

DOI: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.3.2023.5-27>

JEL classification: G30, G40, G41, M12



Личностные характеристики CEO и эффективность работы компании на примере России

Никита Курдюков

стажер-исследователь, Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП), Москва, Россия,
nkurdyukov@hse.ru, [ORCID](#)

Аннотация

В статье раскрывается влияние положительных характеристик CEO, в особенности трансформационного лидерства и видения, на эффективность деятельности компании. Несмотря на большой объем литературы, подтверждающей существенность влияния лидерских качеств на результаты организации, остается пробел в понимании однозначной роли видения CEO и его влияния на эффективность деятельности компании. Цель нашего исследования – заполнить этот пробел, уделяя особое внимание эмпирической связи между видением CEO и рентабельностью активов компании (ROA). Для эмпирического доказательства было отобрано 35 компаний. Письма CEO акционерам из ежегодной отчетности изучали при помощи программы LIWC-22 для оценки положительных характеристик CEO. В результате выявлена существенная положительная взаимосвязь между видением CEO и эффективностью деятельности компании, что предполагает тенденцию к более высокой эффективности организаций под управлением дальновидных CEO. Данные результаты имеют практическое значение, подчеркивая важность стимулирования развития CEO лидерских качеств совместно с дальновидностью для достижения компанией успеха. Статья вносит вклад в существующую литературу по трансформационному лидерству, предлагая более тонкое понимание роли видения CEO и закладывая фундамент для будущих исследований в данной области.

Ключевые слова: CEO, трансформационное лидерство, положительные характеристики, финансовые результаты, видение CEO, положительные эмоции CEO

Цитирование: Kurdyukov N. (2023) CEO Personal Traits and Company Performance: Evidence from Russia. *Journal of Corporate Finance Research*. 17(3): 5-27. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.3.2023.5-27>

Введение

В современной конкурентной бизнес-среде эффективное лидерство играет решающую роль в достижении организацией успеха. Согласно теории высших эшелонов [1] генерального директора (СЕО) часто рассматривают как движущую силу стратегической направленности компании и общей эффективности.

Однако СЕО обладают множеством разных личностных и психологических характеристик. Многие современные исследования в основном касаются негативных характеристик СЕО, таких как самоуверенность [2–3], нарциссизм [4] и излишний оптимизм [5]. В то же время СЕО с такими характеристиками может влиять на деятельность компании как положительно, так и отрицательно. Популярность данных теорий можно объяснить их вкладом в понимание роли иррациональности человека в процессе принятия решений. Более того, статьи, изучающие отрицательные характеристики, отвечают на вопрос, каким не должен быть СЕО. Однако отсюда возникает встречный вопрос: «В таком случае каким же должен быть СЕО?». Чтобы ответить на него, мы должны сконцентрироваться не только на отрицательных характеристиках, но и на положительных. Конечно, слово «уверенность» воодушевляет людей. Все хотят, чтобы лидер был уверен в будущем компании и в собственных решениях, а также не сомневался в своих подчиненных. Но в чем разница между уверенностью и «самоуверенностью»? На этот вопрос нет однозначного ответа. Все зависит от различных факторов, начиная с самих личностных характеристик директора, таких как возраст, образование, пол и т.д., и заканчивая спецификой компании, например, страной, в которой он ведет основную деятельность, текущей обстановкой на рынке, размером компании и ее организационной структурой.

Однако существует несколько общепринятых взглядов на положительные характеристики СЕО. Одним из самых важных является концепция трансформационного лидерства [6]. Основной целью нашего исследования является исследование взаимосвязи между положительными характеристиками СЕО и эффективностью работы фирмы, уделяя особое внимание пониманию того, каким образом данные личностные характеристики могут влиять на успешность организации.

На основе существующей литературы, посвященной положительным характеристикам СЕО и трансформационному лидерству, мы определим и изучим такие положительные характеристики СЕО, как видение, внимание к текущим достижениям и общий эмоциональный тон, а также их влияние на различные показатели эффективности, включая рентабельность активов (ROA), рентабельность по чистой прибыли (NPM) и рентабельность инвестированного капитала (ROIC).

Результаты нашего исследования предлагают ценные выводы как для теоретиков, так и для практикующих специалистов, заинтересованных в развитии лидерства и корпоративной стратегии. Определяя положительные характеристики СЕО, которые ближе всего связаны с эффективностью компании, наше исследование делает вклад в текущий дискурс об эффективном руководстве и является ориентиром для организаций, стремящихся нанять и воспитать высокоэффективных СЕО. Кроме того, мы подчеркиваем важность рассмотрения более широкого организационного контекста в понимании роли характеристик СЕО в достижении компаний эффективностью, проясняя сложное взаимодействие между личностными характеристиками и организационными факторами.

Иными словами, благодаря нашей статье можно лучше понять взаимосвязь между положительными характеристика-

ми СЕО и результатами компании, предлагая свежий взгляд на роль личностных лидерских характеристик в достижении организацией успеха. Посредством тщательного изучения соответствующей литературы и эмпирического анализа данных мы делаем вклад в исследование лидерства, управления и организационного поведения, предоставляя основанные на доказательствах выводы о качествах, характеризующих эффективных СЕО, и способах, которыми данные характеристики могут влиять на эффективность компании.

Обзор литературы

Понимание качеств и характеристик эффективных СЕО критически важно для успеха организации. Данные качества и характеристики можно разделить на четыре основные категории: личностные качества согласно модели «большая пятерка» [7–8], стили руководства [9–11], когнитивные способности [12–13] и эмоциональный интеллект [14–15]. В последующих разделах приведен краткий обзор по каждой категории.

Личностные характеристики

Личностные характеристики могут в значительной мере влиять на поведение, принятие решений и стиль руководства СЕО. Популярная модель личностных характеристик «большая пятерка», или «пятифакторная модель», оценивает личность человека путем изучения его добросовестности, экстраверсии, открытости опыту, доброжелательности и эмоциональной устойчивости [16–17].

Добросовестность подразумевает степень организованности, ответственности, надежности и внутренней дисциплины человека. СЕО, получившие высокую оценку по данному показателю, более склонны ставить четкие цели, строить планы и методично работать для достижения своих задач [18]. СЕО с высокой степенью добросовестности также могут поощрять культуру подотчетности, ответственности и внимания к деталям в организации, таким образом повышая ее эффективность [19–20].

Экстраверсия описывает общительность человека, настойчивость и активность. Экстраверсивные СЕО более общительны, убедительны и приятны при социальном взаимодействии, что может являться преимуществом при налаживании связей, мотивировании работников и общении со стейкхолдерами [20–22]. Однако слишком экстраверсивные СЕО могут также иметь склонность к самоуверенности [23] либо не замечать важный вклад интровертированных членов команды, что ведет к потенциальным проблемам в процессе принятия решений.

Другой важной характеристикой является открытость опыту, которая включает любопытство человека, воображение и восприимчивость к новым идеям и знаниям. СЕО, обладающие высокой открытостью, с большей вероятностью будут внедрять инновации, поощрять креативный подход к решению проблем и приспособятся к меняющейся бизнес-обстановке, что способствует повышению эффективности компании [7; 16; 24].

Доброжелательность как личностная характеристика относится к дружелюбию, склонности к сотрудничеству и способности располагать к себе. Генеральные директора с высокой оценкой по данному показателю более искусны в достижении взаимопонимания, разрешении конфликтов и содействии кооперации в организации [25–27].

Эмоциональная стабильность, которую часто противопоставляют невротизму, включает способность проявлять терпение, преодолевать стресс и оставаться эмоционально

уравновешенным. Такие CEO имеют больше возможностей разрешать напряженные ситуации, принимать рациональные решения и успокаивать свои команды в периоды неопределенности [17; 28–29]. Однако необходимо отметить, что такие CEO уделяют больше внимания формальным правилам, что может привести к излишней бюрократизации [24].

Личностные характеристики CEO – это значимое понятие, которое может оказывать существенное влияние на эффективность деятельности компании. Глубокое понимание данных характеристик, а также их потенциальных преимуществ и недостатков может помочь организациям нанимать и воспитывать наиболее подходящих кандидатов на позиции CEO. Кроме того, осведомленность CEO о своих личностных характеристиках может помочь ему извлечь пользу из своих сильных сторон и обратить внимание на потенциальные недостатки, повышая в результате общую эффективность [17; 30–31].

Стиль руководства

Возможно, одним из важнейших инструментов изучения положительных характеристик топ-менеджеров являются теории лидерства. Основным преимуществом данных теорий является то, что они доказывают, что успешный CEO должен быть не просто человеком, обладающим набором профессиональных навыков и умений, он должен быть настоящим лидером с необходимыми навыками, чтобы успешно руководить компанией даже в кризис. Стили руководства подразумевают отдельные подходы к руководству, влиянию и мотивации своих работников и стимулированию деятельности компании [32–33]. Различные стили руководства могут оказывать разное воздействие на эффективность работы организации в зависимости от таких факторов, как корпоративная культура, а также сфера деятельности и характеристики персонала [34]. В данном подпункте кратко описаны стили руководства и их потенциальные последствия для эффективности CEO.

Трансформационное лидерство является одной из наиболее популярных концепций лидерства на сегодня. Для него характерна способность CEO вдохновлять и мотивировать работников работать так, чтобы превзойти свои собственные ожидания, поощрять общие взгляды и стимулировать личностное и профессиональное развитие [6]. Трансформационные лидеры поощряют инновации, ставят под сомнение существующее положение вещей и наделяют работников полномочиями, чтобы они могли принять на себя ответственность. Исследования показали, что трансформационное лидерство имеет положительную связь с эффективностью работы организации, удовлетворенностью работников и инновациями [27; 35–37]. Поскольку трансформационное лидерство является одним из основных предметов настоящей статьи, его подробному изучению посвящается отдельный раздел.

Другим стилем руководства является операционное лидерство, которое заключается во внимании CEO к формированию четких ожиданий, установлению целевых показателей результативности, а также вознаграждению или наказанию в зависимости от результатов работы сотрудников [6; 39–40]. Этот стиль руководства придает особое значение эффективности, последовательности и, в отличие от трансформационного лидерства, сохранению существующего положения вещей. В то время как операционное лидерство эффективно в определенных ситуациях, оно не стимулирует инновации или приспособляемость, а также менее эффективно в обстановке высокой изменчивости и неопределенности [41].

Популярная концепция лидерства-служения описывает стиль, который ставит на первое место нужды, рост и благополучие сотрудников: его основной целью является помощь

другим в полном раскрытии их потенциала. Данный подход к лидерству впервые представил Роберт К. Гринлиф в 1970 г. в эссе «Слуга в роли лидера». Для слуг-лидеров характерна эмпатия, скромность, ответственное руководство и ориентация на личностный и профессиональный рост персонала [42]. Исследования свидетельствуют о том, что лидерство-служение может повысить вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, удовлетворенность и улучшить результаты работы [43–44]. Более того, такое лидерство может стимулировать работников выйти за рамки своих должностных обязанностей, чтобы принести пользу организации. Такие действия известны как «поощряемые сверхурочные усилия» (ПСУ) [45]. Слуга-лидер также подчеркивает значимость работы с клиентами и удовлетворения их нужд. Такой клиентоориентированный подход может помочь в повышении удовлетворенности и лояльности клиентов [46].

Следующий стиль – это авторитарное руководство, также известное как авторитарное руководство, которое характеризуется единоличным принятием решений лидером с небольшим участием подчиненных либо вообще без такового. Авторитарные лидеры часто осуществляют жесткий контроль за своей командой, пристально отслеживая рабочие процессы и предоставляя исчерпывающие инструкции о том, каким образом необходимо выполнять задания [47]. В определенных ситуациях авторитарное руководство может внести положительный вклад в эффективность работы компании. Например, если организация переживает кризис, ей необходимо быстрое принятие решений или она работает в строго регулируемом секторе, авторитарный руководитель может быстро принять решения и эффективно внедрить изменения, в конечном итоге повышая эффективность работы компании [48]. С другой стороны, такое строгое соблюдение правил может понизить моральный дух и мотивацию работников, поскольку подчиненные могут почувствовать себя недооцененными и не имеющими полномочий из-за их малого вклада в процесс принятия решений [49]. Подчиненные также могут неохотно озвучивать свои новые идеи или ставить под сомнение существующее положение вещей из-за доминирующего и подавляющего характера руководителя. Такой недостаток креативного подхода и инноваций может снизить способность организации адаптироваться к меняющимся рыночным условиям или получать выгоду от новых возможностей [50]. Пониженная мотивация может привести к снижению производительности, приверженности компании и удовлетворенности работой [51]. Авторитарные руководители зачастую принимают решения быстро и решительно, но могут столкнуться с трудностями, когда работники не могут сразу приспособиться к новой информации. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, но при этом в долгосрочной перспективе он может повлечь снижение морального духа работников, инновационного потенциала и приспособляемости [52].

И последний не менее важный стиль – партисипативное, или демократическое руководство – отличается активным участием работников в процессе принятия решений. Партисипативные лидеры поощряют открытое общение, совместную работу и разделенную ответственность, они ценят и учитывают вклад и идеи членов команды. Такие лидеры возвращают чувство собственности, сопричастности и приверженности компании у работников, что может привести к повышению удовлетворенности работой и вовлеченности в рабочий процесс [53]. Работники, к которым прислушиваются и которых ценят, более склонны к высокой мотивации, продуктивной работе и приверженности организации, давая возможность партисипативным лидерам оценивать более широкий спектр перспектив, идей и знаний, что позволяет принимать более

продуманные и более эффективные решения [54]. Обстановка, в которой поощряются креативный подход и инновационность, способствует возникновению открытого общения, доверия, а также чувства психологической безопасности, оказывая существенное и положительное влияние на результаты работы сотрудника [54–56].

Стили руководства различаются воздействием на эффективность CEO и деятельности организации. Понимание данных стилей руководства и их влияния может помочь организациям нанимать и воспитывать наиболее подходящих CEO для своих конкретных условий. Кроме того, такое понимание может позволить CEO приспособиться к меняющимся требованиям организации свой подход к руководству, обеспечивая постоянный рост и успешность.

Когнитивные способности

Большие когнитивные способности позволяют CEO ежедневно решать многочисленные сложные интеллектуальные задачи. В целом когнитивные способности являются довольно общей концепцией, которую изучают ученые-психологи. В частности, данная концепция зарекомендовала себя как вполне актуальная для понимания эффективности выполнения задач [57–58].

Одним из видов когнитивных способностей является умение решать проблемы. Умение эффективно решать проблемы улучшает процессы принятия решений, поскольку оно позволяет человеку планомерно анализировать ситуации, оценивать альтернативные варианты и выбирать наиболее подходящий порядок действий [59–60]. Умение решать проблемы также тесно связано с креативностью и инновационной деятельностью. Кроме того, многие исследователи выделяют креативность как один из критериев когнитивных способностей [61]. Распространяя культуру, которая стимулирует работников выявлять и решать проблемы при помощи новаторских подходов, организации могут усилить свой инновационный потенциал [62–63], что может повлечь разработку новых продуктов, услуг или технологических процессов, которые могут дать конкурентное преимущество. CEO, поощряющих креативность в своей организации, могут побудить работников думать по-другому либо изучать новые подходы, потенциально приводящие к прорывам в работе с продуктом, услугами и технологическими процессами. Исследования выявили, что креативность положительно связана с эффективностью работы и приспособляемостью сотрудника [65–66]. Важно то, что умение решать проблемы также способствует укреплению устойчивости организации. Развивая способности адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и решать новые проблемы, организации могут усилить устойчивость к дестабилизации рынка [67].

Стратегическое мышление – это еще одна когнитивная способность. Она относится к способности CEO анализировать сложные ситуации, выявлять закономерности и тенденции, а также составлять долгосрочные планы, чтобы достичь целей организации [68–69]. CEO с сильными навыками стратегического мышления могут предвидеть сложности в будущем, использовать возможности и привести организацию к успеху [70–71]. Успешное стратегическое мышление тесно связано со способностью к принятию решений, включая способность собирать и анализировать информацию, оценивать варианты и выбирать наиболее подходящий образ действий [72]. Конечно, стратегическое мышление сходно со способностью к принятию решений, но нюанс заключается в том, что CEO может принять на себя ответственность за свои решения и готов к его последствиям. Для CEO критически важно принимать эффективные решения, поскольку они могут иметь

существенные последствия для эффективности работы компании и ее репутации [72–74].

Другим важным элементом когнитивных способностей является когнитивная сложность. Ее определением может служить способность человека усваивать и толковать информацию с многочисленных точек зрения, находить закономерности и понимать нюансы и тонкости ситуации [75]. CEO, обладающие высокой когнитивной сложностью, могут оценить нюансы и взаимозависимость различных аспектов своей организации, что позволяет им приспособиться к сложным проблемам и решать их [76]. Недавние исследования показали, что данный феномен необходимо изучить с особой тщательностью, поскольку его воздействие на эффективность компании может быть неоднозначным. Например, на динамично развивающемся и нестабильном рынке когнитивная сложность CEO может стать неблагоприятным фактором для эффективности компании [77].

Эмоциональный интеллект

Среди положительных характеристик руководителя концепция эмоционального интеллекта, предложенная Д. Гоулманом, занимает особое место [15]. Бесспорно, эта теория приобрела огромную популярность в ненаучной сфере, что часто случается с революционными идеями. Д. Канеман и Р. Талер поняли, что решения в экономике принимаются не идеальными субъектами, которых можно описать математическими формулами, а живыми людьми со своими иррациональными недостатками и преимуществами. Это же относится к процессу оптимизации деятельности компании. Существуют сотни различных теорий и практик, связанных с разными аспектами эффективности деятельности компании от оптимизации структуры капитала до сложных производных финансовых инструментов. Концепция человеческого капитала набирает популярность, и многие управленческие теории отвечают на вопрос, как надлежащим образом измерить и оптимизировать его. Основная идея заключается в том, что сотрудников следует воспринимать не как людей с определенными навыками и компетенциями, но также и как людей с эмоциями и жизненным опытом. Отсюда возникает концепция эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) – это набор навыков, позволяющих человеку распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей [15]. В отношении CEO ЭИ включает самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки.

Самосознание – это способность распознавать и понимать собственные эмоции, преимущества, недостатки, а также личностные ценности [15]. CEO с высоким самосознанием могут принимать более качественные решения, понимая свою предвзятость и пределы возможностей и, при необходимости, обращаясь за помощью извне [78–79].

Саморегуляция, также известная как эмоциональный самоконтроль – это способность человека эффективно управлять своими эмоциями, импульсами и стрессовым состоянием [15]. Саморегуляция позволяет руководителям оставаться хладнокровными в стрессовых ситуациях, принимать рациональные решения и приспособляться в случае неудачных действий [80–81].

В контексте эмоционального интеллекта ключевую роль играет мотивация, которая означает внутреннее стремление достигать целей, стремиться к личностному росту и сохранять положительный настрой [15]. Мотивированные CEO могут вдохновить и зарядить энергией свои команды, ставить амбициозные цели и проявлять настойчивость в случае возникновения проблем [82–83].

Эмпатия – это способность понимать и разделять чувства других людей, создавая доверительные отношения с взаимной поддержкой [15]. CEO с развитой эмпатией лучше понимают нужды и перспективы своих сотрудников, стейкхолдеров и клиентов, что позволяет более эффективно принимать решения и разрешать конфликты [84]. Также для людей с развитым эмоциональным интеллектом характерны хорошие коммуникативные навыки, включая способность эффективно взаимодействовать с другими людьми и разрешать сложные социальные ситуации [15]. CEO с развитыми коммуникативными навыками умеют убеждать и эффективно вести совместную работу, что создает положительную рабочую атмосферу и гарантирует успешность в переговорах [85–86].

Трансформационное лидерство

Четыре измерения трансформационного лидерства

Наш анализ основных положительных характеристик CEO показал, что в различных стилях руководства часто фигурируют одни и те же положительные характеристики и качества. Однако все они говорят о том, что выдающийся CEO является не просто успешным управленцем с развитыми профессиональными навыками, он также является настоящим лидером. Существуют примеры, когда студент-отличник с обширными знаниями быстро поднялся по карьерной лестнице, а затем не мог преодолеть очередной этап. И наоборот, непримечательный человек может стать главой крупной корпорации и успешно работать, преодолевая кризисы [87]. Отсюда понятно, что настоящий лидер должен обладать определенными качествами. А среди всех концепций лидерства самой популярной системой понятий или воззрений является трансформационное лидерство, объединяющее большинство положительных характеристик из других стилей руководства.

Трансформационное лидерство вдохновляет и заряжает последователей на действия, в результате которых они стремятся превзойти свой природный потенциал роста [6; 35]. Описывая концепцию трансформационного лидерства, Б. Басс выделил четыре основных компонента: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция и индивидуальный подход. Мы подробно рассмотрим данные компоненты ниже.

Идеализированное влияние (харизма) – это основное измерение трансформационного лидерства. В целом концепция харизмы довольно абстрактна, и все еще не получен ответ на вопрос, является это качество врожденным или приобретенным [88]. В действительности ответ зависит от определения этого качества, и в данном разделе мы будем следовать подходу Б. Басса. Он утверждает, что харизма – это способность лидера выступать в роли примера для подражания для своих последователей [35]. Такая личность вызывает чувство доверия, уважения и восхищения у своих подчиненных [6].

Трансформационные лидеры, имеющие идеализированное влияние, демонстрируют непоколебимую приверженность основополагающим ценностям и этическим принципам, что содействует поддержанию высоких моральных стандартов и настоящего лидерства [89]. Они также отличаются неизменной приверженностью целям и задачам своей организации, что усиливает их способность вызывать доверие и укреплять авторитет [90].

Идеализированное влияние также характеризуется способностью лидера внушать чувство причастности и лояльности своим последователям, возвращая коллективное сознание,

которое выходит за рамки личных интересов [91–92]. Такая общность людей не только способствует сплоченности команды, но и вызывает повышенное ощущение цели и смысла [93–94].

Кроме того, харизматичные лидеры, обладающие идеализированным влиянием, отличаются умением доносить до людей свое видение и ценности, находя отклик у своих последователей, заражая их энтузиазмом и порождая мотивацию [95]. Благодаря этому работники отождествляют себя с лидером еще больше, что приводит к еще большей приверженности делу и стремлению прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации [96]. Олицетворяя и транслируя свои ценности и видение, харизматичные лидеры вдохновляют подчиненных всецело посвятить себя общей миссии, что в конечном итоге дает исключительный результат и приводит к успеху.

Другим измерением трансформационного лидерства является вдохновляющая мотивация, которая означает способность лидера вдохновлять и мотивировать последователей, озвучив убедительное видение и возлагая большие надежды на команду [35].

Вдохновляющие лидеры создают четкое и привлекательное видение будущего, которое служит маяком стратегической направленности их организации [97–99]. Данное видение совпадает с ценностями и стремлениями сотрудников, находя у них отклик и порождая понимание цели [90].

Вместе с тем, сильная вдохновляющая мотивация отлично помогает ставить амбициозные и достижимые цели, которые бросают вызов способностям подчиненных и расширяют их [100]. Постоянно повышая планку и создавая ощущение острой потребности, такие лидеры вдохновляют сотрудников на постоянное стремление к совершенствованию и высоким достижениям [99].

Более того, лидеры, добившиеся серьезных успехов во вдохновляющей мотивации, прекрасно умеют оценивать по достоинству успех команды, отмечать личный вклад работника и создавать культуру, при которой принято выражать признательность и благодарность [101]. Данное положительное подкрепление не только повышает эффективность работы их последователей, но также создает сильное чувство сплоченности в организации [35].

Другим важнейшим измерением трансформационного лидерства является интеллектуальная стимуляция, которая придает особое значение способности лидера поощрять среди сотрудников креативность, критическое мышление и инновационный подход [35]. Лидеры этого типа культивируют культуру постоянного обучения и развития в своей организации [90], создавая атмосферу, где подчиненные чувствуют себя вправе ставить под сомнение предположения, изучать новые идеи и искать альтернативное решение проблем [102].

Кроме того, сотрудников поощряют заниматься рефлексивной практикой, обмениваться идеями и учиться на опыте, что отвечает концепции самообучающейся организации [103]. Данный подход не только расширяет знания и навыки сотрудников, но также усиливает их приспособляемость и устойчивость к воздействию изменений [99]. В отличие от авторитарного руководства и операционного лидерства, трансформационное лидерство признает, что существующее положение дел не всегда эффективно; таким образом, оно открыто для принятия новых установок и методологий, а также экспериментов с ними [35]. Такой образ мышления поощряет инновации и увеличивает эффективность работы организации, особенно в динамичной и конкурентной среде [104]. Самое важное, что поощряются полезные дискуссии, а это дает

возможность сотрудничать и вести совместную креативную деятельность, а также позволяет последователям осмысленно делать вклад в продвижение своей организации в ее стратегическом направлении [105].

Лидеры, которые занимаются интеллектуальной стимуляцией, подчеркивают важность понимания, что на ошибках учатся, и восприятия неудач как возможности для роста и совершенствования [106]. Поддерживая психологически комфортную обстановку, где последователи не боятся рисковать и открыто обсуждают проблемы, трансформационные лидеры дают возможность своим командам учиться на ошибках и продолжать развитие [107].

Последним ключевым измерением трансформационного лидерства является способность лидера обращать внимание на индивидуальные потребности, сильные стороны и стремления каждого сотрудника, которые требуют индивидуального подхода [35].

Поддерживая личный и профессиональный рост, признавая и оценивая личный вклад и потенциал подчиненных, а также выражая искреннюю заинтересованность в понимании их особых талантов, мотивации и опасений, лидер завоевывает настоящее уважение [90; 108]. Индивидуальный подход также подразумевает личный инструктаж, наставничество и обратную связь для последователей, что помогает им определить и преодолеть трудности, а также развить свои профессиональные качества [99; 109]. Данный подход не только увеличивает вовлеченность сотрудника и его удовлетворенность работой, но и создает чувство «собственности» и ответственности за результаты работы [35; 110].

Кроме того, трансформационные лидеры с исключительно индивидуальным подходом создают возможности для последователей, позволяющие им добиваться своих целей и стремлений [90]. Они активно поощряют и поддерживают своих подчиненных в стремлении к продвижению по службе, расширению навыков и достижению карьерных задач, создавая культуру постоянного обучения и роста в организации [35], что также отвечает концепции самообучающейся организации.

Трансформационное лидерство часто рассматривают как квинтэссенцию положительных характеристик CEO, потому что оно уделяет особое внимание стратегическому мышлению, вдохновению и способности стимулировать положительные изменения в организации. Стиль руководства приобрел общее признание за его потенциальную возможность повышать эффективность организации, удовлетворенность работников и достигать общего успеха.

Трансформационное лидерство и эффективность деятельности компании

В предыдущем подразделе мы подробно обсудили, каким образом трансформационное лидерство может повысить эффективность компании. Далее мы рассмотрим эмпирические исследования, которые подтверждают положительный эффект такого лидерства. Большинство из них показывают, что трансформационное лидерство оказывает положительное влияние на различные аспекты эффективности деятельности организации, такие как финансовые результаты, вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работой, инновации и общая производительность [27; 35; 41; 111–112], что также соответствует результатам метаанализа [36].

Д. Вальдман, Дж. Рамирес, Р. Хаус с соавт. [113] изучали взаимосвязь между трансформационным лидерством и эффективностью работы организации на выборке из 27 транснациональных корпораций. Они установили, что компании под руководством трансформационных CEO показывают более высокие финансовые результаты по сравнению с фирмами с

менее трансформационными лидерами. Эти компании также демонстрируют повышенную стратегическую гибкость и приспособляемость, которые жизненно необходимы в современной быстро меняющейся экономической среде.

Метаанализ, проведенный Т. Джаджем и Р. Пикколо [41], исследовал влияние трансформационного лидерства на различные результаты организации, включая удовлетворенность сотрудников, мотивацию и производительность труда. Выводы авторов показали, что трансформационное лидерство имеет сильное положительное влияние на все эти результаты, демонстрируя потенциал для данных лидеров, на основе которого они могут вести организацию к успеху путем воздействия на сотрудников.

Л. Гамаслуогу и А. Ильсев [102] провели исследование влияния трансформационного лидерства на инновации в организации. Их результаты показали, что трансформационное лидерство оказывает положительное воздействие как на инновационное поведение работников, так и на общую эффективность внедрения инноваций в организациях. Авторы объяснили это воздействие тем, что поощрение креативного подхода и открытого общения создает инновационную атмосферу.

Исследование Дж. Ванга с соавт. [36] сосредоточило свое внимание на связи между трансформационным лидерством и эффективностью команды. Оно показало, что команды под управлением трансформационных лидеров имеют более высокую эффективность, приверженность компании и удовлетворенность по сравнению с командами под руководством нетрансформационных лидеров. Данные выводы говорят о том, что положительное влияние трансформационного лидерства выходит за рамки отдельно взятого человека, оказывая воздействие на динамику и эффективность команды.

Основной вывод заключается в том, что, выбирая такой стиль руководства, CEO могут существенно повысить успешность своей организации.

Дополнительные компоненты трансформационного лидерства

Основной трудностью в изучении лидерства является определение стиля руководства определенного человека. Теория трансформационного лидерства предлагает нам четыре основных измерения (идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция и индивидуальный подход), которые легко измерить и представить в количественном выражении при помощи первичной информации, такой как анкеты, но это чрезвычайно трудно сделать при помощи вторичных данных. В связи с этим ряд исследователей используют другие показатели, которые, согласно эмпирическим исследованиям, можно интерпретировать как прокси трансформационного лидерства. Среди таких показателей видение, способность учитывать имеющиеся достижения и эмоциональность CEO [114]. С помощью соответствующих лингвистических инструментов можно объективно измерить данные показатели. Мы подробно обсудим методологию сбора данных позже, уделяя в настоящем разделе особое внимание описанию данных характеристик в контексте теории трансформационного лидерства.

Видение – это ключевой аспект трансформационного лидерства, особенно в рамках измерения идеализированного влияния. Видение лидера задает направление и обеспечивает четкое и убедительное представление о будущем, чтобы замотивировать и вовлечь команду в работу [35]. Четкое видение помогает сотрудникам понять цели и стратегическую направленность организации [115–116]. Такое понимание позволяет им привести свои личные цели и усилия в соответ-

ствии с задачами организации, что приводит к повышению мотивации и приверженности компании [97].

Кроме того, трансформационные лидеры используют свое видение, чтобы добиться понимания цели и энтузиазма, которые вдохновляют команду на расширение своих горизонтов и достижение исключительных результатов [35]. Четкое видение стимулирует сотрудников мыслить творчески и обдумывать новые идеи для достижения поставленных целей [31]. Такое инновационное мышление стимулирует постоянное совершенствование и рост, обеспечивая приспособляемость и устойчивость организации [99]. Кроме того, общее видение способствует возникновению чувства единства и сотрудничества у членов команды, поскольку они совместно работают для достижения общих целей [103]. Это чувство единства укрепляет корпоративную культуру, способствует командной работе и повышает общую эффективность [117]. Все эти выводы подтверждают, что видение является неотъемлемой характеристикой трансформационного лидерства, а CEO, им обладающих, также можно рассматривать как лидеров данного типа. Таким образом, наша первая гипотеза выглядит следующим образом:

H1: Видение CEO положительно влияет на эффективность работы компании.

Трансформационное лидерство часто ассоциируется с дальновидностью, где особое внимание уделяется убедительному видению и долгосрочным целям. Однако акцент на текущих достижениях не менее важен, поскольку позволяет лидерам совместить свой дальновидный подход с практическими требованиями текущей деятельности организации. Это один из самых сложных аспектов для CEO, который должен найти рациональный компромисс между настоящим и будущим. В результате концентрация на текущих достижениях дает трансформационным лидерам возможность показать свою способность преобразовать свое видение организации в практически осуществимые действия. Подчеркивая важность текущих достижений, лидеры могут сделать акцент на осязаемом прогрессе в достижении стратегических целей организации [35]. Это позволяет сотрудникам лучше понять связь между своей повседневной работой и общим видением, повышая их личностную мотивацию [118].

При этом то, что трансформационные лидеры оценивают по достоинству текущие достижения, позволяет им создавать комфортную рабочую атмосферу и укреплять корпоративную культуру. Признание и вознаграждение сотрудников за их вклад поддерживает ценности и модели поведения, ведущие к успеху, что усиливает в организации чувство единства и общей цели [90].

Концентрация на текущих достижениях также помогает трансформационным лидерам поддерживать свой авторитет и эффективность. Демонстрируя способность управлять повседневной деятельностью организации и обеспечивать результаты, трансформационные лидеры могут заслужить доверие и уверенность в своем лидерстве среди сотрудников и стейкхолдеров. Такое доверие принципиально важно для лидеров, чтобы иметь возможность вдохновлять и мотивировать последователей на принятие изменений и стремление к более высокой эффективности [97]. Отсюда вытекает наша вторая гипотеза:

H2: Способность CEO учитывать текущие достижения положительно влияет на эффективность работы компании.

Последняя гипотеза связана с эмоциональными аспектами трансформационного лидерства. Как мы отмечали ранее, трансформационные лидеры часто обладают высоким эмоциональным интеллектом (ЭИ), что позволяет им эффектив-

но управлять собственными эмоциями и понимать эмоции других людей [15]. Высокий ЭИ позволяет лидерам строить прочные отношения со своими последователями, вызывая доверие и приверженность видению организации. Именно поэтому концепции трансформационного лидерства и ЭИ тесно связаны друг с другом [119–122].

Эмоции одного человека могут распространяться на всю группу. Другими словами, своими эмоциями можно заразить других людей [123]. Трансформационные лидеры могут использовать этот феномен, чтобы вдохновлять и мотивировать своих последователей. Выражая положительные эмоции, такие как энтузиазм, оптимизм и увлеченность, лидеры могут создать эмоциональную атмосферу, которая побуждает сотрудников испытывать и проявлять похожие эмоции [124]. Такая заразительность эмоций может повысить вовлеченность сотрудников, мотивацию и общую удовлетворенность работой [125]. Кроме того, трансформационные лидеры оказывают своим последователям эмоциональную поддержку [50], что принципиально важно для создания комфортной рабочей атмосферы и способствования благополучию сотрудников. Демонстрируя эмпатию, сострадание и понимание, трансформационные лидеры могут помочь сотрудникам справиться со стрессом, снизить уровень выгорания и поддерживать разумный баланс между работой и личной жизнью [126]. Такая эмоциональная поддержка исключительно важна для долгосрочного успеха и устойчивости организации. Поскольку эмоции могут существенно влиять на процессы принятия решений [127], трансформационные лидеры должны осознавать, какое влияние эмоции оказывают на их суждения и способность принимать решения. Понимая и контролируя собственные эмоции, лидеры могут принимать более эффективные решения и избегать потенциально возможной предвзятости, вызванной эмоциональными реакциями [128]. Таким образом, положительные эмоции, исходящие от CEO, оказывают значительное влияние на производительность команды, что, в свою очередь, воздействует на эффективность работы компании. Это позволяет сформулировать третью гипотезу:

H3: Положительная эмоциональность CEO имеет положительную связь с эффективностью компании.

Методология

Методы сбора данных о лидерстве

Существующие методы сбора данных о трансформационном лидерстве включают разнообразные подходы, охватывающие как качественные, так и количественные методы. Наиболее распространенным и широко используемым подходом являются анкеты, которые можно разделить на анкеты самоотчета и оценку старших коллег и подчиненных. Анкеты самоотчета обычно состоят из шкал Лайкерта, в которых респонденты соглашаются либо не соглашаются с различными утверждениями, связанными с поведением трансформационного лидера. Оценка старших коллег и подчиненных позволяет получить оценку трансформационного поведения лидера от его коллег, подчиненных или других сотрудников организации. Данный метод обеспечивает более объективный взгляд на поведение лидера и может помочь сгладить потенциальную необъективность, связанную с инструментами самоотчета.

Наиболее популярной и распространенной анкетой является многофакторный опросник лидерства (МОЛ), разработанный Б.М. Бассом и Б.Дж. Аволио в 1995 г. [129]. МОЛ измеряет различные аспекты стиля руководства, включая поведение в рамках трансформационного, операционного лидерства и

лидерства по принципу невмешательства. Опросник основан на модели лидерства полного диапазона Басса и Аволио, которая утверждает, что эффективное лидерство включает полный диапазон видов поведения, при этом трансформационное лидерство – это самый эффективный стиль руководства. Данный инструмент имеет свои преимущества и недостатки. Наиболее важным преимуществом является то, что МОЛ получил широкое подтверждение в многочисленных исследованиях, засвидетельствовавших его надежность и конструктивную достоверность в различных контекстах и культурах [130–131]. Такое серьезное подтверждение превращает МОЛ в надежный инструмент оценки трансформационного лидерства. МОЛ применим в различных ситуациях в организации и различных отраслях, что позволяет изучать трансформационное лидерство в разных контекстах [39; 132]). Кроме того, его могут заполнять и сами руководители (самооценка), и их подчиненные, старшие коллеги либо иные стейкхолдеры (оценка с помощью оценивающего специалиста), что позволяет получить разностороннее представление о лидерском поведении и снизить потенциальную необъективность, связанную с самоотчетом [133].

К недостаткам МОЛ можно отнести потенциальную предвзятость социальных предпочтений. Как и у многих других опросников самоочета, у МОЛ может присутствовать эта проблема, поскольку респонденты могут преувеличивать свое поведение трансформационного лидера, чтобы представить себя в более выгодном свете [134]. Хотя МОЛ обеспечивает всестороннюю оценку стилей руководства, он может не отражать все аспекты трансформационного лидерства или учитывать факторы, зависящие от контекста, которые могут влиять на эффективность лидерства [135]. Кроме того, МОЛ измеряет лидерское поведение в определенный момент времени, что потенциально не позволяет учесть динамическую природу лидерства или изменений в поведении с течением времени [136].

В целом МОЛ получил широкое признание как ценный инструмент оценки трансформационного лидерства, хотя исследователи должны понимать, что у него есть свои недостатки, и рассмотреть возможность дополнения опросника другими методологиями, чтобы получить более полное представление о лидерском поведении и его влиянии на эффективность работы компании.

Другие подходы к оценке лидерских качеств CEO включают наблюдение за поведением, опрос с целью изучения поведения и контент-анализ письменного и устного общения. Конечно, методы, которые работают с первичными данными, высоконадежны и эффективны. Существует большое количество статистических методов их проверки, в частности альфа Кронбаха [137–138]. Однако сложнее всего собрать такие данные. Этот процесс отнимает много времени и ресурсов. Кроме того, изучая крупные компании практически невозможно встретиться с CEO. В связи с этим на первый план выступают методы, позволяющие обрабатывать вторичные данные. Особо распространены различные варианты анализа текста, включая контент-анализ; подходы, основанные на словарях; машинное обучение и обработку текстов на родном языке (NLP), компьютерный анализ текста (CATA) и лингвистическое исследование и подсчет слов (LIWC).

Контент-анализ – это метод качественного исследования, который подразумевает систематическое кодирование и толкование текстовой информации для выявления тем, закономерностей и значений, имеющих отношение к определенному вопросу исследования [139]. Подходы, основанные на словарях, предполагают создание списков слов с определенным значением или словарей, которые представля-

ют конкретные концепции лидерства или поведения. Затем эти словари можно использовать для анализа текстов, чтобы определить наличие и частоту повторения показателей трансформационного лидерства [140]. Методы машинного обучения и NLP можно использовать для анализа больших объемов текстовой информации и выявления закономерностей или характеристик, указывающих на трансформационное лидерство. Алгоритмы контролируемого или неконтролируемого обучения, такие как тематическое моделирование, анализ тональности текста или классификация, можно применять для обработки и анализа сообщений CEO [141]. CATA предполагает использование компьютерных программ для автоматизации процесса кодирования и анализа текстовой информации. Такие программы, как NVivo, Atlas.ti или MAXQDA, можно использовать для систематического выявления, кодирования и анализа текстовой информации, связанной с лидерством [142].

Однако все эти методы трудно проверить. Они также требуют разработки необходимых словарей и значимых слов. Более того, лингвистический контекст и признаки играют огромную роль, поэтому составление словаря на родном языке создает дополнительные трудности. Например, большинство литературы по трансформационному лидерству написано на английском языке. За основу часто берутся работы Б.М. Басса и МОЛ. Исследователь может выбрать слова, характеризующие определенные лидерские качества, но процесс выбора таких слов [37] и создания словарей сопряжен с необъективностью. Например, при создании такого словаря на русском языке возникает искажение перевода [143], что требует дальнейшей проверки.

По всем этим причинам наиболее эффективными и пригодными для применения инструментами являются лингвистическое исследование и подсчет слов (LIWC). LIWC основано на идее, что используемый людьми язык отражает их глубинные психологические процессы, включая мысли, эмоции и социальные отношения. Трансформационное лидерство тесно связано с этими психологическими конструктами, поскольку оно включает вдохновение и мотивацию последователей, стимулирование их интеллектуального роста, а также содействие в построении крепких межличностных связей. Анализируя лингвистические закономерности в общении CEO, LIWC может предоставить ценные выводы о его качествах как трансформационного лидера.

LIWC предлагает широкий спектр лингвистических категорий, которые можно проанализировать, включая аффективные, когнитивные и социальные процессы, а также лингвистические измерения, такие как использование местоимений, время глагола и сложность слов [144]. Данный всесторонний подход позволяет исследователям выявлять различные аспекты трансформационного лидерства, такие как вдохновляющая мотивация, идеализированное влияние, индивидуальный подход и интеллектуальная стимуляция [145]. Более того, благодаря этому инструменту они могут использовать различные наборы характеристик для разработки своих метрик с целью расчета балла трансформационного лидерства [114]. Метод LIWC также предоставляет количественное, объективное измерение использования языка, благодаря чему он менее подвержен предвзятости исследователя, чем другие методы, например контент-анализ. Преобразуя качественную текстовую информацию в числовые значения, LIWC позволяет исследователям применять надежный статистический анализ и делать более достоверные выводы. В качестве машинного инструмента анализа текста LIWC обеспечивает высокую последовательность и надежность при кодировании лингвистических характе-

ристик и их распределении по категориям. Такая последовательность снижает вероятность человеческой ошибки и субъективности и облегчает сравнение результатов по различным исследованиям и в разных исследовательских контекстах [146]. LIWC широко использовали и подтвердили в различных областях исследований, включая социальную психологию, организационное поведение и политологию [147]. Благодаря широкому применению и продемонстрированной подтвержденности LIWC повышается обобщаемость результатов, полученных на основе данного анализа. Таким образом, он является надлежащим инструментом для изучения трансформационного лидерства в различных условиях и популяциях [148].

Источники вторичных данных

Прежде чем перейти к количественному измерению трансформационного лидерства топ-менеджеров на основе анализа текста, мы должны определить наиболее подходящий и стабильный источник информации. Многие исследования анализируют интервью с CEO или информацию в СМИ. Однако несмотря на то, что интервью и новости могут предоставить ценные сведения о стиле руководства CEO и эффективности компании, по нескольким причинам они не являются наилучшим источником информации.

Обычно интервью и новости появляются бессистемно, а не через регулярные промежутки времени. Такая нестабильность по времени может затруднить проведение продольного анализа или сравнение заявлений CEO в течение долгого промежутка времени. Темы, обсуждаемые в интервью и новостях, также могут сильно различаться, что затрудняет корректное сравнение между различными источниками. При исследовании интервью чрезвычайно важно понимать контекст [149]: например, важной характеристикой трансформационного лидерства является создание общих ценностей, которые разделяют лидер и его подчиненные. Термин «общие» имеет в данном случае особое значение. Чтобы его понять, исследователь может проверить, как часто CEO использует местоимение «мы», рассуждая о будущих целях. Кроме того, для выявления потенциального нарциссизма всегда стоит обратить внимание, как часто CEO использует местоимение «я». Здесь ключевую роль играет контекст: если интервьюер задает личные вопросы о семье, личных интересах или хобби, респондент, скорее всего, будет чаще использовать местоимение «я», не используя «мы» во множественном числе, что уже будет искажать оценку.

Интервью и новости могут заключать и другие виды необъективности, например, личное мнение интервьюера или журналиста, редакционную политику или влияние внешних факторов, таких как действия отдела по связям с общественностью и погоня СМИ за сенсацией [150]. Такая необъективность может потенциально исказить информацию, превращая ее в менее надежную для целей исследования. Учитывая данные опасения, для изучения трансформационного лидерства и эффективности работы компании предпочтительнее опираться на менее противоречивые и более объективные источники информации. Одним из таких источников являются письма CEO акционерам в годовых отчетах.

В первую очередь, письма CEO подлинны. Как правило, CEO пишут письма сами либо они составляются под их непосредственным руководством. Они по-настоящему отражают мысли, взгляды и намерения лидера. Такое непосредственное проникновение в образ мыслей CEO дает уникальное отображение его стиля руководства и приоритетов. Годовые отчеты публикуются регулярно, как прави-

ло, один раз в год. Такое постоянство по времени и формату позволяет исследователям проводить сравнение между несколькими годами, секторами и компаниями, обеспечивая надежный и стандартизированный источник информации для продольного анализа. Письма CEO в годовых отчетах являются публичными документами, а значит, легко доступны для исследователей и других стейкхолдеров. Эта прозрачность обеспечивает такую степень подотчетности и открытости, которая повышает достоверность информации, содержащейся в письмах. Согласно законодательству, публичные компании должны раскрывать точную и полную информацию в своих годовых отчетах, включая письмо CEO. Данное требование повышает достоверность информации, представляемой в этих документах, и снижает вероятность намеренного введения в заблуждение или манипулирования. Письма CEO в годовых отчетах являются для компаний важным инструментом общения с различными стейкхолдерами, включая акционеров, работников и клиентов. По этой причине в данных письмах часто дается исчерпывающий обзор эффективности работы компании, ее стратегии и видения, что делает их ценным источником информации для анализа текста [151–152]. Язык, тон и содержание письма CEO могут дать глубинное понимание его способностей к трансформационному лидерству. Данные элементы можно использовать для расчета балла лидерства для каждого CEO, который затем можно соотнести с эффективностью работы компании, чтобы установить потенциальную взаимосвязь между стилем руководства и результатами деятельности организации.

Описание данных

Рисунок 1. Состав секторов (Глобальный стандарт классификации отраслей)



Источник: расчеты автора.

Учитывая указанные преимущества писем CEO акционерам в годовых отчетах, мы выбрали их в качестве корпуса для контент-анализа. Мы взяли выборку из 35 российских компаний. Основным критерием включения компании в набор данных была публикация годового отчета на английском языке и наличие в нем письма CEO акционерам. Помимо этого, на данном письме должна стоять подпись CEO для проверки. Другим важным критерием был объем письма, который не должен быть меньше 100 слов, чтобы избежать неточности в расчетах.

Отобранные компании были из различных секторов Глобального стандарта классификации отраслей (GICS): промышленность, сырье, потребительские товары, энергетика, здравоохранение, услуги связи и коммунальные услуги (Рисунок 1). Такое разнообразие было выбрано, чтобы избежать необъективности, связанной с сектором экономики. Список компаний представлен в Приложении 1.

Все CEO отобранных компаний были мужчинами. Самому молодому было 38 лет, а самому старшему – 72 года. 43% CEO были моложе 50 лет, 31% – от 51 до 60 лет и 26% – старше 60 лет.

Описание переменных

Лингвистические переменные

Для получения лингвистических переменных письма CEO поместили в текстовые файлы, совместимые с форматом LIWC-2022. Средний объем писем составил 1286 слов ($SD = 115.8$). Самое короткое письмо состояло из 499 слов, а самое длинное – из 3874 слов. Все письма были признаны надежными для дальнейшего анализа.

Чтобы построить лингвистические переменные мы использовали методику Дж. Шойерляйна [114].

ВИДЕНИЕ: измеряет качества, связанные с дальновидностью CEO, выраженные в виде суммы четырех категорий LIWC-22:

Видение = Положительные эмоции + Первое лицо мн. числа (МЫ) + Достижения + Вознаграждение.

- 1) Положительный тон измеряется при помощи категории LIWC-22 «положительные эмоции» (PosEmo) (такие слова, как *любовь, хороший, милый (love, nice, sweet)* и т.д.).
- 2) Коллективные (групповые) цели измеряются при помощи категории LIWC-22 «первое лицо множественного числа» (такие слова, как *мы, нас, наш (we, us, our)* и т.д.).
- 3) Достижения измеряются при помощи категории LIWC-22 «достижения» (такие слова, как *победить, успех, лучше (win, success, better)* и т.д.).
- 4) Вознаграждения измеряются при помощи категории LIWC-22 «вознаграждение» (такие слова, как *брат, награда, выгода (take, prize, benefit)* и т.д.).

ТЕКУЩИЕ ДОСТИЖЕНИЯ (РА): измеряет внимание CEO к текущим достижениям, выраженным как сумма двух категорий LIWC-22:

Текущие достижения (РА) = Наличие внимания + Достижения.

- 1) Наличие внимания измеряется при помощи категории the LIWC2015 «наличие внимания» (такие слова, как *сегодня, есть, сейчас (today, is, now)*, и т.д.).
- 2) Достижения измеряются при помощи категории LIWC2015 «достижения» (такие слова, как *победить, успех, лучше (win, success, better)* и т.д.).

СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ (EMO_R): измеряется выражение положительных и отрицательных эмоций CEO при помощи двух категорий LIWC-22:

- 1) Положительные эмоции измеряются при помощи категории LIWC2015 «положительные эмоции» (PosEmo) (такие слова, как *любовь, хороший, милый (love, nice, sweet)* и т.д.).
- 2) Отрицательные эмоции измеряются при помощи категории LIWC2015 «отрицательные эмоции» (NegEmo) (такие слова, как *боль, страшный, мерзкий (hurt, ugly, nasty)* и т.д.).
- 3) Для более точной оценки эмоций мы использовали шкалу эмоциональности Дж. Пеннебейкера с соавт. [143]:

$$Emotionality\ relative(EMO_R) = \frac{PosEmo}{(PosEmo + NegEmo)}.$$

Финансовые результаты

В своем анализе мы использовали три показателя эффективности работы компании.

Первый показатель – рентабельность активов (ROA), который является всеобъемлющим показателем эффективности компании, поскольку учитывает и доходы, и активы, давая полное представление о способности компании генерировать прибыль от своих активов [153]. ROA также дает понимание эффективности управления компанией: высокий показатель ROA свидетельствует о правильном принятии решений в области инвестиций, распределения ресурсов и ведения деятельности [154].

$$ROA = \frac{Net\ income}{Total\ assets}.$$

Второй показатель – рентабельность по чистой прибыли (NPM). Показатели рентабельности широко используют для измерения эффективности работы компании, поскольку они учитывают прибыль самой компании [37; 153].

$$NPM = \frac{Net\ income}{Total\ revenue}.$$

Третий показатель – рентабельность инвестированного капитала (ROIC). Несмотря на то, что данный показатель редко используют в исследованиях трансформационного лидерства, его часто применяют для изучения личностных характеристик CEO и эффективности работы компании [155–156]. Преимущество ROIC заключается в том, что он может оценить способность компании эффективно распределять капитал

$$ROIC = \frac{NOPAT}{Invetsed\ capital}.$$

Контрольные переменные

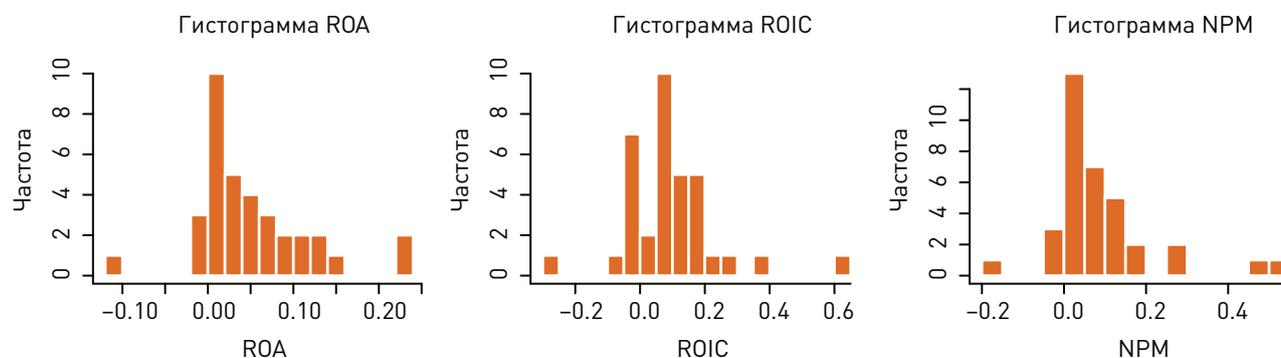
Контрольные переменные CEO

Возраст CEO (CEO_AGE) является ключевой контрольной переменной в изучении топ-менеджеров. Учитывая возраст, исследователи могут объяснить потенциальное влияние опыта на стратегические решения и практику управления CEO [1], рискованное поведение, временной горизонт и стратегический акцент [157].

Вторая контрольная переменная – срок пребывания CEO в должности (CEO_TENURE). Чем дольше CEO занимают свою должность, тем глубже они знакомы с ведением деятельности и культурой компании, а также с динамикой развития отрасли. CEO с различными сроками пребывания в должности также могут иметь абсолютно разный объем власти и влияние на своих подчиненных [158]. Что еще более важно, продолжительность пребывания CEO в должности может влиять на планирование преемственности и разви-

тие лидерства в организации [159]. У CEO с более длинным сроком пребывания в должности обычно больше времени на подбор и наставничество преемников, в то время как CEO с более коротким сроком пребывания в должности могут столкнуться с трудностями при поиске и воспитании будущих лидеров [160].

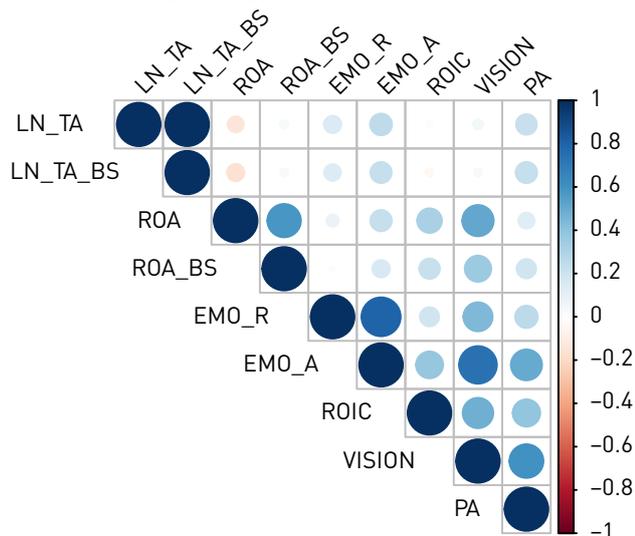
Рисунок 2. Гистограммы зависимых переменных



Источник: расчеты автора.

Корреляционный анализ

Рисунок 3. Матрица корреляции



Источник: расчеты автора.

Наш корреляционный анализ показывает, что VISION и EMO_R имеют сильную положительную корреляцию, равную 0.76. Это свидетельствует о тесной связи трансформационного лидерства (измеряемого видением) с эмоциональным интеллектом, что вытекает из используемой методологии. Однако, поскольку эти характеристики имеют высокий уровень корреляции, эмпирическую модель необходимо тщательно проверить на мультиколлинеарность.

Существует умеренная положительная корреляция (0.41) между ROIC и текущими достижениями (PA). Это говорит о том, что данные переменные имеют умеренную связь между собой, хотя эта связь не такая сильная, как в предыдущем случае.

CEO_AGE имеет отрицательную корреляцию с большинством других переменных, указывая на то, что с увеличением возраста CEO данные переменные имеют тенденцию уменьшаться. Самая сильная отрицательная корреляция наблюдается с VISION (-0.31), свидетельствуя о том, что существует более низкая вероятность того, что среди характеристик

Контрольные переменные компании

Поскольку компании в нашей выборке существенно отличаются друг от друга по размеру, для контроля эффекта размера компаний был взят натуральный логарифм общих активов (LN_TA).

трансформационного лидерства более возрастных CEO окажется четкое видение.

CEO_TENURE имеет положительную корреляцию с LN_TA (0.26) и чуть более сильную положительную корреляцию с CEO_AGE (0.40). Это говорит о том, что CEO с большим сроком пребывания в должности, скорее всего, старше и руководят более крупными компаниями.

Эмпирическое оценивание

Модель

Чтобы проверить гипотезы, мы провели иерархический регрессионный анализ для каждой зависимой переменной. На первом этапе проверялись только линейные модели с коэффициентами свободных членов. На втором этапе были добавлены контрольные переменные

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + \varepsilon$$

$$NPM = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + \varepsilon$$

$$ROIC = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + \varepsilon$$

И на последнем этапе проанализированы модели со всеми лингвистическими переменными:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + VISION + PA + EMO_R + \varepsilon$$

$$NPM = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + VISION + PA + EMO_R + \varepsilon$$

$$ROIC = \beta_0 + \beta_1 LN_AS + \beta_2 CEO_AGE + \beta_3 CEO_TENURE + VISION + PA + EMO_R + \varepsilon$$

Чтобы выбрать наиболее подходящую модель, проведем дисперсионный анализ (Таблица 1). Результаты показывают, что добавление лингвистических переменных в нашу модель оказывает статистически значимое влияние на каждый показатель.

Таблица 1. Результаты дисперсионного анализа

| | ROA | NPM | ROIC |
|----------|--------------|------------|----------|
| | Pr(>F) | Pr(>F) | Pr(>F) |
| Модель 1 | | | |
| Модель 2 | 0.396837 | 0.34542 | 0.45310 |
| Модель 3 | 0.008197 *** | 0.01887 ** | 0.05948* |

*** – $p < 0.01$, ** – $0.01 < p < 0.05$, * – $0.05 < p < 0.1$.

Источник: расчеты автора.

На следующем этапе мы исследовали отобранные модели.

Таблица 2. Результаты линейной регрессии

| | ROA | NPM | ROIC |
|-----------------------------|-----------|-----------|--------|
| Свободный член | 0.018 | 0.042 | -0.099 |
| LN_TA | -0.002 | 0.001 | -0.004 |
| CEO_AGE | 0.001 | -0.002 | -0.001 |
| CEO_TENURE | 0.001 | 0.005 | 0.001 |
| VISION | 0.019*** | 0.037*** | 0.018 |
| PA | -0.01 | -0.021 | 0.016 |
| EMO_R | -0.02 | -0.049 | -0.002 |
| R-квадрат | 0.3834 | 0.3517 | 0.2829 |
| Скорректированный R-квадрат | 0.2513 | 0.2127 | 0.1292 |
| F-статистика | 2.902 | 2.531 | 1.841 |
| p-значение | 0.02503** | 0.04384** | 0.1272 |

*** – $p < 0.01$, ** – $0.01 < p < 0.05$, * – $0.05 < p < 0.1$.

Источник: расчеты автора.

Проанализированные модели показывают, что видение CEO является значимой переменной, которая влияет на финансовую эффективность, выраженную в ROA и NPV. Однако прежде чем перейти к дальнейшему анализу и интерпретации результатов, необходимо проверить робастность моделей (Таблица 2).

Проверка робастности

Модели были проверены на возможную мультиколлинеарность, поскольку некоторые из регрессоров имеют высокую степень корреляции. Для этого рассчитаны коэффициенты инфляции дисперсии (VIF) (Таблица 3).

Анализ показал, что мультиколлинеарность в моделях отсутствует, поскольку все коэффициенты VIF меньше 10.

Чтобы исследовать потенциальную гетероскедастичность, которая также может привести к смещению оценки, проведены тесты Бройша – Пэгона и Уайта.

Таблица 3. Расчет VIF

| | ROA/NPM/ROIC VIF |
|---|---------------------|
| LN_TA | 1.27 |
| CEO_AGE (ВОЗРАСТ CEO) | 1.47 |
| CEO_TENURE (СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ) | 1.38 |
| VISION (ВИДЕНИЕ) | 3.03 |
| PA | 1.62 |
| EMO_R | 2.90 |

Источник: расчеты автора.

Таблица 4. Тесты на гетероскедастичность

| | ROA | | NPM | | ROIC | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Статистика | р-значение | Статистика | р-значение | Статистика | р-значение |
| Тест Бройша – Пэгана | 5.86 | 0.43 | 13.19 | 0.04 | 1.50 | 0.95 |
| Тест Уайта | 11.6 | 0.478 | 18.2 | 0.11 | 3.32 | 0.99 |

Источник: расчеты автора.

Для модели с ROA в роли зависимой переменной БП = 5.86, а Уайт = 11.6. Таким образом, р-значение несущественно в обоих случаях (> 0), и мы не можем отвергнуть нулевую гипотезу. Следовательно, остатки гомоскедастичны, и модель характеризуется робастностью. Что касается модели с NPV в качестве зависимой переменной, то наличие гетероскедастичности выявлено в результате теста Бройша – Пэгана (БП = 13.9 и р-значение = 0,04), но не в результате теста Уайта (Уайт = 11.6 и р-значение = 0.11). Поскольку результаты неоднозначны, мы не можем подтвердить гомоскедастичность данной модели. Результаты с ROIC в качестве метода оценивания также демонстрируют робастность без гетероскедастичности остатков. Однако эта модель несущественна.

Результаты обладают робастностью только в модели, исследующей воздействие видения CEO на ROA, с концентрацией на текущих достижениях и эмоциональной шкале CEO с контрольными переменными. Наличие только одной значимой переменной может вызвать сомнения в релевантности модели. Однако в исследованиях, изучающих различные метрики трансформационного лидерства, особенно на основе анализа текста, обычно лишь одна или две переменные оказываются значимыми [37].

Результаты и обсуждение

Наши результаты предоставляют эмпирическое доказательство того, что видение CEO положительно связано с рентабельностью активов (ROA) компании, что подтверждает первую гипотезу. Вторая и третья гипотезы не подтвердились.

Данный вывод согласуется с обширным объемом литературы по трансформационному лидерству и эффективности организации. В нескольких исследованиях подчеркивается важность видения CEO в формировании стратегической направленности, мотивации сотрудников и создании инновационной и адаптивной корпоративной культуры [35; 41].

Положительная связь между видением CEO и ROA говорит в пользу того, что трансформационное лидерство, в частности способность озвучить убедительное и вдохновляющее видение, может дать компании ощутимые финансовые результаты [36]. CEO с четким видением может подготовить почву для долгосрочного роста и успеха, объединив ресурсы и усилив организацию для достижения стратегических целей [161]. Более того, CEO с четким видением и умением грамотно его донести, оказывают положительное влияние на эффективность работы команды топ-менеджеров [162].

Кроме того, CEO, демонстрирующие серьезное дальновидное лидерство, с большей вероятностью будут способствовать созданию комфортной рабочей атмосферы, что, в свою очередь, повысит эффективность работы, удовлетворенность и приверженность компании [20; 163]. Это может повысить эффективность операционной деятельности и повлечь рост ROA.

В итоге положительная связь между видением CEO и ROA подчеркивает важность трансформационного лидерства для повышения эффективности работы компании. Организациям следует отнести к приоритетным задачам привлечение

дальновидных лидеров, которые определяют стратегическую направленность, будут мотивировать сотрудников и способствовать долгосрочному успеху. В будущих исследованиях можно изучить определенные механизмы, с помощью которых видение влияет на эффективность компании, а также роль других измерений трансформационного лидерства и ситуативных факторов в достижении результатов организации.

Ограничения и предложения для будущих исследований

Несмотря на то, что наше исследование дает ценное понимание взаимосвязи между видением CEO и эффективностью компании, важно признать его ограничения, которые могут повлиять на толкование и обобщаемость результатов. Во-первых, мы изучали только поперечный срез данных. В будущих исследованиях можно также проанализировать продольные данные. Однако этот метод сопряжен с большими трудностями при сборе и оценке данных.

Во-вторых, в нашем исследовании использовались вторичные данные. Даже если методология сбора таких данных оправдана и актуальна, в дальнейших исследованиях можно использовать как первичные, так и вторичные данные для более точной оценки трансформационного лидерства.

В-третьих, мы исследовали только российские компании. Будущие исследования могут иметь более широкий международный охват. В них можно более подробно изучить четыре отдельных направления теории трансформационного лидерства, а также включить в модели дополнительные показатели для поиска новых зависимостей.

Признание данных недостатков может помочь направить будущие исследования на расширение имеющихся знаний и обеспечить более глубокое понимание взаимосвязи между характеристиками трансформационного лидерства CEO и эффективностью работы компании.

Заключение

Наши результаты со всей очевидностью свидетельствуют, что положительные характеристики CEO, особенно относящиеся к трансформационному лидерству, играют важную роль в повышении эффективности работы компании. Мы обосновали основную роль CEO в своих организациях и прояснили, каким образом личные качества и стили руководства могут определять эффективность работы компании и стратегическую направленность.

Подробно изучив положительные характеристики топ-менеджмента, мы показали, что положительные черты CEO можно рассматривать с разных точек зрения и классифицировать многочисленными способами. Например, положительные черты CEO можно разделить на личностные черты, лидерские качества, когнитивные способности и эмоциональный интеллект. Эти категории по существу взаимосвязаны и образуют сложную сеть черт, определяющих успешного CEO. Выделяя и изучая отдельные категории, а затем снова их объединяя, исследователи могут составить всеобъемлющий

портрет эффективного лидера. Очевидно, что невозможно изучить все упомянутые аспекты в рамках одного эмпирического исследования. Тем не менее, раскладывая на части определенные характеристики, как показано в данной работе, где внимание сосредоточено на видении, исследователи могут глубже изучить различные изменения. Такой подход позволяет создать надежный теоретический фундамент, который послужит началом будущих успехов как в теоретическом понимании, так и в практическом применении в данной области исследований.

Среди всех положительных черт CEO, изученных в нашем исследовании, трансформационное лидерство оказалось ключевым фактором успеха организации. Данный стиль руководства, для которого характерна способность вдохновлять и мотивировать, вовлекать в интеллектуальное стимулирование, обеспечивать индивидуальный подход и демонстрировать идеализированное влияние, был связан с улучшением результатов деятельности организации. Наше исследование особо отметило ключевую роль видения CEO, являющегося краеугольным камнем трансформационного лидерства, в повышении эффективности работы компании.

Эмпирические доказательства, приведенные в настоящем исследовании, подтверждают положительную корреляцию между видением CEO и эффективностью работы компании, измеряемой рентабельностью активов (ROA). Этот вывод объясняет заметное влияние дальновидного руководства на результаты работы компании, что согласуется с теоретическими основами теории трансформационного лидерства и подтверждает данные существующей литературы в этой области.

Данные результаты вносят вклад в научный дискурс о лидерстве и эффективности работы организации, подчеркивая роль положительных характеристик CEO, в особенности трансформационного лидерства и дальновидного мышления, в достижении компанией успеха. Кроме того, исследование предоставляет практические сведения для организаций, подчеркивая ценность культивирования у CEO качеств трансформационного лидерства. Этого можно достичь при помощи программ обучения и развития лидеров, в которых особое внимание будет уделяться навыкам дальновидного лидерства, включая способность озвучивать убедительное видение, вдохновлять и вовлекать сотрудников в работу, особенно в сложных рыночных условиях.

В то же время роль характеристик CEO в определении эффективности работы компании многогранна и находится под влиянием ряда других внутренних и внешних факторов. Ее следует рассмотреть в будущих исследованиях путем более глубокого изучения взаимодействия между индивидуальными лидерскими характеристиками, контекстом организации и эффективностью работы компании.

В заключение следует отметить, что наше исследование подчеркивает влияние положительных характеристик CEO, а именно трансформационного лидерства и дальновидного мышления, на эффективность работы компании. Оно рекомендует воспитывать эти лидерские качества у CEO, чтобы они могли вести компании к устойчивому успеху в условиях все более сложной и нестабильной экономической обстановки.

Список литературы

1. Hambrick D.C., Mason P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. 1984;9(2):193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
2. Malmendier U., Tate, G. CEO overconfidence and corporate investment. *The Journal of Finance*. 2005;60(6):2661–2700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00813.x>
3. Galasso A., Simcoe T.S. CEO overconfidence and innovation. *Management science*. 2011;57(8):1469–1484. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1374>
4. Cragun O.R., Olsen K.J., Wright P.M. Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management*. 2020;46(6):908–936. <https://doi.org/10.1177/0149206319892678>
5. Hribar P., Yang H., Bhojraj S. et al. Does CEO overconfidence affect management forecasting and subsequent earnings management. 2010.
6. Bass B.M. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. 1985;13(3):26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
7. Gow I.D., Kaplan S.N., Larcker D.F., et al. CEO personality and firm policies. *National Bureau of Economic Research*. 2016:22435. <https://doi.org/10.3386/w22435>
8. Harrison J.S., Thurgood G.R., Boivie S. et al. Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*. 2019;40(8):1316–1330. <https://doi.org/10.1002/smj.3023>
9. Puni A., Ofei S.B., Okoe, A. The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*. 2014;6(1):177. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p177>
10. Özer F., Tinaztepe C. Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;150:778–784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
11. Jung D., Chan F., Chen G., et al. Chinese CEOs' Leadership Styles and Firm Performance. *Journal of Asia Business Studies*. 2010;4(2):73–79. <https://doi.org/10.1108/jabs.2010.4.2.73>
12. Li H., Hang Y., Shah S.G.M., et al. Demonstrating the Impact of Cognitive CEO on Firms' Performance and CSR Activity. *Front Psychol*. 2020;11:278. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00278>
13. Wai J., Rindermann H. The path and performance of a company leader: A historical examination of the education and cognitive ability of Fortune 500 CEOs. *Intelligence*. 2015;53:102–107. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2015.10.001>
14. Dulewicz V., Higgs M. Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003;11(3):193–210. <https://doi.org/10.1108/eb028971>
15. Goleman D. *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. Great Britain; 1996. 352 p.
16. Barrick M.R., Mount M. K. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis.

- Personnel psychology*. 1991;44(1):1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
17. Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., et al. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *J Appl Psychol*. 2002;87(4):765-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
 18. Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*. 2001;9(1-2):9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
 19. George LG, Helson R, John OP. The “CEO” of women’s work lives: how Big Five Conscientiousness, Extraversion, and Openness predict 50 years of work experiences in a changing sociocultural context. *J Pers Soc Psychol*. 2011;101(4):812-30. <https://doi.org/10.1037/a0024290>
 20. Bono J.E., Judge T.A. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2004;89(5):901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
 21. Araujo-Cabrera Y., Suarez-Acosta M.A., Aguiar-Quintana T. Exploring the influence of CEO extraversion and openness to experience on firm performance: The mediating role of top management team behavioral integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2017;24(2):201-215. <https://doi.org/10.1177/1548051816655991>
 22. Benischke M.H., Martin G.P., Glaser L. CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*. 2019;40(1):153-177. <https://doi.org/10.1002/smj.2974>
 23. Chan A.W., Cheung H.Y. Extraversion, individualism and M&A activities. *International Business Review*. 2016;25(1B):356-369. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.05.011>
 24. Giberson T.R., Resick, C.J., Dickson M.W., et al. Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*. 2009;24(2):123-137. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1>
 25. Graziano W.G., Tobin R.M. Agreeableness. In Leary M.R., Hoyle R.H. (Eds.) *Handbook of individual differences in social behavior*. The Guilford Press; 2009. 46-61 pp.
 26. Blake A.B., Luu V.H., Petrenko O.V., et al. Let’s agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*. 2022;33(1):101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>
 27. Peterson R.S., Smith D.B., Martorana P.V., et al. The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of applied Psychology*. 2003;88(5):795-808. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
 28. Colbert A.E., Barrick M.R., Bradley B.H. Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel psychology*. 2014;67(2):351-387. <https://doi.org/10.1111/peps.12036>
 29. Ormiston M.E., Wong E.M., Ha J. The role of CEO emotional stability and team heterogeneity in shaping the top management team affective tone and firm performance relationship. *The Leadership Quarterly*. 2022;33(3):101543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101543>
 30. O’Reilly III C.A., Caldwell D.F., Chatman J.A., et al. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. 2014;39(6):595-625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
 31. Berson Y., Oreg S., Dvir T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*. 2008;29(5):615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
 32. Horner M. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*. 1997;3(4):270-287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
 33. Khan Z.A., Nawaz A., Khan I. Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*. 2016;16(1):1-7.
 34. Northouse P.G. *Leadership: Theory and practice*. Sage publications; 2021. 600 p.
 35. Bass B.M., Riggio R.E. The transformational model of leadership. In: Robinson G. *Leading organizations: Perspectives for a new era*. SAGE; 2010. 683 p.
 36. Wang G., Oh I.S., Courtright S.H., et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*. 2011;36(2):223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
 37. Jensen M., Potočník K., Chaudhry, S. A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*. 2020;38(6):836-845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
 38. Sarros J.C., Santora J.C. The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*. 2001;22(8):383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
 39. Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J Appl Psychol*. 2003;88(2):207-18. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
 40. Tavanti M. Transactional leadership. In Marturano A., Gosling J. (Eds.) *Leadership: The Key Concepts*. London and New York: Routledge; 2008. 256 p.
 41. Judge T.A., Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*. 2004;89(5):755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

42. Greenleaf R.K. *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers; 1998. 313 p.
43. Liden R.C., Wayne S.J., Zhao H., et al. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. 2008;19(2):161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
44. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*. 2011;37(4):1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
45. Walumbwa F.O., Hartnell C.A., Oke A. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *J Appl Psychol*. 2010;95(3):517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
46. Hoch J.E., Bommer W.H., Dulebohn J.H., et al. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*. 2018;44(2):501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
47. De Hoogh A.H., Greer, L.L., Den Hartog D.N. Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*. 2015;26(5):687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
48. Vroom V.H., Yetton P.W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press; 1973. 248 p. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>
49. Bass B.M., Stogdill R.M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster; 1990. 1182 p.
50. Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*. 2004;15(1):5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
51. Buble M., Juras A., Matic I. The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*. 2014;19(1):161-193.
52. Vroom V.H., Jago A.G. The role of the situation in leadership. *American psychologist*. 2007;62(1):17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
53. Tjosvold D., Sun H.F. Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management*. 2002;13(2):142-164. <https://doi.org/10.1108/eb022872>
54. Somech A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*. 2006;32(1):132-157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
55. Shin S.J., Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*. 2003;46(6):703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
56. Lam C.K., Huang X., Chan S.C. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*. 2015;58(3):836-855. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>
57. Hunter J.E. Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*. 1986;29(3):340-362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
58. Ones D.S., Dilchert S., Viswesvaran C. Cognitive Abilities. In: Schmitt N. (Ed.) *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press; 2012. 972 p.
59. Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., et al. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership quarterly*, 2000;11(1):11-35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
60. Tan H.T., Kao A. Accountability effects on auditors' performance: The influence of knowledge, problem-solving ability, and task complexity. *Journal of Accounting Research*. 1999;37(1):209-223. <https://doi.org/10.2307/2491404>
61. Kandler C., Riemann R., Angleitner A., et al. The nature of creativity: The roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources. *J Pers Soc Psychol*. 2016;111(2):230-49. <https://doi.org/10.1037/pspp0000087>
62. Amabile T.M. Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The journal of creative behavior*. 1997;31(1):18-26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
63. Okpara F.O. The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*. 2007;3(2):1-15.
64. Adams R., Bessant J., Phelps R. Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*. 2006;8(1):21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
65. Eisenbeiß S.A., Boerner S. A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*. 2013;24(1):54-68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>
66. Zhou J., Shalley C.E. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*. 2003;22:165-217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
67. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*. 2011;21(3):243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
68. Liedtka J.M. Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*. 1998;31(1):120-129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
69. Goldman E. F. Strategic thinking at the top. *MIT Sloan management review*. 2007;48(4):75-81.

70. Ireland R.D., Hitt M.A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*. 2005;19(4):63-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
71. Grant R.M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*. 2003;24(6):491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
72. Hitt M.A., Tyler B.B. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic management journal*. 1991;12(5):327-351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>
73. Michel L. Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters. *Measuring Business Excellence*. 2007;11(1):33-45. <https://doi.org/10.1108/13683040710740916>
74. Wally S., Baum J.R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. 1994;37(4):932-956. <https://doi.org/10.2307/256605>
75. Streufert S., Swezey R.W. *Complexity, managers, and organizations*. Orlando: Academic Press, 1986. 260 p.
76. Hooijberg R., Hunt J.G., Dodge G.E. Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*. 1997;23(3):375-408. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90036-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90036-2)
77. Malhotra S., Harrison J.S. A blessing and a curse: How chief executive officer cognitive complexity influences firm performance under varying industry conditions. *Strategic Management Journal*. 2002;43(13):2809-2828. <https://doi.org/10.1002/smj.3415>
78. Church A.H. Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82(2):281-292. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.281>
79. Silzer R., Church A.H. The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 2009;2(4):377-412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
80. George J.M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*. 2000;53(8):1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
81. Kafetsios K., Zampetakis L.A. Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and individual differences*. 2008;44(3):712-722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
82. Mayer J.D., Roberts R.D., Barsade S.G. Human abilities: emotional intelligence. *Annu Rev Psychol*. 2008;59:507-36. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
83. Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*. 2000;25(1):54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
84. Kellett J.B., Humphrey R.H., Sleeth R.G. Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*. 2006;17(2):146-162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>
85. Baron R.A., Markman G.D. Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*. 2000;14(1):106-116. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909843>
86. Wolff S.B., Pescosolido A.T., Druskat V.U. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*. 2022;13(5):505-522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)
87. Goleman D. What makes a leader? *Harv Bus Rev*. 1998;76(6):93-102.
88. Turner S. Charisma reconsidered. *Journal of Classical Sociology*. 2003;3(1):5-26. <https://doi.org/10.1177/1468795X03003001>
89. Avolio B.J., Gardner W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005;16(3):315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
90. Bass B.M., Avolio B.J. (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications; 1994. 248 p.
91. Shamir B., House R.J., Arthur M.B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*. 1993;4(4):577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
92. Change D., Linge T.K., Sikalieh D. Influence of idealized influence on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya. *IJRBS*. 2019;8(5):123-135. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.476>
93. Bass B.M., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 1999;10(2):181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
94. Zdaniuk A., Bobocel D.R. The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*. 2015;26(5):863-877. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.008>
95. Conger J.A., Kanungo R.N. *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications; 1998. 296 p.
96. Howell J.M., Shamir B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*. 2005;30(1):96-112. <https://doi.org/10.2307/20159097>
97. Kouzes J.M., Posner B.Z. *LPI: Leadership Practices Inventory: Development Planner*. John Wiley & Sons; 2012. 96 p.
98. Densten I.L. Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development Journal*. 2002;23(1):40-44. <https://doi.org/10.1108/01437730210414553>

99. Yukl G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*. 2012;26(4):66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
100. Locke E.A., Latham G.P. New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*. 2006;15(5):265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
101. Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J., et al. *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing; 2022. 208 p.
102. Gumusluoglu L., Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*. 2009;62(4):461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
103. Senge P.M. *The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency; 1990. 424 p.
104. Tushman M.L., O'Reilly III C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*. 1996;38(4):8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
105. Carmeli A., Gelbard R., Reiter-Palmon R. Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human resource management*. 2013;52(1):95-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
106. Edmondson A.C. Strategies for learning from failure. *Harvard business review*. 2011;89(4):48-55.
107. Nembhard I.M., Edmondson A.C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2006;27(7):941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
108. Peng A.C., Lin H.E., Schaubroeck J., et al. CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*. 2016;41(2):203-231. <https://doi.org/10.1177/1059601115592982>
109. Thuan L.C. Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*. 2020;28(4):817-829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
110. Sánchez-Cardona I., Salanova Soria M., Llorens-Gumbau S. Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect. *Universitas psychologica*. 2008;17(1):221-236. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy17-1.list>
111. Lin H.C., Dang T.T.H., Liu Y.S. CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*. 2016;33(4):981-1008. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x>
112. Engelen A., Gupta V., Strenger, L., et al. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*. 2015;41(4):1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
113. Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., et al. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*. 2001;44(1):134-143. <https://doi.org/10.2307/3069341>
114. Scheuerlein J., Chládková H., Bauer K. Transformational leadership qualities during the financial crisis-a content analysis of CEOs letter to shareholders. *International Journal for Quality Research*. 2018;12(3):551-572. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.03-01>
115. Quigley J.V. Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it. *Business Horizons*. 1994;37(5):37-42. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90017-5)
116. Kantabutra S., Avery G.C. The power of vision: statements that resonate. *Journal of business strategy*. 2010;31(1):37-45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>
117. Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., et al. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*. 1999;10(2):219-256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
118. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*. 1993;17(1):112-121.
119. Barling J., Slater F. Kevin Kelloway E. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*. 2000;21(3):157-161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
120. Lopez-Zafra E., Garcia-Retamero R., Martos M.P.B. The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach. *Psychol Rec*. 2012;62:97-114. <https://doi.org/10.1007/BF03395790>
121. Jain P., Duggal T. The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*. 2016;7(3):586-598. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2016.00033.1>
122. Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L. Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*. 1993;2(3):96-99. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
123. Bono J.E., Ilies R. Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*. 2006;17(4):317-334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
124. Barsade S.G. The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*. 2022;47(4):644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
125. Arnold K.A., Turner N., Barling J., et al. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role

- of meaningful work. *J Occup Health Psychol.* 2007;12(3):193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
126. Lerner J.S., Li Y., Valdesolo P., et al. Emotion and decision making. *Annual review of psychology.* 2015;66:799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
127. Forgas J.P., George J.M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 2001;86(1):3-34. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
128. Avolio B.J., Bass B.M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly.* 1995;6(2):199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
129. Avolio B.J., Bass B.M. *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA; 2004. 11 p.
130. Tejada M.J., Scandura T.A., Pillai R. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly.* 2001;12(1):31-52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
131. Muenjohn N., Armstrong A. Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary management research.* 2008;4(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
132. Atwater L.E., Yammarino F.J. Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology.* 1992;45(1):141-164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x>
133. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol.* 2003;88(5):879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
134. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly.* 1999;10(2):285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
135. Day D.V., Gronn P., Salas E. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly.* 2004;15(6):857-880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
136. Kanste O., Miettunen J., Kyngäs H. Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *J Adv Nurs.* 2007;57(2):201-12. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04100.x>
137. Bagheri R., Sohrabi Z., Moradi E. Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Med J Islam Repub Iran.* 2015;29:256.
138. Krippendorff K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications; 2018. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
139. Hart R.P. Redeveloping DICTION: theoretical considerations. *Progress in communication sciences.* 2001:43-60.
140. Luncheon A., Kasztelnik K. The perception of entrepreneurship managers and impact on the leadership style in the United States with the modern natural language processing analysis. *Journal of Management.* 2021;22(2):1-13.
141. Bligh M.C., Kohles J.C. Comparing leaders across contexts, culture, and time: Computerized content analysis of leader-follower communications. *Leadership.* 2014;10(2):142-159. <https://doi.org/10.1177/1742715011434109>
142. Kirkpatrick P, van Teijlingen E. Lost in translation: reflecting on a model to reduce translation and interpretation bias. *Open Nurs J.* 2009;3:25-32. <https://doi.org/10.2174/1874434600903010025>
143. Pennebaker J.W., Boyd R.L., Jordan K., et al. *The development and psychometric properties of LIWC2015*. Austin, TX: University of Texas at Austin; 2015. <https://doi.org/10.15781/T29G6Z>
144. Tran X. Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and Hospitality Management.* 2017;23(2):163-183. <https://doi.org/10.20867/thm.23.2.7>
145. Chung C.K., Pennebaker J.W. Linguistic inquiry and word count (LIWC): Pronounced “Luke,” and other useful facts. In: McCarthy P.M., Boonthum-Denecke C. *Applied Natural Language Processing: Identification, Investigation and Resolution*. 2012:206-229. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-741-8.ch012>
146. Ludwig S., de Ruyter K., Friedman M., et al. More than words: The influence of affective content and linguistic style matches in online reviews on conversion rates. *Journal of Marketing.* 2013;77(1):87-103. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0560>
147. Becker L., Coussemont K., Büttgen M., et al. Leadership in innovation communities: The impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of Product Innovation Management.* 2022;39(3):371-393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
148. Mumford M.D., Van Doorn J.R. The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly.* 2001;12(3):279-309. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00080-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00080-7)
149. Entman R.M. Framing bias: Media in the distribution of power. *Journal of communication.* 2007;57(1):163-173. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00336.x>
150. Amernic J., Craig R. *CEO-speak: The language of corporate leadership*. McGill-Queen's Press-MQUP; 2006. 256 p.
151. Graffin S.D., Pfarrer M.D., Hill M.W. Untangling Executive Reputation and Corporate Reputation: Who Made Who? In: Pollock T.G, Barnett M.L. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford Academic; 2012. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0011>

152. Brigham E.F., Houston J.F. *Fundamentals of financial management: Concise*. Cengage Learning; 2021. 704 p.
153. Nissim D., Penman S.H. Ratio Analysis and Equity Valuation: From Research to Practice. *Review of Accounting Studies*. 2011;6:109–154. <https://doi.org/10.1023/A:1011338221623>
154. Crossland C., Hambrick D.C. Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*. 2011;32(8):797–819. <https://doi.org/10.1002/smj.913>
155. Espedal B., Kvitastein O., Grønhaug K. When cooperation is the norm of appropriateness: how does CEO cooperative behaviour affect organizational performance? *British Journal of Management*. 2012;23(2):257–271. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00737.x>
156. Serfling M.A. CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of corporate finance*. 2014;25:251–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
157. DeBoskey D.G., Luo Y., Zhou L. CEO power, board oversight, and earnings announcement tone. *Rev Quant Finan Acc*. 2019;52:657–680. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0721-x>
158. Zhang Y., Rajagopalan N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 2010;31(3):334–346. <https://doi.org/10.1002/smj.812>
159. Groves, K.S. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*. 2007;26(3):239–260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>
160. Kotterman J. Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*. 2006;29(2):13–17.
161. Ashford S.J., Wellman N., de Luque M.S., et al. Two roads to effectiveness: CEO feedback seeking, vision articulation, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*. 2018;39(1):82–95. <https://doi.org/10.1002/job.2211>

Приложение

Таблица 1. Список компаний

| Тикер | Наименование компании | Отрасль по Глобальному стандарту классификации отраслей (GIGS) |
|-------|---|--|
| AFLT | Аэрофлот | Промышленность |
| AGRO | Русагро | Сырье |
| AKRN | Акрон | Сырье |
| ALRS | Алроса | Сырье |
| BELU | Белуга | Потребительские товары |
| CHMF | Северсталь | Сырье |
| DSKY | Детский мир | Потребительские товары |
| EVRAZ | Евраз | Сырье |
| FIVE | X5 | Потребительские товары |
| GAZP | Газпром | Энергетика |
| GLTR | Глобалтранс | Промышленность |
| GMKN | Норникель | Сырье |
| KAZT | Куйбышевазот | Сырье |
| KMAZ | Камаз | Промышленность |
| KUBE | Россети Кубань | Коммунальные услуги |
| LKOH | Лукойл | Энергетика |
| MDMG | Мать и дитя | Здравоохранение |
| MFON | Мегафон | Услуги связи |
| MRKP | Россети Центр | Коммунальные услуги |
| MRKV | Россети Волга | Коммунальные услуги |
| MRKY | Россети Юг | Коммунальные услуги |
| MSNG | Мосэнерго | Коммунальные услуги |
| MSRS | Московская объединенная электросетевая компания | Коммунальные услуги |
| MTSS | МТС | Услуги связи |
| NVTK | Новатэк | Энергетика |
| PHOR | Фосагро | Сырье |
| PLZL | Полюс | Сырье |
| POLY | Полиметал | Сырье |
| ROSN | Роснефть | Энергетика |
| RSTI | Россети | Коммунальные услуги |
| RTKM | Ростелеком | Услуги связи |
| TATN | Татнефть | Энергетика |
| TRMK | ТМК | Энергетика |
| UPRO | Юнипро | Коммунальные услуги |
| URKA | Уралкалий | Сырье |

Таблица 2. Статистика подсчета слов в письмах CEO

| | Количество слов |
|------------------------|-----------------|
| Среднее значение | 1286.143 |
| Стандартная ошибка | 115.802 |
| Медиана | 1007 |
| Стандартное отклонение | 685.0937 |
| Дисперсия выборки | 469 353.4 |
| Диапазон | 3375 |
| Минимум | 499 |
| Максимум | 3874 |
| Количество | 35 |

Источник: расчеты автора.

Таблица 3. Статистика по зависимым переменным

| | ROA | ROIC | NPM |
|------------------------|----------|----------|----------|
| Среднее значение | 0.051558 | 0.100171 | 0.090077 |
| Стандартная ошибка | 0.011379 | 0.023747 | 0.022281 |
| Медиана | 0.03442 | 0.088363 | 0.052414 |
| Стандартное отклонение | 0.067321 | 0.14049 | 0.131814 |
| Дисперсия выборки | 0.004532 | 0.019737 | 0.017375 |
| Коэффициент эксцесса | 2.079061 | 6.336895 | 4.684522 |
| Диапазон | 0.35419 | 0.901414 | 0.715254 |
| Минимум | -0.11574 | -0.26636 | -0.1735 |
| Максимум | 0.238452 | 0.635052 | 0.541753 |
| Количество | 35 | 35 | 35 |

Источник: расчеты автора.

Таблица 4. Описательная статистика каждого компонента и кумулятивные лингвистические переменные

| | МЫ | Достижение | Вознаграждение | Focuspresent (наличие внимания) | Posemo (положэмоц) | Negemo (отрицэмоц) |
|------------------------|----------|------------|----------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Среднее значение | 2.418 | 3.656571 | 1.306 | 3.420286 | 3.199429 | 0.633714 |
| Стандартная ошибка | 0.334583 | 0.165413 | 0.082101 | 0.167407 | 0.150987 | 0.053916 |
| Медиана | 1.96 | 3.51 | 1.24 | 3.26 | 3.06 | 0.58 |
| Стандартное отклонение | 1.97942 | 0.978597 | 0.485715 | 0.990394 | 0.893252 | 0.31897 |
| Дисперсия выборки | 3.918105 | 0.957653 | 0.235919 | 0.980879 | 0.7979 | 0.101742 |
| Диапазон | 7.35 | 3.48 | 1.83 | 3.78 | 3.35 | 1.15 |
| Минимум | 0 | 2.09 | 0.65 | 1.93 | 1.57 | 0.2 |
| Максимум | 7.35 | 5.57 | 2.48 | 5.71 | 4.92 | 1.35 |
| Количество | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

| | VISION (ВИДЕНИЕ) | PA | ЕМО_R |
|------------------------|------------------|----------|----------|
| Среднее значение | 10.58 | 7.076857 | 0.828634 |
| Стандартная ошибка | 0.516085 | 0.265361 | 0.015972 |
| Медиана | 10.52 | 7.43 | 0.857143 |
| Стандартное отклонение | 3.053198 | 1.569897 | 0.094491 |
| Дисперсия выборки | 9.322018 | 2.464575 | 0.008929 |
| Коэффициент эксцесса | -0.91284 | -0.62785 | 0.924683 |
| Диапазон | 10.99 | 6.2 | 0.413112 |
| Минимум | 4.86 | 4.07 | 0.545139 |
| Максимум | 15.85 | 10.27 | 0.95825 |
| Количество | 35 | 35 | 35 |

Источник: расчеты автора.

Таблица 5. Статистика по контрольным переменным

| | AGE (ВОЗРАСТ) | CEO_TENURE (СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ) | LN_AS |
|------------------------|---------------|--|----------|
| Среднее значение | 52.62857 | 8.514286 | 2.418 |
| Стандартная ошибка | 1.52022 | 1.143025 | 0.334583 |
| Медиана | 52 | 6 | 1.96 |
| Стандартное отклонение | 8.993742 | 6.762228 | 1.97942 |
| Дисперсия выборки | 80.88739 | 45.72773 | 3.918105 |
| Коэффициент эксцесса | -0.84222 | 0.826542 | -0.55214 |
| Диапазон | 34 | 27 | 7.35 |
| Минимум | 38 | 1 | 0 |
| Максимум | 72 | 28 | 7.35 |
| Количество | 35 | 35 | 35 |

Источник: расчеты автора.