

01/04/2020

Успех в разнообразии: какую пользу можно извлечь из diversity

realist.media



В текущей экономической и эпидемиологической ситуации, годовое общее собрание акционеров компаний пройдёт в удалённом режиме. Избрание совета директоров - часть повестки заседания, а выбор правильного состава, тем более в кризисные времена, может стать одним из ключевых факторов выживания или роста компании. Независимый эксперт, автор исследования корпоративного управления в IE Business School Наталья Стрелкова в экспертной колонке Realist Media рассказала, как составить эффективный диверсифицированный совет директоров в компании.

Писать про diversity в период огромной неопределённости и гаданий про последствия пандемии для бизнеса кажется делом неблагодарным и несвоевременным, но только на первый взгляд. Правильное понимание термина помогает не только объяснить, почему diversity получило такое распространение за последние десятилетия в советах директоров, которые исторически всегда состояли из людей одного круга, но и правильно использовать разнородную команду в кризис.

Было многократно доказано, что диверсифицированная группа вырабатывает больший набор альтернатив или всевозможных нестандартных решений, чем однородная. В Бизнес-школе Insead, на программе для советов директоров, где я участвовала в деловой игре, посвященной теме принятия решений, специально формировали смешанные группы, объединяя в каждой из них специалистов и неспециалистов, чтобы наглядно продемонстрировать этот феномен.

В какой момент выработка нестандартных решений становится приоритетом совета директоров?

Это особенно актуально в период разработки новой или изменения старой стратегии, а также в ситуациях неопределенности или при кризисах. В общем, актуально уже и сейчас или станет таковым в ближайшем будущем. Я сама прошла через кризис в 2014 году вместе с командой «Метинвеста» в Донецкой области. Отлично помню сколько сил мы потратили на то, чтобы придумать как восстановить снабжение заводов, решали, что делать с растерянными от страха людьми и какими затратами можно пожертвовать.

Какая проблема может возникнуть с разнородной группой, и почему слово *diversity* часто вызывает неоднозначную реакцию у руководителей?

Дело в том, что разнородная группа только вырабатывает лучшие решения, но ей очень сложно прийти к консенсусу о том, какое из этих решений принять. Здесь возникает явление, которое называют социальной категоризацией, и которое сводит к нулю большинство положительных эффектов от *diversity*. Дело в том, что группа делится на подгруппы по общему признаку, и каждая подгруппа начинает яростно отстаивать свою позицию. Наиболее вероятным считается, что группа разделится по гендерному, возрастному и национальному признакам. Когда наблюдаешь на тренинге за вновь созданной группой, видишь, что во время перерывов люди, в первую очередь, начинают общаться с участниками своего возраста, национальности или пола. Так работает так называемая «поверхностная» *diversity*.

Когда исследователи только начали изучать влияние состава совета директоров на эффективность компаний, они в основном обращали внимание на две «видимые» *diversity*: первая — это состав совета по шкале «независимость – зависимость» членов, и вторая — демографический состав советов по полу, национальности и возрасту.



Результаты многих исследований подтвердили, что независимость членов советов положительно влияет на эффективность бизнеса. Что касается результатов по гендерной diversity, оказалось, что положительный эффект зависит от присутствия других факторов и проявляется только при их соблюдении. Например, одно из первых исследований с участием гендерной diversity Pearce and Zahra показало, что CEO считают более прогрессивными и поддерживающими советы директоров, которые обладают большей властью. При этом единственным отличительным признаком более властных советов директоров оказалось присутствие в их составе большего количества женщин. Таким образом, большее количество женщин в совете директоров приводит к большей эффективности с точки зрения CEO. Или другое, достаточно часто цитируемое исследование Torchia, Calabro and Huse, говорит о необходимости иметь не менее трех женщин в совете, чтобы получить положительный результат компании. В данном исследовании результат измерялся как количество организационных инноваций. То есть присутствие женщин в совете директоров положительно влияет на инновации в компании.

Возвращаясь к теме выработки стратегии и исследованиям о влиянии diversity на решение этой задачи, могу с уверенностью подтвердить, что на выработку стратегии позитивно влияет так называемая «рабочая» (job-related) diversity. Она включает в себя опыт работы в разных функциях, индустриях и разное образование членов совета. Есть довольно новое исследование Gabaldon, Kanadi and Bankewitz о положительном влиянии «рабочей» diversity на разработку стратегии в случае, если атмосфера заседаний способствует тому, чтобы директора делились своими знаниями и информацией. То есть то, как организованы процессы обсуждения вопросов на заседаниях, насколько сами заседания проходят в атмосфере

доверия, будет влиять на то, сможет ли совет получить положительный эффект от diversity своих членов.



Другим направлением стало исследование diversity социальных связей членов советов директоров. Содействие бизнесу через связи традиционно одна из задач совета директоров. Например, в совет директоров компании Apple входит бывший вице-премьер США Альберт Гор. Исследование привлекательности бывших американских чиновников в качестве членов советов Lester, Hillman, Zardkoohi and Canella показало, что больший социальный капитал бывших политиков приводит к большей вероятности их приглашения в советы директоров, и этот капитал быстро ослабляется после того, как они прекращают политическую деятельность. Социальный капитал членов совета директоров также ценится в кризисные времена. Доказано, что информация, которой директора владеют через свои связи, помогает компании снизить неопределенность внешней среды.

Выводы

Если обобщить накопленный к сегодняшнему дню материал в области diversity в советах директоров, можно выделить три категории: разнообразие человеческого капитала, социального капитала и демографии. К человеческому капиталу относят опыт работы члена совета в различных функциях, индустриях, типах бизнеса, странах и рынках. К социальному капиталу — многообразие накопленных социальных связей, членство в других советах и организациях, а также репутацию человека. К демографии традиционно относят пол, возраст, национальность, расу. Человеческий и социальный капитал как виды diversity не приводят к такой

сильной социальной категоризации, как демография, и поэтому меньше усложняют жизнь других членов совета и председателя совета.

Если говорить о том, как составить эффективный диверсифицированный состав совета директоров в конкретной компании, то нужно исходить из задач бизнеса и контекста, в котором работает компания. Но самое важное — научиться управлять диверсифицированным советом и собирать его так, чтобы, несмотря на социальную категоризацию, члены совета все-таки могли между собой договариваться. Иначе нагрузка по управлению дискуссией разнородной группы может оказаться непосильной задачей для председателя совета. И здесь есть рецепт.



Последние исследования показывают, что если женщины и национальные меньшинства имеют в своем человеческом или социальном капитале общие с другими членами совета факторы — например, работу в тех же функциях, индустрии, организациях, — то социальные подгруппы, образованные по демографическому признаку, могут сложиться иначе, и негативный побочный эффект от diversity исчезнет.

Таким образом, формируя диверсифицированный совет директоров, нужно заботиться о том, чтобы его члены имели как разные, так и общие характеристики. Именно их совокупность сделает совет максимально эффективным: люди смогут вырабатывать альтернативы и нестандартные идеи, не теряя при этом способности слышать друг друга и приходить к общему решению.