришло время по-новому взглянуть на роль лидерства. Пришло время формировать лидеров нового формата. Как говорил один из первых исследователей лидерства, признанный гуру Уоррен Беннис, «не стоит забывать о том, что качество нашей жизни зависит от качества нашего лидерства» [Bennis, 2004, p. 331].

Необходимы дальнейшие, более глубокие исследования возникающих управленческих аномалий. Своего ответа ожидают вопросы: всем ли современным организациям необходимо перестраивать свое лидерство и где найти лидеров нового формата? В частности, это значит, что бизнес-образование ждут не просто революционные перемены, может быть, оно уже исчерпало себя по своей сути.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Адизес И. 2017. На пороге управленческой революции. В сб.: *Как развивать бизнес в эпоху изменений*. Harvard Business Review Россия; 4–7.
- Балабанова Е. С., Деминская В. Э. 2017. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента* 15 (3): 263–288.
- Бельских И. Е. 2013. Стратегия развития потребительского патриотизма в России на основе деловой этики предпринимателей. *Дайджест-финансы* (7): 47–52.
- Береснев В., Гавриленко А. 2015. Две статьи УК в обмен на три пачки масла. *Бизнес онлайн* (13 февраля). [Электронный ресурс]. <https://www.business-gazeta.ru/article/125759> (дата обращения: 27.11.17).
- Бехар Г. 2017. *Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks*. 10-е изд. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз.
- Благов Ю. Е. 2004. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента* 2 (3): 17–34.
- Благов Ю. Е. 2011. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (1): 3–26.
- Благов Ю. Е., Гладких И. В. 2012. Корпоративная социальная деятельность российских компаний: к выходу первого сборника бизнес-кейсов. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 106–127.
- Благов Ю. Е., Кабалина Е. И., Петрова-Савченко А. А., Соболев И. С. 2015. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний. *Российский журнал менеджмента* 13 (2): 67–98.
- Бухвалов А. В. 2006. Корпоративное управление как реальность. *Российский журнал менеджмента* 4 (1): 131–134.

- Виханский О. С. 2009. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. *Вестник Московского университета. Серия 24 Менеджмент* (1): 5–24.
- Виханский О. С. 2015. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. В: Виханский О. С., Наумов А. И. *Менеджмент: век XXI. Сборник статей*. М.: Магистр; 17–36.
- Виханский О. С. 2017. Управление бизнесом: взгляд из учебной аудитории. *Вестник Московского университета. Серия 6 Экономика* (4): 161–175.
- Виханский О. С., Заверский С. М., Чуркина Н. М. 2010. Экологические вызовы и политика бизнеса: пример трех российских производственных компаний. *Вестник Московского университета. Серия 24 Менеджмент* (1): 60–83.
- Виханский О. С., Наумов А. И. 2004. «Другой» менеджмент: время перемен. *Российский журнал менеджмента* 2 (3): 105–126.
- ВкусВилл. 2017. *Официальный сайт компании*. [Электронный ресурс]. <http://vkusvill.ru/mission> (дата обращения: 23.11.17).
- Волкова Н. В., Чикер В. А. 2016. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 79–105.
- Джиллис Дж., Барта П., Леблан. 2006. Структура против функции: эволюция корпоративного управления (на примере США). *Российский журнал менеджмента* 4 (1): 147–162.
- Дорохов Р. 2011. У Cisco спросили прописку. *Ведомости* (30 сентября). [Электронный ресурс]. https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/09/30/u_cisco_sprosil_propisku (дата обращения: 23.03.18).
- Замулин А. Л. 2012. Лидерство в эпоху знаний. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 48–77.
- Интерфакс. 2017. United Airlines оказалась вовлечена в новый скандал из-за снятия пассажира с рейса. *Агентство «Интерфакс»* (11 апреля) [Электронный ресурс]. <http://www.interfax.ru/business/557878> (дата обращения: 24.03.18).
- Кавасаки Г. 2012. *Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Клейнер В. Г. 2014. *Коррупция в России. Россия в коррупции. Есть ли выход?* Препринт ЦЭМИ РАН № WP/2014/309. М.: ЦЭМИ РАН.
- Клейнер Г. Б. 2008. Системная парадигма и системный менеджмент. *Российский журнал менеджмента* 6 (3): 27–50.
- Коллинз Дж. 2013. *Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Кондратьев Э. 2016. О причинах неэффективности современного менеджмента. *Проблемы теории и практики управления* (3): 96–104.
- Кузин Д. 2010. Россия: Новая парадигма управления. *Проблемы теории и практики управления*. (8): 18–30.
- Кузин Д. 2016. Духовный менеджмент. *Проблемы теории и практики управления*. (2): 110–118.
- Лалу Ф. 2017. *Открывая организации будущего*. 2-е изд. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Легезо Д. 2010. Скандал Cisco может развиваться по «бразильскому» сценарию. *CNews.com* (2 декабря). [Электронный ресурс]. http://www.cnews.ru/news/top/skandal_v_cisco_mozhet_razvivatsya_po (дата обращения: 24.03.18).
- Перевозчиков В. 2017. «Этот проект поставит крест на курортах». *Сочинские новости* (24 августа) [Электронный ресурс]. <http://sochi.news/2017/08/24/etot-proekt-postavit-krest-na-kurortah/> (дата обращения: 24.03.18).
- Песчинский И. 2016. Оценен ущерб от разлива нефти под Нефтеюганском. *Ведомости* (2 марта) [Электронный ресурс]. <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/03/632306-razliva-nefti-nefteyuganskom> (дата обращения: 23.03.18).
- Петровская И. А., Бычкова А. В. 2014. Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских

- организациях. *Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент* (1–2): 3–23.
- Петрушихина Е. Б. 2016. К вопросу об аутентичном лидерстве. *Вестник РГГУ. Серия Психология. Педагогика. Образование* 2 (4): 45–52.
- Пивоваров С. 2017. Волейболиста сняли с рейса «Победы» из-за длинных ног. *РИА Новости* (13 марта) [Электронный ресурс]. <https://ria.ru/society/20170314/1490025104.html> (дата обращения: 16.11.17).
- Пинк Д. 2013. *Драйв: Что на самом деле нас мотивирует*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.
- Радыгин А. Д. 2004. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: Опыт крупных российских корпораций и групп. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 35–58.
- РБК. 2013. Байкальский ЦБК официально закрыли. *РБК.ru* (25 декабря) [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/economics/25/12/2013/5704151b9a794761c0ce52f0> (дата обращения: 14.11.17).
- Роддик А. 2006. *Бизнес не как обычно*. Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks.
- Романова С. 2016. Молодежные мерки для работодателей. В: *Ведомости. Справочник карьериста 2016–2017*. [Электронный ресурс]. <https://cdn.vdmsti.ru/application/2016/4g/116ee2/original-1c6k.pdf> (дата обращения: 10.09.17).
- Саввинская-СЭЙЁ. 2017. *Официальный сайт компании*. [Электронный ресурс]. <http://www.japanhouse.ru/company/> (дата обращения: 07.12.17).
- Тихомиров А. А., Спэнглер У. Д. 2005. Стили лидерства и успешность слияний: Трансформационно-транзакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента* 3 (2): 71–98.
- Филонович С. Р. 2003. Теории лидерства в менеджменте: История и перспективы. *Российский журнал менеджмента* 1 (3): 3–24.
- Филонович С. Р. 2007. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении. *Российский журнал менеджмента* 5 (4): 91–100.
- Черникова Н. 2015. Бизнес как бессмертие: Давид Ян и его сражение против времени. *Секрет фирмы* (13 ноября). [Электронный ресурс]. <https://secretmag.ru/cases/stories/david-yan.htm> (дата обращения: 20.11.17).
- Шваб К. 2016. *Четвертая промышленная революция*. Пер. с англ. М.: Эксмо.
- Шульц Г., Йенг Д. Дж. 2017. *Как чашка за чашкой строилась Starbucks*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.
- Яковлев О. 2015. Главного технолога «Перекрестка» задержали за взятку на 36 миллионов рублей. *РБК.ru* (16 сентября) [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/business/16/09/2015/55f91f809a794790a713b694> (дата обращения: 23.03.18).
- Яковлев А. А., Данилов Ю. А. 2007. Российская корпорация на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование. *Российский журнал менеджмента* 5 (1): 3–34.
- Aviacompany. 2017. Скандалы в авиакомпании «Победа»: о чем интересно знать? *Aviacompany.com* (24 августа) [Электронный ресурс]. <https://aviacompany.com/skandalu-v-aviacompanii-pobeda/> (дата обращения: 16.11.17).
- LUSH. 2017. *Официальный сайт компании*. [Электронный ресурс]. https://www.lush-russia.ru/about/company_history/ (дата обращения: 29.11.17).
- Organic Shop. 2017. *Официальный сайт компании*. [Электронный ресурс]. <http://www.organic-shops.ru/about> (дата обращения: 29.11.17).
- Staalesen A. 2012. Роснефть — ведущий загрязнитель окружающей среды. *Barents-Observer.com* (15 августа). [Электронный ресурс]. <http://barentsobserver.com/ru/energiya/rosneft-vedushchiy-zagryaznitel-okruzhayushchey-sredy-15-08> (дата обращения: 24.03.18).
- Forbes. 2017. PepsiCo и Starbucks вновь попали в список самых этических компаний мира. *Forbes.ru* (15 марта). [Электронный

песуце]. [http://www.forbes.ru/kompanii/340855-pepsico-i-starbucks-vnov-popali-v-](http://www.forbes.ru/kompanii/340855-pepsico-i-starbucks-vnov-popali-v)

spisok-samyh-eticheskikh-kompaniy-mira (дата обращения: 19.09.17).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- 2017 Global CSR RepTrak® 100. 2017. Annual ranking of most socially responsible reputations worldwide. [Electronic resource]. <https://www.reputationinstitute.com/csr-reptrak> (accessed: 25.11.17).
- Afsar B., Badir Y., Kiani U. 2016. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology* **45**: 79–88.
- Anderson M.H., Sun P.Y.T. 2017. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews* **19** (1): 76–96.
- Avolio B.J., Gardner W.I. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* **16** (2): 315–338.
- Avolio B.J., Waldman D.A., Yammarino F.J. 1991. Leading in the 1990s: The four I’s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training* **15** (4): 9–16.
- Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L., Guler C.E. 2016. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* **27** (4): 634–652.
- Barling J., Christie A., Turner N. 2008. Pseudo-Transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics* **81** (4): 851–861.
- Barrett R. 2011. *The New Leadership Paradigm*. Fulfilling Books: Asheville.
- Bass B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: N. Y.
- Bass B.M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **8** (1): 9–32.
- Bass B. 2004. Authentic transformational leadership. *Leadership Assessment & Development Services* **6** (1): 1–2.
- Bass B.M., Avolio B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* **17** (1): 112–121.
- Bass B.M., Steidlmeier P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* **10** (2): 181–217.
- Batmanghlich C.A. 2014. *Why Leaders Fail Ethically: A Paradigmatic Evaluation of Leadership*. Springer International: Switzerland.
- Bennis W. 2004. The crucibles of authentic leadership. Chapter in: Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (eds.). *The Nature of Leadership*. Sage Publication: California, Thousand Oaks.
- Blanchard K.H. 2009. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Blanchard K., Hodges P. 2003. *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands and Habits*. Thomas Nelson: Nashville.
- Brown M.E., Treviño L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* **17** (6): 595–616.
- Burns J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row Publishers: N. Y.
- Cohen J., Ding Y., Lesage C., Stolowy H. 2012. Corporate fraud and managers’ behavior: Evidence from the press. *Entrepreneurship, Governance and Ethics* **95** (2): 155–199.
- Contreras F.T. 2016. Servant and spiritual leadership theories: Are they two different notions? *Journal of Human Values* **22** (3): 202–208.
- Copeland M.K. 2014. The emerging significance of values based leadership: A literature

- review. *International Journal of Leadership Studies* 8 (2): 105–135.
- Covey S. 2002. Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. Chapter in: Spears L. C., Lawrence M. (eds.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. John Wiley & Sons: N. Y.; 27–34.
- CR's Magazine. 2017. *Annual Ranking of Responsible Organizations — The 2017 100 Best Corporate citizens*. [Electronic resource]. http://www.thecro.com/wp-content/uploads/2017/05/CR_100Bestpages_digitalR.pdf (accessed: 25.11.17).
- Crossman J. 2010. Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (7): 596–608.
- Day D. V., Fleenor J. W., Atwater L. E., Sturm R. E., McKee R. A. 2014. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25: 63–82.
- Deinert A., Homan A. C., Boer D., Voelpel S. C., Gutermann D. 2015. Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly* 26 (6): 1095–1120.
- Dennis R. S., Bocarnea M. 2005. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (8): 600–615.
- Dennis R. S., Kinzler-Norheim L., Bocarnea M. 2010. Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument. Chapter in: van Dierendonck D., Patterson K. *Servant Leadership*. Palgrave Macmillan: London.
- DePree M. 2002. Servant leadership: Three things necessary. Chapter in: Spears L. C., Lawrence M. *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. John Wiley & Sons: N. Y.; 89–100.
- Dervan L. E. 2016. International white collar crime and the globalization of internal investigations. *Fordham Urban Law Journal* 39 (2): 361–389.
- Dixon S., Day M. 2010. The rise and fall of Yukos: A case study of success and failure in an unstable institutional environment. *Journal of Change Management* 10 (3): 275–292.
- Ethisphere. 2017. *The Full List of the 2017 World's Most Ethical Companies*. [Electronic resource]. <http://www.worldsmoethicalcompanies.com/past-honorees/> (accessed: 17.09.17).
- Fombrun C., Foss C. 2004. Business ethics: Corporate responses to scandal. *Corporate Reputation Review* 7 (3): 284–288.
- Fry L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693–727.
- Fry L. W., Cohen M. P. 2009. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics* 84 (2): 265–278.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F. 2005. "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343–372.
- Gardner W. L., Cogliser C. C., Davis K. M., Dickens M. P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22 (6): 1120–1145.
- George B., Sims P., McLean A. N., Mayer D. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85 (2): 129–138.
- Gibson J. W., Greenwood R. A., Murphy E. F. 2009. Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management* 4 (3): 1–8.
- Goel A. 2015. Volkswagen: The protagonist in diesel emission scandal. *South Asian Journal of Marketing & Management Research* 5 (11): 32–40.
- Greenleaf R. K. 2015. *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gunter J. 2017. United Airlines incident: What went wrong? *BBC.com* (April, 10).

- [Electronic resource]. <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-39556910> (accessed: 24.03.18).
- Harris S. 2015. Your Samsung SmartTV is spying on you, basically. *TheDailyBeast.com* (May, 2). [Electronic resource]. <https://www.thedailybeast.com/your-samsung-smarttv-is-spying-on-you-basically> (accessed: 23.03.18).
- Ilies R. T., Morgeson F. P., Nahrgang J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 373–394.
- Johnson S. 2014. Cisco Systems focus of Russian bribery probe. *The Mercury News* (March 31). [Electronic resource]. <https://www.mercurynews.com/2014/03/31/cisco-systems-focus-of-russian-bribery-probe/> (accessed: 23.03.18).
- Jung T., Graeff R., Shim W. 2011. Good for Samsung is good for Korea: Image restoration strategies used by Samsung after a whistle-blowing corruption scandal. *The Open Communication Journal* 5: 23–28.
- Kouzes J. M., Posner B. Z. 2006. *A Leader's Legacy*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Leblanc R., Gillies J. 2005. *Inside the boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*. Wiley: Toronto.
- Li Y. 2010. The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of Business and Management* 5 (10): 37–41.
- Lyons S. T., Schweitzer L., Ng E. S. W. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology* 30 (1): 8–21.
- Martin C. A. 2005. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training* 37 (1): 39–44.
- Matteson J. A., Irving J. A. 2006. Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioural comparison of two follower-oriented. *International Journal of Leadership Studies* 2 (1): 36–41.
- Müller U. 2016. Corruption in Russia: IKEA's expansion to the East (A-D). *Emerald Emerging Markets Case Studies*. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2015-0199>
- Myers K. K., Sadaghiani K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 225–238.
- News.com.au. 2017. How things went from bad to so much worse for world's third largest airline. (March 17). [Electronic resource]. <http://www.news.com.au/travel/travel-updates/how-things-went-from-bad-to-so-much-worse-for-worlds-third-largest-airline/news-story/6a240f5dd5c2408cb6d4f1f322c75bc3> (accessed: 24.03.18).
- Ng E. S. W., Schweitzer L., Lyons S. T. 2010. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology* 25 (2): 281–292.
- Parris D. L., Peachey J. W. 2013. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics* 113 (3): 377–393.
- Patterson K. 2003. Servant leadership: A theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable*; 1–10.
- Petrovskaya I., Mirakyan A. 2017. A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2016-0057>
- Pieterse A. N., van Knippenberg D., Schippers M., Stam D. 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior* 31 (4): 609–623.
- Price T. L. 2003. The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (1): 67–81.
- Reave L. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16 (5): 655–687.
- Russell R. F., Stone A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing

- a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* **23** (3): 145–157.
- Schullery N.M. 2013. Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly* **76** (2): 252–265.
- Shamir B., Eilam G. 2005. “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* **16** (3): 395–417.
- Siano A., Vollero A., Conte F., Amabile S. 2017. “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research* **71** (C): 27–37.
- Sikka P., Lehman G. 2015. The supply-side of corruption and limits to preventing corruption within government procurement and constructing ethical subjects. *Critical Perspectives on Accounting* **28** (2): 62–70.
- Sims R. R., Brinkmann J. 2003. Enron ethics (Or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics* **45** (3): 243–256.
- Sipe J. W., Frick D. M. 2015. *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Paulist Press: N. Y./Mahwah.
- Sousa M., van Dierendonck D. 2017. Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics* **141** (1): 13–25.
- Sparrowe R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly* **16** (3): 419–439.
- Spears L. C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* **1** (1): 25–30.
- Spears L. C., Lawrence M. 2001. *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Stulov M. 2017. Russia’s Pobeda airline faces investigation after refusing disabled passenger. *The Moscow Times* (April, 18). [Electronic resource]. <https://themoscowtimes.com/news/russias-pobeda-airlines-face-investigation-after-refusing-disabled-passenger-57750> (accessed: 24.03.18).
- Tombaugh J. R., Tombaugh E. F. 2009. Can spiritual leadership lead us not into temptation? *Business & Professional Ethics Journal* **22** (1/4): 95–119.
- Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. R., Lance C. E. 2010. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management* **36** (5): 1117–1142.
- van Dierendonck D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* **37** (4): 1228–1261.
- Verschoor C. C. 2007. Siemens AG is the latest fallen ethics idol. *Strategic Finance* (November): 1–11.
- Wang G., Oh I. S., Courtright S. H., Colbert E. 2011. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* **36** (2): 223–270.
- Wrage A., Richardson A., Scarboro C. J., Muoio R. A., Price T. L., Hansberry D., Dodge R. I. 2009. Siemens AG — Violations of the foreign corrupt practices Act. *International Legal Materials* **48** (2): 232–249.
- You J. 2015. *Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility: Lessons from the United States and Korea*. Springer: India.

Translation of references in Russian into English

- Adizes I. 2017. On the threshold of the management revolution. In: *How to Develop Business in the Era of Change*. Harvard Business Review Russia; 4–7.
- Balabanova E. S., Deminskaya V. E. 2017. Supervisors’ transformational leadership: Personality and management practices as antecedents. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* **15** (3): 263–288. (In Russian)
- Belskih I. E. Consumer patriotism strategy development in Russia on the basis of business ethics of entrepreneurs. *Digest-finance [Daidzhest-finansy]* (7): 47–52.

- Beresnev V., Gavrilenko A. 2015. Two articles of the Criminal Code in exchange for three packs of butter. *Business online* (February, 13). [Electronic resource]. <https://www.business-gazeta.ru/article/125759> (accessed: 27.11.17). (In Russian)
- Behar H. 2017. *It's Not about the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks*. 10th ed. Russian translation. M.: Alpina Publishers. (In Russian)
- Blagov Yu. E. 2004. The concept of corporate social responsibility and strategic management. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 2 (3): 17–34. (In Russian)
- Blagov Yu. E. 2011. Evolution of CSR concept and the strategic management. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (1): 3–26. (In Russian)
- Blagov Yu. E., Gladkih I. V. 2012. Corporate social performance of the Russian companies: Towards the issue of the first business case studies collection. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (3): 106–127. (In Russian)
- Blagov Yu. E., Kabalina E. I., Petrova-Savchenko A. A., Sobolev I. S. 2015. Creating value for business and society: Corporate social performance of Russian companies. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 12 (2): 67–98. (In Russian)
- Bukhvalov A. V. 2006. Corporate governance as reality. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 4 (1): 131–134 (In Russian)
- Vikhanskiy O. S. 2009. Paradigm's change for business management. *Bulletin of the Lomonosov Moscow State Univeristy. 24 Management [Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 24 Menegzhment]* (1): 5–24. (In Russian)
- Vikhanskiy O. S. 2015. Paradigm's change for business management. In: *Management: the XXI century*. M.: Magistr.
- Vikhanskiy O. S. 2017. Business management: A look from the classroom. *Bulletin of Lomonosov Moscow State Univeristy. 6 Economics [Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6 Ekonomika]* (4): 161–175. (In Russian)
- Vikhanskiy O. S., Zaverskiy S. M., Churkina N. M. 2010. Environmental challenges and business policy: The cases of the three Russian industrial companies. *Bulletin of Lomonosov Moscow State Univeristy. 24 Management [Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 24 Menegzhment]* (1): 60–83. (In Russian)
- Vikhansky O. S., Naumov A. I. 2004. “Different” management: Time for changes. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 2 (3): 105–126. (In Russian)
- VkusVill. 2017. *Official website of the company*. [Electronic resource]. <http://vkusvill.ru/mission> (accessed: 23.11.17). (In Russian)
- Volkova N. V., Chiker V. A. Features of career choices through the generation theory: The results of empirical research. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (4): 79–105. (In Russian)
- Gillies J., Bartha P., Leblanc R. 2006. Structure vs. function and the evolution of corporate governance regulation and research in the United States. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 4 (1): 147–162. (In Russian)
- Dorokhov P. 2011. Cisco was asked about registration. *Vedomosti* (September, 30). [Electronic resource]. https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/09/30/u_cisco_sprosili_propisku (accessed: 23.03.18). (In Russian)
- Zamulin A. L. 2012. Leadership in the knowledge age. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (3): 48–77. (In Russian)
- Interfax. 2017. United Airlines was involved in a new scandal due to dragged off of the passenger from the flight. *Interfax Agency* (April, 11). [Electronic resource]. <http://www.interfax.ru/business/557878> (accessed: 24.03.18). (In Russian)

- Kawasaki G. 2012. *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Russian translation. M.: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian)
- Kleiner V.G. 2014. *Corruption in Russia. Russia Corrupted. Is There a Way Out?* Working Paper No. WP/2014/309. CEMI RAS. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2008. The system paradigm and the system management. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 6 (3): 27–50. (In Russian)
- Collins J. 2013. *How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In*. Russian translation. M.: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian)
- Kondratiev E. 2016. On the causes of ineffectiveness of modern management. *Problems of the Theory and Practice [Problemi Teorii i Praktiki]* (3): 96–104. (In Russian)
- Kuzin D. 2010. Russia: New management paradigm. *Problems of the Theory and Practice [Problemi Teorii i Praktiki]* (8): 18–30. (In Russian)
- Kuzin D. 2016. Spiritual management. *Problems of the Theory and Practice [Problemi Teorii i Praktiki]* (2): 110–118. (In Russian)
- Laloux F. 2017. *Reinventing Organizations*. 2nd ed. Russian translation. M.: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian)
- Legezo D. 2010. Cisco scandal can develop according to “Brazilian scenario”. *CNews.ru* (December, 2) [Electronic resource]. http://www.cnews.ru/news/top/skandal_v_cisco_mozhet_razvivatsya_po (accessed: 24.03.18). (In Russian)
- Perevozchikov V. 2017. “This project will put an end to the resorts” *The Sochi News* (August, 24). [Electronic resource]. <http://sochi.news/2017/08/24/etot-proekt-postavit-krest-na-kurortah/> (accessed: 23.03.18). (In Russian)
- Peschinskiy I. 2016. The damage from the oil spill near Nefteyugansk is calculated. *Vedomosti* (March, 2). [Electronic resource]. www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/03/632306-razliva-nefti-nefteyugansk (accessed: 23.03.18). (In Russian)
- Petrovskaya I.A., Bychkova A.V. 2014. Servant leadership concept and its implications in the Russian context. *Bulletin of the Lomonosov Moscow State University. 24 Management [Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 24 Menegzhment]* (1–2): 3–23. (In Russian)
- Petrushikhina E.B. 2016. The problem of authentic leadership. *Bulletin of the RSUH. Psychology. Pedagogy. Education [Vestnik RGGU. Seriya: Psichologiya. Pedagogika. Obrazovaniye]* 2 (4): 45–52. (In Russian)
- Pivovarov S. 2017. Volleyball player was removed from the flight of the “Pobeda” because of long legs. *RIA News* (March, 13). [Electronic resource]. <https://ria.ru/society/20170314/1490025104.html> (accessed: 16.11.17). (In Russian)
- Pink D.H. 2013. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Russian translation. M.: Alpina Publisher.
- Radygin A.D. 2004. Evolution of forms of integration and governance models: Experiences of large Russian corporations and groups. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 2 (4): 35–58. (In Russian)
- RBC. 2013. Baikal pulp & paper mill is officially shut down. *RBC.ru* (December, 25) [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/economics/25/12/2013/5704151b9a794761c0ce52f0> (accessed: 14.11.17). (In Russian)
- Roddick A. 2006. *Business As Unusual*. Russian translation. M.: BestBusinessBooks. (In Russian)
- Romanova S. 2016. Youth standards for employers. In: *Vedomosti: Career Seeker Guide*. [Electronic resource]. <https://cdn.vdmsti.ru/application/2016/4g/116ee2/original-1c6k.pdf> (accessed: 10.09.17). (In Russian)
- Savvinskaya-Seiyo. 2017. *Official website of the company*. [Electronic resource]. <http://www.japanhouse.ru/company/> (accessed: 07.12.17). (In Russian)
- Tikhomirov A.A., Spangler U.D. 2005. Styles of leadership and success of mergers and acquisitions: Transformational-transactional concept of leadership. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 3 (2): 71–98. (In Russian)

- Filonovich S.R. 2003. Leadership theories in management: History and perspectives. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 1 (3): 3–24. (In Russian)
- Filonovich S.R. 2007. Leadership as an integral problem of behavioral sciences. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 5 (4): 91–100. (In Russian)
- Chernikova N. 2015. Business as immortality: David Yang and his battle against time. *The Firm's Secret [Sekret Firmy]* (November, 13) [Electronic resource]. <https://secretmag.ru/cases/stories/david-yan.htm> (accessed: 15.11.17). (In Russian)
- Schwab K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Russian translation. M.: Eksmo. (In Russian)
- Schultz H., Yang D.J. 2017. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. Russian translation. M.: Alpina Publisher. (In Russian)
- Yakovlev O. 2015. The chief technologist of “Perekrestok” company was detained for a bribe of 36 million rubles. *RBC.ru* (September, 16) [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/business/16/09/2015/55f91f809a794790a713b694> (accessed: 23.03.18). (In Russian)
- Yakovlev A.A., Danilov Yu.A. 2007. Russian corporation development in the next twenty years: Ownership structure, role of government and corporate finance. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 5 (1): 3–34. (In Russian)
- Aviacompany. 2017. Scandal in the “Pobeda” airline: What is interesting to know? *Aviacompany.com* (August, 24). [Electronic resource]. <https://aviacompany.com/skandaly-v-aviakompanii-pobeda/> (accessed: 16.11.17). (In Russian)
- LUSH. 2017. *Official website of the company*. [Electronic resource]. https://www.lushrussia.ru/about/company_history/ (accessed: 29.11.17). (In Russian)
- Organic Shop. 2017. *Official website of the company*. [Electronic resource]. <http://www.organic-shops.ru/about> (accessed: 29.11.17). (In Russian)
- Staalesen A. 2012. Rosneft – the leading polluter of the environment. [Electronic resource]. *BarentsObserver.com* (August, 15). <http://barentsobserver.com/ru/energiya/rosneft-vedushchiy-zagryaznitel-okruzhayushchey-sredy-15-08> (accessed: 24.03.18). (In Russian)
- Forbes. 2017. PepsiCo and Starbucks are again on the list of the most ethical companies in the world. *Forbes.ru* (March, 15) [Electronic resource]. <http://www.forbes.ru/kompanii/340855-pepsico-i-starbucks-vnov-popali-v-spisok-samyh-eticheskikh-kompaniy-mira> (accessed: 19.09.17). (In Russian)

Статья поступила в редакцию
27 января 2018 г.

Принята к публикации
23 марта 2018 г.

New Millennium: Managerial Anomalies and Contemporary Leadership Concepts

Vikhanskiy, Oleg S.

Professor, Lomonosov Moscow State University, Russia
GSP-1, 1-46 Leninskiye Gory, 119991, Moscow, Russian Federation
E-mail: mail@mgubs.ru

Mirakyan, Araksya G.

Phd Student and Assistant, Lomonosov Moscow State University, Russia
GSP-1, 1-46 Leninskiye Gory, 119991, Moscow, Russian Federation
E-mail: araks-m@yandex.ru

Nowadays the current system of the leadership thinking alters, or, in other words, the paradigm of the leadership undergoes transformation. The paper describes the key managerial anomalies existing in the new millennium that have caused the crisis in the management theory particularly in the organizations' management and in the leadership field. As a consequence contemporary leadership models have emerged. The paper provides a theoretical overview of so-called positive ethical leadership concepts (authentic, spiritual, servant leadership, etc.). It also presents the new tendencies connected with a role and an essence of the contemporary leadership. The authors believe that the crisis of the management model is rooted in the competitive value system. The scholars conclude that the core of the new management paradigm is a "good" leadership model primarily based on values. Although, an establishment of a new paradigm is usually a slow and non-revolutionary process, the leadership theory is already in the process of new development. The authors believe that it is time to develop leaders of a higher level.

Keywords: shifts in management paradigm, management crisis, leadership crisis, ethical leadership models development.

JEL: L20, M10, M12, M14, M20, Z13.

For citation: Vihanskiy O.S., Mirakyan A.G. 2018. New millennium: Managerial anomalies and contemporary leadership concepts. *Russian Management Journal* 16 (1): 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>

Initial Submission: January 27, 2018
Final Version Accepted: March 23, 2018