
ЛИДЕРСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: УРОКИ РИМСКОЙ КАТОЛИЧЕСКОЙ ЦЕРКВИ

¹В.А. ПУШНЫХ, ²М.А. ЕРШОВА

¹Томский политехнический университет,
pushnykh@tpu.ru

²Университет Томаша Бати, Злин, Чехия,
marijulka@hotmail.com

Обсуждается полезность аналогии между университетом и церковью как метафоры для управления вузом.

ВВЕДЕНИЕ

В наше турбулентное, быстроменяющееся время перехода от индустриальной к постиндустриальной экономике, ориентированной на знания, вряд ли найдётся человек, отважившийся точно предсказать те изменения, которые произойдут в ближайшие десять лет. Уже сегодня многие организации и предприятия не в состоянии справиться с быстрыми непредсказуемыми изменениями во внешней среде, а средний период жизненного цикла большинства компаний составляет сейчас 40–50 лет [8]. В таких условиях основным вызовом для лидеров организаций является их готовность к постоянным изменениям, направленным на адаптацию возглавляемых ими организаций к меняющимся условиям внешней среды. Для того чтобы осуществить такую адаптацию, лидеры должны привить своим компаниям два основных свойства: устойчивость и адаптивность, которые обеспечиваются, прежде всего, людьми, работающими в этих компаниях, а значит, соответствующей организационной культурой компаний.

Большое количество учёных, подчёркивая важность этих свойств для эффективной работы организаций, обращают внимание на то, что данные свойства обеспечиваются конфликтующими силами изменений и стабильности, и успешными являются те организации, которые в состоянии поддерживать динамическое равновесие между этими силами самыми различными способами [4, 5, 6, 9, 16, 18, 24, 25, 26, 27].

В качестве примера можно привести работу [25], в которой называются пять факторов, обеспечивающих длительное и успешное существование организаций:

- надёжная позиция в цепи поставок,
- гибкая технология,
- легко адаптирующая инновации организационная культура,
- децентрализованная структура,
- консервативная финансовая политика.

По мнению авторов, эти факторы как напрямую, так и косвенно обеспечивают высокую чувствительность организации к изменениям в окружающей среде и, в то же самое время, поддерживают стабильность организации.

Интересно, что практически во всех работах, посвященных вопросам устойчивого развития организаций, в качестве одного из или главного фактора этого развития в той или иной форме упоминается организационная культура. В практическом руководстве Министерства торговли США по управлению социально ответственным бизнесом прямо указывается на то, что универсальным предсказателем эффективности предприятия является организационная культура этого предприятия [30].

Существуют некоторые типы организаций, демонстрирующие образцы успешного устойчивого развития в течение чрезвычайно длительного времени. Это университеты, театры и церковь [2, 6, 8, 11, 22]. Эти типы организаций представляют собой крайне интересные объекты для исследования самых разнообразных вопросов управления. В частности, большой интерес вызывают система управления и организационная культура таких организаций, обеспечивающие не только их выживание, но и процветание в течение тысячелетий.

Своеобразным «чемпионом» среди упомянутых организаций может считаться Римская католическая церковь. На первый взгляд эта организация кажется весьма иерархичной и даже застойной. Тем не менее она успешно существует в течение более 2000 лет и насчитывает около полутора миллионов сотрудников в 172 странах [3].

Масштабность деятельности Римской католической церкви, длительность её существования, хорошая изученность истории этой церкви послужили причинами того, что Римская католическая церковь была выбрана объектом исследования. Немаловажным обстоятельством такого выбора являлась и возможность одного из авторов проводить исследование непосредственно в Чешской и Словацкой епархиях.

Таким образом, целью данной работы является исследование и обсуждение системы лидерства как элемента организационной культуры

Римской католической церкви, обеспечивающего её устойчивое развитие и успешную адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Эмпирические исследования были проведены в странах Центральной и Восточной Европы. Поскольку организационная культура достаточно тесно связана с национальной культурой [31], выводы и рекомендации данной работы будут особенно интересны и полезны для предприятий и организаций именно этого региона, хотя, как представляется авторам, они носят достаточно общий характер.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования служили две епархии Римской католической церкви: чешская и словацкая. Анкетированию и интервьюированию подвергался высший и средний управленческий персонал обеих епархий в количестве 30 человек, включающий в себя епископов, священников епископата, помощников епископов, деканов (окружных vikариев), приходских священников, финансовых менеджеров, менеджеров по связям с общественностью, ректоров семинарий. Необходимо отметить, что общее количество людей, занимающих названные позиции в этих епархиях, составляет 42 человека.

Выбор метода исследования представлял собой определённые трудности. Широко распространённые для исследования организационной культуры коммерческих организаций количественные методы, например метод OCAI [6], сравнительно редко применяются для исследования организационной культуры ярко выраженных ценностно-ориентированных организаций: церкви [1], университетов [7,22,32], театра [2,13]. Хотя метод OCAI достаточно прост в реализации, и результаты, полученные этим методом при исследовании культуры церкви, позволяют достаточно легко выработать рекомендации по использованию опыта церкви при развитии культуры других организаций, интерпретация таких результатов требует дополнительной информации и большого опыта исследователя.

Универсальный качественный метод исследования, предложенный Э. Шейном [24] и основанный на подробном интервьюировании сотрудников организации, проведении специальных тренинговых сессий и участии исследователя в жизни организации, хотя и позволяет вскрыть все уровни организационной культуры (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления [24]), но требует очень больших затрат времени как самого исследователя, так и всех членов организации.

С учётом этих обстоятельств нами для исследования была выбрана комбинация упомянутых методов. Управленческий персонал епархий, согласившийся участвовать в исследовании, заполнял соответствующие анкеты и проходил подробное интервьюирование.

Стандартные анкеты метода OCAI [6], после консультаций с высшим управленческим персоналом епархий, были адаптированы к условиям деятельности церкви. Модель метода OCAI предполагает, что организационная культура любой организации состоит из четырёх элементарных субкультур: иерархии, семьи, конкуренции и адхократии. Сущность этих субкультур состоит в следующем.

Культура иерархии. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность организации поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность. Работники могут не поощрять за успех, достигнутый с нарушением процедур, и не наказывать за ущерб, если все процедуры формально выполнены. Изменения связаны, прежде всего, с изменением процедур. Лидеры гордятся тем, что они хорошие организаторы.

Культура конкуренции (рынка). Организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Организация ориентирована на результат. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль организации – жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка. Лидеры – хозяева-эксплуататоры, нацеленные на конкурентную борьбу. Они жестки и требовательны.

Культура творчества (адхократия). Организация сосредоточена на внешних факторах, с высокой степенью гибкости и индивидуализма. Для данной культуры характерны динамичные, творческие, поощряющие предприимчивость и индивидуальные результаты условия работы. Люди склонны к инициативе и риску. Поощряются независимость и свобода сотрудников. Лидеры – новаторы, экспериментаторы, пользуются уважением за творчество. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – быть в авангарде, занимать лидирующую позицию. Потребность в сложных, вызывающих задачах. Базовыми предположениями для творческой культуры являются хаотичность и сложность окружения, поощрение инноваций, а основная задача управления – лелеять предприимчивость, творческий подход и быть на острие проблем.

Культура семьи. Семейная, или клановая, культура описывает организацию как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По суще-

ству, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружественно-ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя. Лидер организации воспринимается как отец семейства, с неограниченными правами и ответственностью. Целостность организации поддерживается традициями и лояльностью к семейным ценностям. Поощряются командная работа, соучастие и единомыслие.

Большое значение придается развитию человеческих ресурсов, сплоченности, моральному климату. Успешность определяется заботой о людях и чуткостью к потребителю.

С помощью анкетирования определяется доля каждой из субкультур в общей организационной культуре организации. Это сочетание субкультур обычно выражается графически в виде так называемого организационного профиля.

Интервьюирование проводилось не в виде ответов на заранее подготовленные и одинаковые для всех участников вопросы, а в виде беседы, позволяющей исследователю выяснить мнение интервьюируемого по поводу организационной культуры епархий, организационной культуры Римской католической церкви в целом, а также оценить совпадение и различие мнений участников интервьюирования. Продолжительность каждого интервью составляла от 60 до 120 минут. Результаты интервьюирования использовались в том числе и для интерпретации организационных профилей, полученных по методу OSAI.

Для того чтобы оценить связь полученных результатов с особенностями менталитета исследуемых стран и рекомендовать эти результаты для использования в управленческой практике в этих странах, при анализе результатов использовался этнографический подход к организационной культуре, основанный на работах Р. Льюиса [28], Г. Хофстеда [29] и Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера [31].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Общий организационный профиль Римской католической церкви для обеих исследованных стран представлен на рис. 1. Организационные

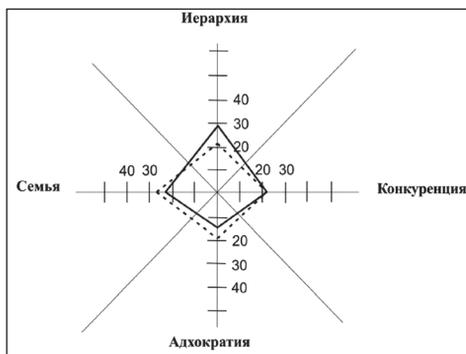


Рис. 1. Общий организационный профиль Римской католической церкви для обеих исследованных стран

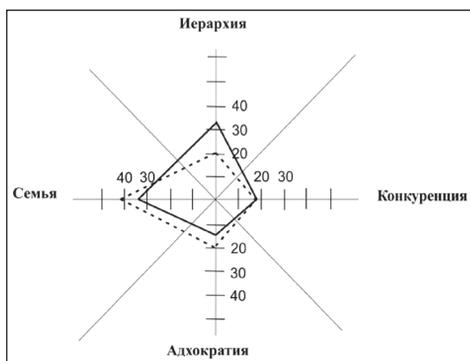


Рис. 2. Организационный профиль Римской католической церкви в Чехии

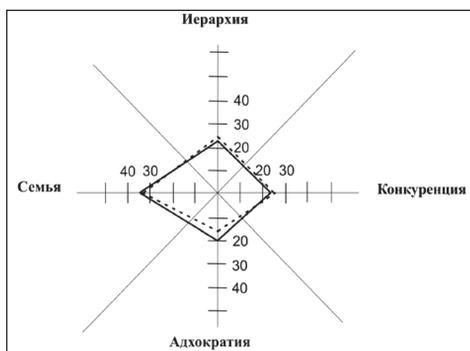


Рис. 3. Организационный профиль Римской католической церкви в Словакии

профили Римской католической церкви для Чехии и для Словакии представлены на рис. 2 и 3 соответственно. На рисунках сплошной линией показаны профили в существующем на сегодняшний день состоянии, а пунктирной линией – в желаемом для опрашиваемых состоянии.

Преобладающими субкультурами в обеих странах являются иерархия и семья (рис. 1). Это означает, что организация сосредоточена на внутренней жизни, единстве ценностей, управляемости, стабильности. Права и обязанности членов организации строго привязаны к их положению в иерархии. Для сотрудников это формализованное и структурированное место работы единомышленников, воспринимающих «клиентов» (прихожан) как партнёров или, даже, членов

организации. Папа, епископы и другие лидеры воспринимаются как родители в семье со всеми вытекающими отсюда отношениями. Члены организации готовы пожертвовать элементами личной жизни ради процветания семьи (обеты священников, работа волонтеров).

Интересным является то, что доля иерархии в Словацкой католической церкви (24 пункта на рис. 3) значительно меньше, чем в чешской (34 пункта на рис. 2). Причина этого кроется в национальном менталитете. Чехия исторически является более атеистичной страной (60% населения считают себя атеистами, 25% – католиками [10]), в то время как в Словакии католицизм имеет глубокие корни в национальной культуре, и более 70% населения страны являются католиками [17]. Это обстоятельство существенно облегчает работу сотрудников Римской католической церкви в Словакии и служит причиной практически полного от-

сутствия стремления к изменениям (разница между организационными профилями в существующем и желаемом состояниях на рис. 3 очень мала).

В Чехии католическая церковь испытывает значительно большие трудности, несмотря на финансовую поддержку правительства. Наиболее важной из них является существенно меньшее количество прихожан. Соответственно, для увеличения количества прихожан деятельность Чешской католической церкви нуждается в серьёзных изменениях, что находит своё отражение в её организационном профиле (разница между организационными профилями в существующем и желаемом состояниях на рис. 2 весьма заметна).

При анализе организационных профилей важна интерпретация, применительно к исследуемой организации, понятий субкультур людьми, отвечавшими на вопросы анкеты. Такая интерпретация была получена на основании интервью. Интервью показали, что в целом понятия субкультур применительно к Римской католической церкви совпадают с понятиями, заложенными в эти субкультуры моделью метода OSAI. Особенности проявления субкультур в среде Римской католической церкви приведены ниже.

Культура иерархии. Культура иерархии сложилась в течение многовековой истории Римской католической церкви и имеет колоссальный опыт и большое количество базовых ценностей («скрытых» знаний).

Эти базовые ценности и традиции служат основой идеологии и самоидентификации. Изменение данных ценностей и традиций представляется невозможным. Все ресурсы должны быть направлены на укрепление традиций. Все эти характеристики включены в каноническое право в виде процедур и правил, регулирующих всю деятельность церкви.

В целом, церковь выглядит как старая стабильная организация, озабоченная сохранением своего состояния и достижений и не очень охотно реагирующая на изменения во внешней среде. Такое состояние поддерживается исторически сложившимися тесными связями с государством, обеспечивающим церкви определённую финансовую поддержку.

Как было указано выше, в культуре иерархии лидеры являются хорошими координаторами и организаторами. Они стремятся быть эффективными, логичными, структурировать свою деятельность и деятельность своих подчинённых. Епископы, кардиналы, священники Римской католической церкви представляют собой образец именно таких лидеров, управляющих на основании процедур и ожидающих от подчинённых исполнительности и надёжности.

Опасностью данного вида культуры является её замедленная чувствительность к изменениям во внешней среде, которые могут найти

отражение в деятельности организации только после соответствующих изменений правил, процедур и внутреннего (церковного) законодательства, что требует довольно длительного времени.

Культура семьи. Культура семьи играет в Римской католической церкви не менее важную роль, чем культура иерархии. Именно этот вид культуры определяет многие стороны поведения церкви. Так, типичным элементом семейной культуры является восприятие клиентов как членов организации. Клиенты – прихожане – поощряются к участию во всех сферах церковной жизни. В церкви, подобно семье, уделяется большое внимание установлению дружественных отношений между всеми участниками – сотрудниками и прихожанами, взаимопониманию, знанию забот и проблем друг друга и оказанию взаимной безвозмездной помощи и т.п. В этом смысле священники часто делают даже больше, чем это предписывается канонами. Кроме того, церковь обеспечивает своим служителям пожизненный найм, предоставляет им очень хорошие условия проживания и другую поддержку.

Другим типичным элементом семейной культуры в Римской католической церкви является система образования и развития её членов, включая сотрудников и прихожан. Церковь сама готовит священников в специальных учреждениях, с помощью специальных преподавателей, по специальным программам, обеспечивая тем самым постоянное развитие и обновление своих кадров. Помимо всего прочего, такая система подготовки способствует воспитанию доверия между будущими руководителями всех уровней. привитию им единой системы ценностей. Священники, в свою очередь, уделяют большое внимание привитию прихожанам церковных ценностей.

Отсутствие специальной развитой системы внешней мотивации в церкви также объясняется преобладанием в ней семейной культуры. Система мотивации является скорее имплицитной, основанной на взаимоотношениях. Мотиватором является невозможность подвести или обмануть человека, которому веришь и которого уважаешь. Соответственно, угрызения совести после такого действия становятся самым страшным наказанием. Такая система мотивации и наказания хорошо работает только в строго семейной культуре.

Культура конкуренции. В чистом виде этот тип культуры слабо применим к церкви. Однако анализ интервью позволяет заключить, что Римской католической церкви не чужда и конкурентная деятельность. Эта деятельность лежит в сфере получения ресурсов, прежде всего финансовых. Наиболее стабильным источником ресурсов для церкви в исследованных странах является государство. Епархии Римской католической церкви в Чехии и Словакии принадлежат министерствам

культуры этих стран. Это ограничивает независимость церкви, с чем она вынуждена мириться вследствие государственной финансовой поддержки. Поэтому церкви приходится принимать участие в различных политических мероприятиях, формировании общественного мнения, позиционировании по различным политическим или общественным вопросам, вступать в коалиции. Всё это является типичными элементами культуры конкуренции. Рыночная, т.е. конкурентная, деятельность церкви проявляется также в её заботе о теологическом образовании в школах и университетах, благотворительной и экуменической работе во взаимодействии с другими конфессиями, участии в грантах Европейской Комиссии и т.п.

Культура адхократии. «Продукт» церкви – вера – является индивидуальным и, соответственно, инновационным, поскольку каждый потребитель – прихожанин – адаптирует его к своим потребностям и способу мышления. Одна и та же вера не может быть абсолютно идентичной для разных людей. Но не только каждый прихожанин, но и каждый священник является инноватором, потому что он должен найти правильный путь к сердцу каждого отдельного человека, ибо только в этом случае его деятельность будет успешной. Более того, вера, духовность есть понятия иррациональные. Это некий способ видения, восприятия реальности, очень схожий с творческими процессами. Поэтому адхократическая культура также играет заметную роль в общей организационной культуре церкви.

Это не противоречит административной культуре иерархии в Римской католической церкви. В рамках административной структуры каждый священник имеет абсолютную свободу в поиске и реализации путей к сердцу каждого человека.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ЛИДЕРСТВА В ЦЕРКВИ К ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ

Понимание особенностей различных субкультур и способов поддержания баланса между ними в Римской католической церкви может открыть новые возможности для поддержания устойчивого развития различных организаций. Для достижения подобного понимания нам необходимо взглянуть на лидерство в церкви через призму ценностно-ориентированного подхода к деятельности организаций.

Как было отмечено выше, университет, театр и церковь являются специфическим типом организаций. Результаты деятельности таких организаций зависят не только от формальных характеристик системы менеджмента (структура, организационная форма, управление финансами и т.п.), но главным образом от системы ценностей организации,

определяющей подходы к её менеджменту. Этот менеджмент должен быть не столько менеджментом действий, сколько менеджментом смыслов. Подобные организации называются ценностно-ориентированными организациями. Основным смыслом их существования является саморазвитие путём переосмысления и интеграции социального опыта и знаний, осуществляемое на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации. Противоположностью этому являются целе-ориентированные организации, смыслом существования которых является производство продукта или услуги путём преобразования вещества, энергии, информации, направленное на достижение целей организации [21].

Поскольку продукты и услуги производятся, главным образом, для продажи на рынке, можно сказать, что менеджмент целе-ориентированных организаций формулирует конечные цели на языке денег, в то время как конечные цели ценностно-ориентированных организаций формулируются в терминах совершенствования личности. Очевидно, что формулирование конечной цели организации только на языке денег становится оправданным в очень ограниченном числе случаев [33]. В большинстве случаев конечные цели организации не могут быть сведены к деньгам и в идеальном случае представляют собой именно совершенствование личности или создание возможностей для такого совершенствования. Поэтому с позиций системного анализа [34, 35] ценностно-ориентированный подход ближе к понятию конечной цели, а целе-ориентированный подход описывает некоторые промежуточные цели, которые, по существу, являются средствами достижения конечной цели.

Если менеджмент организации сосредоточен исключительно на одном из подходов и не уделяет достаточно внимания другому подходу, а так оно чаще всего и бывает на этапе создания организаций, то в организации вырабатывается соответствующая организационная культура, поддерживающая преобладающий подход и сопротивляющаяся другому подходу. Поэтому когда лидеры организации в ответ на новые вызовы внешней среды пытаются ввести элементы иного подхода, это чаще всего либо не удаётся, либо сопряжено с большими трудностями и затратами. То есть противоречие между подходами переводится с уровня целей на уровень организационной культуры. Это становится особенно заметно в последнее время в российских университетах в связи с резко возросшими требованиями к коммерциализации научных разработок. Научные разработки создаются людьми, которые воспитаны и работают в рамках академической культуры – культуры, оперирующей, прежде всего, моральными категориями, а коммерциализация требует

предпринимательской культуры – культуры денег [36]. Для разрешения этого противоречия создаются различные промежуточные структуры, способные осуществить необходимый баланс подходов.

Церковь наиболее полно воплощает идею ценностно-ориентированной организации. Основные характеристики церкви как ценностно-ориентированной организации могут быть сформулированы по аналогии с таковыми для университетов [21] следующим образом:

- меньшая специализация производственных процессов (епископ и приходской священник делают, по существу, одну и ту же работу);
- небольшое количество ступеней в иерархической структуре (духовная иерархия насчитывает не более трёх уровней);
- слабая взаимозависимость структурных подразделений (епархии независимы друг от друга);
- ограниченная прозрачность деятельности;
- отсутствие четких количественных критериев деятельности сотрудников;
- наличие двух систем иерархии: профессиональной (духовной) и административной [19].

Естественно, что на практике менеджмент церкви не может быть абсолютно ценностно-ориентированным, и в нём обязательно присутствуют элементы целе-ориентированного подхода. Таким образом, основной управленческой задачей лидеров церкви становится поддержание определённого баланса между ценностно- и целе-ориентированными подходами к управлению. Ценностно-ориентированное управление необходимо для обеспечения выполнения миссии организации, поддержания

Таблица

Характеристика	Ценностно-ориентированное управление	Целе-ориентированное управление
Основные интересы	<i>Главная цель существования</i> Видение Изменения и адаптация	<i>Обеспечение ресурсами</i> Функционирование Результативность и эффективность
Основные направления деятельности	Миссия Ценности Культура	Конкретные цели
Приоритеты	Вдохновение Мотивация Доверие	Найм и увольнение персонала Качество Обучение Структурирование Оценка результатов труда
Управление ресурсами	В соответствии с приоритетами	Повседневная операционная деятельность

доверия и приверженности людей. Целе-ориентированное управление должно обеспечивать церковь необходимыми ресурсами и гарантировать их эффективное использование. Основные характеристики каждого вида управления приведены в таблице [14].

Исключительная устойчивость и успешное существование Римской католической церкви в течение очень длительного периода времени показывают, что руководству церкви удаётся поддерживать необходимый баланс между ценностно- и целе-ориентированными подходами к управлению. Принципы деятельности, с помощью которых поддерживается этот баланс, могут применяться и другими организациями, осуществляющими свою деятельность в такой же внешней среде. Данное исследование позволяет сформулировать четыре таких принципа.

ПРИНЦИП 1 – ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О БАЗОВЫХ ЦЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Большинство организаций, особенно в странах Центральной и Восточной Европы, уделяют явно недостаточное внимание развитию организационной культуры и переоценивают значение целе-ориентированного подхода к управлению. Ценностно-ориентированный подход к управлению считается чем-то экзотическим, тем, что могут позволить себе только давно существующие и очень богатые организации. В странах Центральной и Восточной Европы это объясняется тем, что менеджеры в этих странах с определённым опозданием получили возможность практического применения достижений мирового менеджмента.

Первым шагом в реализации ценностно-ориентированного подхода должно стать осознание организацией и, прежде всего, её лидерами базовых ценностей данной организации и создание одинаково понимаемой всеми её членами этой организационной культуры.

Затем организационная культура сопоставляется с вызовами внешней среды, и на основании такого сравнения вырабатываются программы изменений в организации.

ПРИНЦИП 2 – УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ И ПОДДЕРЖАНИЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ЦЕННОСТНО- И ЦЕЛЕ-ОРИЕНТИРОВАННЫМИ ПОДХОДАМИ

На этапе своего возникновения организации, подобные церкви, были практически полностью ценностно-ориентированными организациями. Затем изменения во внешней среде привели к тому, что эти организации были вынуждены в той или иной степени применять целе-ориентированный подход к управлению.

С другой стороны, всё более возрастающие стоимость и дефицит всех видов ресурсов в современном мире заставляют лидеров организаций искать иные, нежели технико-технологическое развитие, пути повышения эффективности производства, и это неизбежно приводит их к развитию организационной культуры. Примеры таких больших транснациональных компаний, как IBM, Procter & Gamble и Walt Disney, показывают правильность такого пути.

Основной заботой руководителя, управляющего по ценностям, является превращение работников в сотрудников, партнёров, разделяющих видение будущего организации не потому, что им платят высокую зарплату, а потому, что это видение в большой степени совпадает с их видением своего личного будущего, и, более того, они закладывают видение своего личного будущего в видение будущего организации, потому что являются не созерцателями, а активными участниками выработки видения будущего организации.

Руководители организаций, управляющие по целям, тоже формируют организационную культуру, однако отличие ценностно-ориентированных лидеров состоит в том, что последние формируют и развивают организационную культуру сознательно и сознательно стремятся к интеграции организации вокруг этой культуры.

Целе-ориентированные руководители в первую очередь озабочены постановкой конкретных целей и контролем результативности и эффективности работников.

Ценностно-ориентированные руководители, прежде всего, формируют общие приоритеты организации, а затем используют целе-ориентированный менеджмент для воплощения этих приоритетов в деятельности организации.

Основными инструментами работы ценностно-ориентированных лидеров являются воодушевление, мотивация, доверие, разделение ценностей, в то время как целе-ориентированные лидеры предпочитают отбор персонала по фиксированным критериям, увольнение не справляющихся с работой, использование системы контроль качества и оценки результатов.

Очевидно, что в реальной жизни руководителям приходится пользоваться и тем и другим подходом, поэтому они являются взаимодополняющими. Баланс между этими подходами, таким образом, должен складываться в голове самого руководителя. Если лидер достаточно осведомлён об особенностях обоих подходов и в каждой ситуации умеет выбирать наиболее подходящий, организация становится достаточно сбалансированной в целом. Если личные качества лидера склоняют его к предпочтению одного из подходов в любых ситуациях, организация

может потерять эффективность, особенно в период резких изменений окружающей среды.

Задача балансировки подходов может решаться различными способами. Например, в театре эта задача решается путём двойного руководства: главный режиссёр руководит сущностной стороной деятельности, а директор театра отвечает за все остальные стороны деятельности театра. В этом случае в основе баланса лежат единство понимания лидерами стратегических целей организации и единство ценностей лидеров.

В Римской католической церкви эта задача решается путём отбора, воспитания и обучения лидеров, способных сочетать в себе ценностно- и целе-ориентированные подходы к деятельности организации. Такая подготовка приводит к следующему принципу.

ПРИНЦИП 3 – КУЛЬТИВИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ

Свободный обмен информацией и взаимопонимание, так же как доверие и уважение между членами команды топ-менеджеров, являются одним из основных условий успешного баланса между ценностно- и целе-ориентированными подходами. Установлено, что в организациях, где управленческая структура и все подразделения имеют одни и те же согласованные цели и интересы, появляется реальная, хорошо работающая система неформального внутреннего управления, а силовые и дисциплинарные методы руководства становятся ненужными [23]. Эта система управления основана на глубоком доверии между членами управляющей команды и соответствующей организационной культуре. Создание такого рода культуры Питерс и Уотермен иллюстрируют примером Римской империи [20].

Римская империя существовала много столетий и занимала почти всю Европу, часть Азии и часть Африки. Она простиралась от современной Шотландии на севере до Эфиопии на юге, от Португалии на западе до Армении на востоке. Только период расцвета Римской империи продолжался около двух веков. Каждая провинция империи управлялась губернатором, назначаемым Римом. В то время не было почты, самолётов, компьютеров, телефонов, факсов и других средств быстрой коммуникации. Поэтому посылая губернатора, например, в Британию, римский император понимал, что может пройти несколько лет, пока губернатор достигнет места назначения, изучит ситуацию, пошлёт донесение в Рим и получит очередные инструкции о том, что нужно делать. При этом нет никаких гарантий, что донесения и инструкции вообще достигнут адресата. Ясно, что система с таким запаздыванием обратной связи и управляющих сигналов не может работать эффективно, если она управляется из центра по всем параметрам. Решением проблемы был

отбор и воспитание в качестве губернаторов таких людей, которые были бы способны управлять провинциями самостоятельно, соблюдая при этом в первую очередь интересы Рима. Это означает, что губернаторы были людьми, впитавшими в себя ценности Римской империи, людьми, которым поэтому можно было доверять. Длительный период процветания Римской империи показывает, что система отбора, воспитания и обучения лидеров, а соответственно, и необходимая культура там существовали и были эффективными. История Римской католической церкви очень похожа.

Имеется и современный опыт работы ряда транснациональных компаний (Shell [11], Schlumberger [20]), действующих в сотнях стран и не имеющих возможности, несмотря на современные средства коммуникации, ежедневно контролировать решения менеджеров в регионах. Этот опыт показывает, что децентрализация при соответствующей организационной культуре позволяет создать эффективную систему управления.

Из приведённых примеров следует, что путём создания соответствующих программ подготовки можно добиться высокой степени вовлечённости сотрудников в деятельность организации и уровня доверия между ними. Такие программы подготовки должны быть ориентированы не столько на развитие профессиональных компетенций сотрудников, сколько на их идеологическую обработку, их интеграцию в организационную культуру. Именно такая интеграция и гарантирует высокую степень вовлечённости сотрудников в деятельность организации и уровень доверия между ними.

В Римской католической церкви такого рода программа включает в себя следующие элементы.

1. *Строгий отбор.* Римская католическая церковь чрезвычайно тщательно относится к отбору служителей культа. Глубокое персональное внимание уделяется каждому человеку от момента его прихода в церковь с намерением стать священнослужителем. Для организаций это означает, что они должны сформулировать не только профессиональные, но и духовные, нравственные требования к соискателям должностей, а в дальнейшем способствовать развитию личных качеств сотрудников, обеспечивающих поддержание организационной культуры. Чем в большей степени новый сотрудник в начале своей работы будет соответствовать организационной культуре, тем более эффективной будет организация в целом.

Например, для того чтобы быть принятым на работу в компанию Walt Disney, соискатель должен чувствовать дух сказки и уметь смотреть на мир глазами ребёнка. Кроме того, любой вновь поступивший

сотрудник, независимо от должности, поступает в Университет Диснея, который называется «Диснеевские традиции», для облегчения интеграции в организационную культуру компании [12].

Другим примером служит компания Procter & Gamble, где, подобно церкви, существует набор официальных и неофициальных процедур «посвящения» в сотрудники компании [9]. Аналогия с церковью распространяется даже на название основного учебника по организационной культуре компании – The Book подобно Библии.

2. *Духовное наставничество.* Каждый будущий священник в самом начале своего обучения получает личного наставника, который помогает ему в духовном совершенствовании и получении практических навыков будущей деятельности. Задачей наставника является максимальное погружение воспитанника в дух и идеологию церкви, воспитание в нём преданности идеалам церкви, таким образом, чтобы в будущем этот воспитанник сам мог стать наставником и обеспечить преемственность поколений священнослужителей.

Интеграция в организационную культуру, передача «скрытых» знаний, наставничество имеют целью воспитание будущих лидеров, воспитание доверия организации к лидерам, доверия между лидерами, доверия лидеров организации.

Принцип наставничества в сочетании с обучением используется рядом успешных компаний, например IBM, Walt Disney, Procter & Gamble.

Компания IBM имеет ряд специальных программ подготовки будущих сотрудников, начиная с учащихся школ и заканчивая студентами магистерских программ [15]. Так, программой IBM@Master предусматривается, что студенты-магистры половину учебного времени проводят в компании и в обязательном порядке готовят магистерскую диссертацию по проблематике компании. Это, с одной стороны, даёт возможность компании присмотреться к потенциальным сотрудникам, с другой стороны, посвящает студентов в организационную культуру компании. Неслучайно одним из девизов IBM является: «Таланты не только должны быть открыты, в первую очередь они должны быть выращены». Подобная система очень напоминает церковную, где подготовка молодёжи также начинается с раннего детства.

3. *Ритуалы.* Ритуалы являются весьма действенными атрибутами организационных культур, особенно существующих в течение длительного времени. Церковь полна ритуалов. В контексте данной статьи наибольший интерес представляет один из таких ритуалов – демонстрация доверия, посвящение в духовный сан. Рукоположение представляет собой акт приёма новичка в группу, официального признания вновь при-

нятым миссии организации, принятие им святого обязательства приложить все усилия к реализации этой миссии.

Для организаций этот урок означает важность ритуалов как средства привития личности чувства принадлежности к группе, которую он уважает и считает для себя важной, повышения собственной значимости, возможности делать то, чего не могут делать другие.

В этом смысле ритуал служит как бы неофициальным контрактом между личностью и группой, который подтверждает приверженность новичка ценностям организации.

Всякий ритуал имеет некую мистическую сторону, нечто большее, чем выражено словами, и это усиливает его действие. Поэтому организации, сознательно использующие ритуалы для интеграции сотрудников в организационную культуру, могут получить дополнительные преимущества для повышения эффективности своей деятельности [2].

Интересно взглянуть на эти три элемента с этнографической точки зрения, чтобы с наибольшей пользой применить полученные выводы к организациям в отдельных странах, в частности в странах Центральной и Восточной Европы.

С этнографической точки зрения Чехия и Словакия вместе с рядом других стран Центральной и Восточной Европы принадлежат к полиактивным лично-ориентированным культурам [28]. По классификации Хофстида, в культуре этих стран преобладают коллективизм, большая дистанция власти и высокий уровень избегания неопределённости [29]. В этих странах для успешного делового взаимодействия необходимо хорошо знать партнёра, его мнения по множеству вопросов, необязательно имеющих отношение к делу, историю его жизни и т. п. Взаимоотношения между работником и руководителем лежат не только в профессиональной плоскости, но и имеют значительную моральную составляющую. Поощряется наставничество, более того, наставник, учитель, воспитатель воспринимаются как носители мудрости, которым безгранично доверяют и в словах и действиях которых не сомневаются. Ритуалы в таких культурах являются необходимым и важным средством интеграции, в особенности если они уважаются и демонстративно исполняются людьми с высоким авторитетом. Последнее, в свою очередь, обеспечивает эффективность ритуалов.

Приведённое описание особенностей национальной культуры стран Центральной и Восточной Европы показывает, что они очень похожи на тот путь, которым идёт Римская католическая церковь при культивировании доверия внутри организации. Следовательно, уроки Римской католической церкви в сфере отбора и воспитания людей могут быть с пониманием восприняты и, более того, приняты для использования в организациях этих стран.

ПРИНЦИП 4 – ПРОДВИЖЕНИЕ ИЗНУТРИ

Римская католическая церковь никогда не выбирала своих лидеров любого уровня из внешней среды. Только посвящённые могли продвигаться в церкви по иерархической лестнице. Для продвижения необходимо пройти соответствующее обучение, приобрести необходимый опыт и, в итоге, стать частью организации, полноценным и активным носителем её организационной культуры.

Эффективность такого подхода к выращиванию лидеров и в целеориентированных организациях отмечается в работе Коллинза и Порраса [9]. Авторы пишут, что главная проблема любой организации состоит не в том, насколько хорошо организация работает сегодня, а в том, как организация будет работать в ближайшем и отдалённом будущем. Путём продвижения лидеров изнутри организации обеспечивают сохранность и преемственность организационной культуры как гарантии устойчивого развития. Ориентация на устойчивое развитие в длительной перспективе является одним из преимуществ ценностно-ориентированного подхода по сравнению с целеориентированным, сконцентрированным на сиюминутном успехе. Именно концентрация на сиюминутном успехе привела к появлению в современном менеджменте такого класса руководителей, как interim-менеджеры.

Убедительное доказательство критического влияния лидера на сохранность и преемственность организационной культуры было получено авторами данной работы при исследовании организационной культуры Томского политехнического университета. Как было показано выше, университеты с точки зрения обеспечения длительного устойчивого развития подобны церкви.

Исследование проводилось методом OSAI в 2002 и 2007 годах. Изучались как организационная культура университета в целом, так и организационные культуры входящих в университет факультетов и институтов.

В двух подразделениях – электротехническом институте (ЭЛТИ) и факультете естественных наук и математики (ЕНМФ) – незадолго до проведения первого исследования сменились руководители. Таким образом, результаты первого исследования отражают организационную культуру подразделений при предыдущих лидерах, а результаты второго исследования – при новых лидерах. При этом директором ЭЛТИ был назначен новый для института человек, а деканом ЕНМФ был избран профессор, работающий на одной из кафедр факультета в течение длительного времени.

Организационные профили, показывающие доли субкультур в общей организационной культуре, приведены для ЭЛТИ – на рис. 4, а для ЕНМФ – на рис. 5.

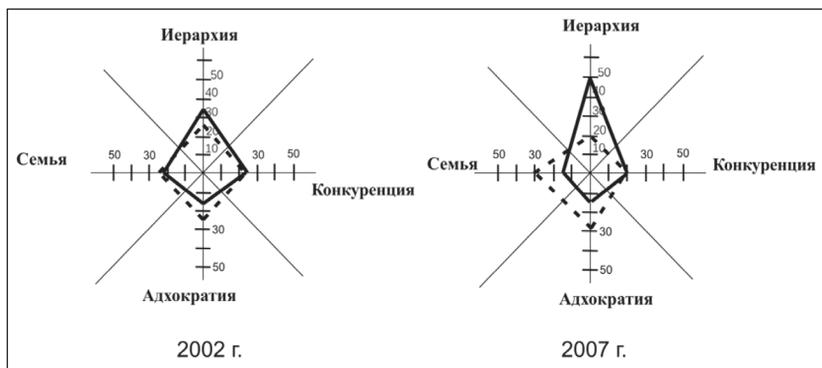


Рис. 4. Организационная культура ЭЛТИ

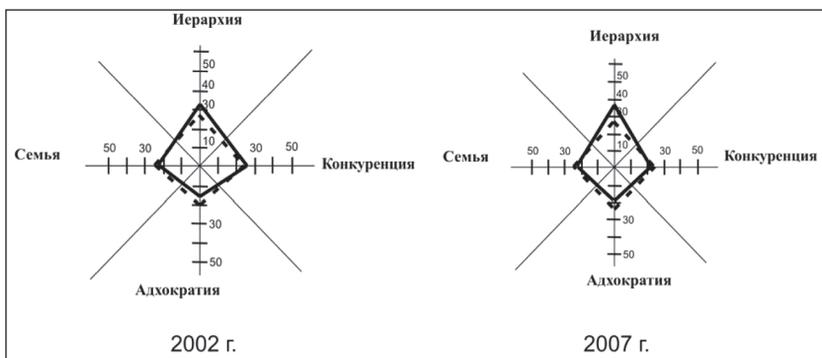


Рис. 5. Организационная культура ЕНМФ

Как следует из рис. 4, в 2002 году организационная культура ЭЛТИ имела почти гомогенный характер. В состоянии «как есть» присутствовал небольшой акцент на иерархии. Такая культура представляется естественной для подразделения, являющегося частью крупной государственной организации – Томского политехнического университета. Эта культура, в общем, устраивала коллектив института, хотя людям и хотелось бы некоторого уменьшения иерархии и увеличения адхократии, то есть снижения уровня формализации труда в пользу большей свободы творчества.

В 2007 году организационная культура института и в состоянии «как есть», и в состоянии «как хотелось бы» выглядит совершенно по-другому. В состоянии «как есть» доля субкультуры иерархии равна сумме долей остальных субкультур, степень формализации отношений существенно увеличилась. Институт сосредоточился на стабильности, управляемости, контроле. Инструкции и правила начали диктовать лю-

ням, что нужно делать. Поощряться стала, в первую очередь, высокая исполнительность. В специально проведённых интервью сотрудники института подтверждают это описание культуры и связывают его, прежде всего, с личностью руководителя. Реакция сотрудников на такое изменение отражается в состоянии «как хотелось бы». Если в 2002 году это состояние представлялось в виде равномерной культуры, в которую все субкультуры входят примерно в одинаковой степени, то в 2007 году появились ярко выраженные акценты на субкультурах семьи и адхократии. Это означает, что люди не хотят быть «винтиками» в административной машине (иерархия), хотят, чтобы их воспринимали как личности (семья), а также хотят возможности для более творческого труда (адхократия).

В данном случае мы наблюдаем пример кардинального изменения подразделения под влиянием ценностей нового руководителя, пришедшего «со стороны». Как и следовало предполагать, эти изменения повысили конфликтность в институте.

На ЕНМФ результаты 2002 и 2007 годов отличаются незначительно (рис. 5). Новый декан факультета, проработавший на нём в течение длительного времени, участвовавший в создании ценностей факультета и впитавший в себя эти ценности, опирался в своей руководящей деятельности на многолетний опыт работы факультета, сложившиеся традиции, устоявшиеся взаимоотношения между людьми и другие атрибуты существующей на факультете организационной культуры. Соответственно, не произошло конфликта ценностей, и организационная культура факультета продолжала существовать в ранее сформированном виде. В интервью, проведённых в ходе исследования, сотрудники факультета также подчеркнули преимущество организационной культуры при смене руководства.

Таким образом, данные примеры подтверждают положение о критической роли лидера в формировании организационной культуры.

Принцип продвижения изнутри соответствует национальной деловой культуре стран Центральной и Восточной Европы, так как эти страны отличаются высокой степенью коллективизма [28, 29, 31]. Следовательно, данный принцип может с успехом применяться для достижения баланса между ценностно- и целе-ориентированными подходами в деятельности любых организаций этих стран.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мы установили, что основным условием длительного устойчивого развития Римской католической церкви является способность адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды

при одновременном сохранении базовых ценностей. Церковь весьма успешно сочетает в своей деятельности ценностно-ориентированный и целе-ориентированный подходы, и такое сочетание обеспечивает её конкурентные преимущества. Таким образом, организациям и предприятиям, стремящимся к длительному устойчивому развитию, необходимо научиться поддерживать баланс между этими подходами, не отказываясь ни от одного из них.

Первым шагом в этом направлении является осознание ценностей организации. Несмотря на кажущуюся простоту, организации бывает трудно сделать это самостоятельно. Чаще всего для совершения этого шага необходимо привлечение организационных консультантов.

Вторым шагом является установление принципов балансирования ценностно- и целе-ориентированных подходов к деятельности организации. Эти принципы являются индивидуальными для каждой организации (примеры IBM, Walt Disney, Procter & Gamble, Schlumberger, Shell). Они появляются в процессе специального анализа успешных и неуспешных действий организации и являются тем более действенными, чем большее количество членов организации участвуют в их обсуждении.

Эти шаги поддерживаются специальной системой культивирования «правильных» людей в организации. Строгий отбор кандидатов, наставничество и соответствующие ритуалы являются основой такой системы.

И, наконец, продвижение лидеров изнутри организации служит гарантией преемственности ценностей и организационной культуры.

Из сказанного можно заключить, что именно создание некоего «ценностного ядра» и системы передачи организационной идеологии является основной заботой лидера устойчиво развивающейся организации.

Кроме того, лидер должен позаботиться о комплексной системе интеграции сотрудников в организационную культуру, обеспечивающей сохранность «ценностного ядра» и эффективность передачи организационной идеологии.

В любом случае лидеры организации должны ясно осознавать, что никакие изменения в организации не будут успешными без соответствующего изменения организационной культуры. А любые изменения организационной культуры представляют собой изменения в стиле мышления сотрудников организации, которые начинаются с изменения способа мышления её лидера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Boggs B. W. (2004). TQM and organizational culture: a case study. *The quality Management Journal*, 11 (2), 42.

2. Bolman L.G. & Deal T.E. (2008). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership* (4th Edition Aug.). San Francisco: Jossey-Bass.

3. Britannica E.O. (2009). *Christianity*. Retrieved in January 2010 from Britannica Concise Encyclopedia: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/115240/Christianity>

4. Brown S.L. & Eisenhardt K.M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business Press.

5. Brown S. & Eisenhardt K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organisations. *Administrative Science Quarterly* (42), 1–34.

6. Cameron K.S. & Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – Revised edition*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

7. Cameron K. & Freeman S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development* (5), 23–58.

8. Caulkin J.S. (May 1995). The pursuit of immortality. *Management today*, S. 36-40.

9. Collins J. & Porras J.I. (1999). *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Harper Collins Publishers.

10. Czech Statistical Office. (2006). *Population claiming to be the individual churches and religious communities*. Retrieved in April 2010 from Czech Statistical Office: http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/o/4110-03--obyvatelstvo_hlasici_se_k_jednotlivym_cirkvim_a_nabozenskym_spolecnostem

11. de Geus A. (2002). *The living company: habits for survival in a turbulent environment*. Harvard Business Press.

12. Disney. (2006). *Disney educational program*. Retrieved on 3. January 2010 von Education opportunities: https://www.wdwcollegeprogram.com/sap/its/mimes/zh_wdwcp/students/education/edu_collegiate.html

13. Ершова М.А., Пушных В.А. Метафорическая модель инновационного университета // Процессы управления в социальных системах. Томск: Изд-во Том. ун-та, – 2010. Т. 2, вып. 4.

14. Gluck F. (2008). *Managerial Excellence: Distinction and Relevance*. Retrieved in January 2010 from National Leadership Roundtable on Church Management Annual Conference: http://www.nlrcm.org/Wharton/2008/2008_NLRCM_Report.pdf

15. IBM. (2010). *IBM Germany*. Retrieved on 3. January 2010 from IBM Recruitment: <http://www-05.ibm.com/employment/de/professionals/development.html>

16. *Kaufmann S.A.* (1995). Technology and evolution: escaping the red Queen effect. *The McKinsey Quarterly*, 1, 118–129.

17. *Lahmeyer J.* (2004). *Slovakia Statistics*. Retrieved in April 2010 from Populstat Website: <http://www.populstat.info/Europe/slovakig.htm>

18. *March J.G.* (1995). The future, disposable organizations, and the rigidities of imagination. *Organization*, 2(3/4), 427–440.

19. *Mintzberg H.* (2000). The professional bureaucracy. In *Organization and governance in higher education* (S. 50–70). Boston: Pearson Custom Publishing.

20. *Peters T.J. & Waterman R.H.* (1982). *In search of Excellence*. New York: Harper & Row.

21. *Пушиных В.А., Агранович Б.Л.* Управление университетом как ценностно-ориентированной системой // Инженерное образование. М., 2009. № 5. С. 105–111.

22. *Pushnykh V. & Chemeris V.* (2006). Study of a Russian university's organisational culture in transition from planned to market economy. *Tertiary Education and Management* (12). 161–182.

23. *Putnam R.* (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

24. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002.

25. *van Driel H., Volberda, H. & Eikelboom S.* (2004). Longevity in services: the case of the Dutch warehousing. *8th European Business History Assosation Conference*. Barcelona: Erasmus Research Institute of Management.

26. *Volberda H.* (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press, USA.

27. *Volbedra H.* (1996). Towards the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organisational Schience*, 7 (4), 359-374.

28. *Lewis R.D.* (1996) When cultures collide: managing successfully across cultures. Nicholas Brealey Publishing Ltd. London.

29. *Hofstede G.H.* (1997) Cultures and organizations: software of the mind. McGraw Hill. New-York.

30. *Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies.* (2004) Washington: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration.

31. *Trompenaars F. and Hampden-Turner C.* (2000) Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing.

32. *Pushnykh V.A.* (2010) Organizational Culture of the Russian and American Universities: comparative study. VDM Verlag Dr. Mueller GmbH & Co. KG. Saarbruecken.

33. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.

34. *Тарасенко Ф.П.* Прикладной системный анализ. М.: КНОРУС, 2010. 224 с.

35. *Тарасенко Ф.П.* О роли ошибок в управленческой деятельности // Проблемы управления в социальных системах. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2011. Т. 2, вып. 4. С. 30–38.

36. *Шиверских М.Р.* Взаимодействие предпринимательской и академической культур в экономике знаний // Вопросы образования. М., 2010. № 4. С. 70–84.