

РОЛЬ АГЕНТОВ И ЛИДЕРОВ ИЗМЕНЕНИЙ В ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

Интервью главного редактора журнала А. К. Клюева с О. Б. Алексеевым – экспертом в области корпоративного управления, стратегического развития университетов, с Э. В. Галажинским – ректором Национального исследовательского Томского государственного университета

Общая рекомендация экспертов в области управления университетами, реализующими свои стратегии развития, как правило, состоит в пожелании последовательно расширять ряды сторонников изменений и вовлекать в лидерскую команду ключевых сотрудников вуза. Однако в университетах всегда есть влиятельные группы, имеющие собственное видение стратегии вуза, критически относящиеся к реализуемым переменам и в явной или неявной форме «творящим» собственные стратегические проекты. На прошедшей в ноябре 2018 г. в г. Томске конференции обсуждалась проблема таких групп, получивших условное название «партизаны перемен». Редакционный комитет этого выпуска журнала, наряду с публикацией исследований и кейсов университетов по управлению человеческим капиталом в университетах, пригласил к дискуссии экспертов, чтобы обсудить новые вызовы системе управления в университете.

А. К. Клюев: Как Вы считаете, кто и почему сегодня является «партизанами перемен» в развивающейся организации?

О. Б. Алексеев: Я понимаю это вопрос так: «партизаны» в современной организации – это те, кто смел и храбр, кто ломает границы и стереотипы, или это такие умные интеллектуалы, переосмысляющие суть организации. Вероятно, и то и другое. «Партизаны» – это те, у кого есть идея, хотя также немаловажно и правильное донесение этой идеи до лиц, принимающих решения. Поэтому тут нужны способности, этакое повадки, которые не позволят «партизану перемен» стать жертвой. До качественной идеи нужно еще дорасти, то есть идея, выражающая суть изменений, не является участникам процесса сразу же во всей

своей полноте: она скрыта, она растет из намека, а прорастает – вместе с освоением средств изменений. Здесь мне близка мысль о том, что цель без овладения средствами ее достижения пуста. Отдельного упоминания стоит необходимость убеждать, вовлекать людей, а также и защищать их в драматическом процессе изменений.

В целом, по моему мнению, «партизана перемен» можно понимать как прививку инновации, как провокатора, а также – как деятеля в неформальной структуре отношений. Он использует средства, не характерные для администрирования и руководства. С тех пор как мой учитель Георгий Петрович Щедровицкий различил представления о формальной и клубной организации, это различие формального и неформального мной овладело на долгое время. Именно в клубной форме реализуется личностный потенциал и происходит развитие личных качеств, в то время как формальная организация больше ассоциируется с регламентированным производственным процессом. Однако хочу заметить, что сейчас, в эпоху постмодерна, мы видим снятие конфликта между формальным и неформальным и, более того, подчинение, включение формального в неформальные структуры отношений. Клуб – это главное место развития, в том числе и академического сообщества. В академии интервенция начинается с понятия, не обязательно нового, возможно, перенесенного из одной сферы знаний в другую. Кажется, что сегодня при таком интересе и ажиотаже вокруг меж- и кроссдисциплинарности перенос понятий должен бы стать нормой, но нет. Границы дисциплин, впрочем, как все административные границы, охраняются с особым рвением, как будто это границы государства, границы

целого. Административно-дисциплинарная организация академии и университетов еще долго будет охранять свои ритуалы, навязывая и образованию свои лекала. По всему периметру этих административно-дисциплинарных границ будут идти битвы за изменения, вести их будут мобильные группы «партизан». Они хитро соблазняют студентов на буйство мысли и непокорность традиции. У «партизан» меньше правил, они менее доступны надзору, они более живучи. В качестве примера можно привести работу Е. Кузнецова, сотрудника Мирового банка в Вашингтоне, который исследовал инновационные системы в Латинской и Южной Америке, и продемонстрировал, что все они были созданы такими вот «партизанами». В частности, поэтому они оказались живучи в неблагоприятной для инноваций изучаемой среде.

Э. В. Галажинский: «Партизаны перемен» возникли в ответ на вопрос о том, где еще в университете могут быть скрытые ресурсы развития, которые не попали пока в поле зрения. Эти группы сотрудников, которые, например, по каким-то причинам не удалось пока вовлечь в происходящие изменения либо же их интересы оказались не удовлетворены. Второй, больше нас интересующий вариант – это сотрудники, которые в собственных проектах и на собственных площадках активно реализуют свою повестку развития. С учетом того, что университет уже несколько лет находится в процессе довольно интенсивных трансформаций, а также с учетом того, что сообщество университета – большое и сложное, имеющее определенную автономию, всегда будут разные мнения насчет происходящих изменений, разные позиции, это нормально. В университете происходит много дискуссий на тему перспектив нашего развития, регулярно происходят стратегические сессии. То, что все больше сотрудников встает в активную позицию, пусть даже поначалу «партизанскую», может только радовать. Поэтому «партизаны перемен» для нас – это потенциальные агенты изменений в университете; те люди, которые развиваются в своих научных областях, складывают свои проекты. В этом смысле нормальный университет с высокой автономией внутри, с высокой степенью сложности и разнообразия опирается на процессы самоорганизации, о которых я часто говорю, на горизонтальные связи, на инициативу людей.

Я могу привести интересный пример. Однажды в Польше, во Вроцлавском университете, я познакомился с сотрудницей международного отдела, которая оказалась нашей выпускницей. Я очень удивился, так как, насколько я знаю,



Алексеев О. Б. – эксперт в области корпоративного управления, стратегического развития университетов

в ТГУ не преподают польский язык. Она мне объяснила, что на филологическом факультете, где она училась, профессор Янушкевич в свое время решил, что для учебной программы важно включить изучение польского языка. Он принял такое решение, в результате проводились занятия по изучению польского языка. Получается, профессор Янушкевич делал важное для развития интернационализации университета дело, при этом особо не привлекая административные и финансовые ресурсы. Система позволила ему отклониться от учебного плана и реализовать эту инициативу, соответствующую ориентиру университета на интернационализацию. Вот таких людей можно называть «партизанами перемен» – это люди, которые правильно чувствуют логику развития университета и своей инициативностью ее подкрепляют.

Наша же управленческая задача – поддерживать возможности и желания людей двигаться вслед за собственным научным интересом, за собственными идеями, соблюдая при этом процедуры и регламенты, внутренние правила, давать правильные ориентиры. Я называю это управлением саморазвитием. Главной сложностью тут является сохранение этого «само-», чтобы административные регламенты, нормы



Галажинский Э. В. – ректор Национального исследовательского Томского государственного университета

и стандарты не подавили интенцию, разные согласования не отбили желания.

Отмечу, что выделение какой-то группы «партизан», конечно, немного искусственное, потому что такая группа может включать всех нормальных университетских сотрудников. Не стоит тут особо привязываться и к коннотациям из исторической реальности и рассматривать «партизан» как тех, кто что-то втихую делает, когда кругом одни враги. Мой пример с профессором Янушкевичем как раз показывает, что эти люди автономны, действуют открыто, свободно, это часто значимые в системе люди. Поэтому надо иметь в виду ограниченность этой метафоры, впрочем, как и любой другой.

А. К. Клюев: **Какова перспектива «партизанских движений» в университетах? Каков Ваш прогноз роли и влияния «партизан» на развитие университетов?**

О. Б. Алексеев: Академия – такая же неблагоприятная среда для изменений, как и всякая другая, и это имеет свои причины. Она стремится к поиску новых знаний, здесь каждое вновь полученное знание претендует на статус истины и защищается, как последний редут. Вокруг знания формируется система социальных и профессио-

нальных статусов, материального благополучия. Естественная энтропия социальных и профессиональных структур мало кого волнует: все мы когда-нибудь умрем, как гласит народная мудрость, а после нас – хоть потоп. Доминирующая установка на изменения в большей степени направлена на разрушение отношений в форме борьбы с недостатками. Я считаю это большой ошибкой. Борьба с недостатками не приносит радости, она трагична, и изменения должны на что-то опираться, опираться на сильные стороны, на то, что обеспечивает стабильность организации и защищает ее от провала в водоворот дезорганизации, энтропию. Я уверен, что изменения начинаются с вопроса: что надо обязательно сохранить? Это гораздо более сложный вопрос, чем вопрос о том, что нужно сломать и выбросить. Борьба за сохранение – это еще и борьба за преемственность, наследие, непрерывность.

Э. В. Галажинский: Для ответа на данный вопрос важно упомянуть контекст той парадигмы академического совершенства, в которой мы сейчас находимся, характеризуемой процессами менеджериализации и требованиями экономической эффективности. Эта «колея» довольно однобока, и потенциал роста университета в этой парадигме сильно зависит от управленческого взгляда и зрелости руководителей, которые должны понимать, что университет – это не просто бизнес-корпорация, имеющая своей целью максимизацию прибыли. Университет – это особая академическая корпорация, сложная система, социально имеющая много разнообразных целей, контекстов, сочетать которые – большое искусство. Здесь как раз и возникает вопрос управления саморазвитием и самоорганизацией, так как в университете работают люди с внутренней, не прагматичной мотивацией. Такая мотивация ведет по пути научного поиска и открытий, всяческие КРІ в виде, например, обязательных публикаций в определенном количестве, превращающие науку в индустрию, противоречат этому многообразному движению ученых в разных направлениях, а именно из таких движений складывается внутренняя тенденция развития науки. Управленческая поддержка избыточности, возможности «копать» в ста разных направлениях, ошибаться, заходить в тупики поддерживает внутреннюю мотивацию ученого, «партизана» в какой-то научной области, и это – ключевой момент для развития университета.

А. К. Клюев: **Кем, по Вашему мнению, являются такие «партизаны»: ресурсом развития либо проблемой развития?**

О. Б. Алексеев: Если отвечать коротко, то людей, способных на изменения, необходимо удерживать в организации и не перегружать текущими процессами повседневности: они должны иметь возможность «прорасти», дождаться своего часа. При слишком интенсивном их задействовании они могут стать проблемой для управления, во втором же случае – станут незаменимым ресурсом. Если же отвечать развернуто, то в оппозиции административной и партизанской экосистем конфликт становится особенно жарким в точке их соприкосновения. Эти точки: учебная аудитория, научная лаборатория, ученый совет, ректорат, научный журнал, научная конференция, учебное управление... Начинается конфликт с несогласия и использования при принятии решения средств административного принуждения вместо убеждения. Благоприятная же среда для партизан – та, про которую говорят: все, что не запрещено, то разрешено. То есть имеются «свободные зоны», в которые административное регулирование еще не проникло. Так или иначе, «партизан» по сути своей скрытен, а его оппонент – прямолинеен; партизан взывает к дискуссии, он говорит языком возможного, удачи, вероятности, а его оппонент предпочитает административный язык и модальность долженствования.

Э. В. Галажинский: Конечно, ресурсом. Эти люди что-то активно делают, что-то хотят изменить. Необходимо лишь инкорпорировать их интересы в структуру происходящих изменений. Если не происходит ничего противоправного или нарушающего писанные и неписанные законы, то деятельность, проект или инициатива имеют право на жизнь и поддержку, что и происходит у нас через ряд внутриуниверситетских конкурсов и грантов. Да, в университете, как и в другой большой корпорации, есть свои группы интересов, свои (порой противоположные) задачи, управление в том и заключается, чтобы их учитывать и балансировать. Самой большой проблемой в данном случае может выступать дефицит коммуникации, который мы стараемся преодолевать разными способами: общими собраниями коллектива, корпоративными рассылками, индивидуальными встречами, массовыми стратегическими сессиями, для этого же в том числе служит мой «блог ректора» на сайте университета, по материалам которого вышла книга «Слово ректору» в конце 2018 г. Как известно, информация очень сильно трансформируется в процессе передачи, поэтому отстройка нужного количества и качества имеющихся каналов коммуникации – это задача любой организации с большим коллективом. Бывает, у людей

складываются какие-то иллюзии, какие-то непонимания накапливаются, это требует дополнительной работы, пояснений.

А. К. Клюев: **Какая организационная культура соответствует эффективной модели изменений и какова в ней роль «партизан перемен»?**

О. Б. Алексеев: Для «партизан» более релевантной является горизонтальная децентрализованная модель организации, в которой правила не носят жесткого характера, есть право на ошибку, высока терпимость во внутренних дискуссиях. Например, формы факультетов, кафедр, научных редакций, специализированных, а не междисциплинарных лабораторий неблагоприятны для выживания «партизан». «Партизан» – агент эмерджентности. Он сковывается в порах неясности, неопределенности. Я бы посоветовал при разработке правил регулирования отступить в подготовленном проекте документа на полшага назад, думая, что таким образом вы даете место для жизни «партизанам изменений». «Партизаны» – созидатели, они знают ценность любого организационного механизма и не будут его разрушать.

Э. В. Галажинский: Культура, соответствующая эффективной модели изменений – это культура открытости, коммуникации, диалога и поддержки горизонтальных связей. Наша ежегодная конференция «HR-trend» как раз выступает одной из таких точек разговора о том, что происходит с сотрудниками, как они себя чувствуют, какие начинания есть, какие проблемы волнуют коллектив. Но при этом важна и расстановка приоритетов: в ситуации ограниченных ресурсов они фокусируются в приоритетных областях, на стратегических академических направлениях. Для нас это следующие направления: биомедицина, умные материалы и технологии, человек цифровой эпохи, исследования Сибири. Что касается других инициатив, то тут и возникает самоорганизация: они ищут ресурсы для собственной реализации, а управление саморазвитием заключается в задании ориентиров. Создаются стимулы и детерминация возможностей, создаются поля притяжений в области академического превосходства, что поддерживает культуру творчества, научного познания, академического совершенства.

А. К. Клюев: **Считаете ли вы, что «партизаны перемен» как категория сотрудников, реализующих значимые проекты в логике disruptive-управления, должны быть в конечном счете вписаны в формальную управленческую иерархию, соответствовать официальным**

стратегическим установкам или университеты должны выстроить специальные механизмы работы с такими группами?

О. Б. Алексеев: Партизаны перемен – это, прежде всего, неформальные лидеры, но их деятельность открывает ход в формальное пространство. В этом их ценность. Партизаны не имеют административных обязанностей, более того, они им противоположны.

Э. В. Галажинский: В формальную управленческую иерархию вписывать всех не нужно и иногда даже вредно, именно поэтому в университете наряду с классической управленческой иерархией существует и развивается проектный офис и гибкое проектное управление. Что касается официальных стратегических установок – это же не жесткий каркас, где ни шагу влево и ни шагу вправо. Это больше канва, дорожная карта, где вписаны стратегические направления, приоритетные большие проекты и программы, на которые можно и нужно ориентироваться, но это не мешает лидеру из «партизан» предложить свою линию, отстоять ее важность и нужность, найти поддержку и самореализоваться в этом. Я всегда ценю людей, способных проявить лидерские качества, то есть организовать людей и вести их к значимым результатам. При этом, если люди преданны университету, живут университетом – это наши люди, и любые «партизанские движения» тогда постепенно становятся признанными и востребованными. Так, например, наши «партизанские движения» опираются на формально созданные и прекрасно работающие инструменты поддержки, такие как конкурс «Грантовая поддержка инициатив», где любой желающий может заявить идею, защитить ее и получить разные виды поддержки на ее реализацию; Фонд Менделеева, предлагающий внутренние научные гранты академическому сообществу ТГУ; существует поддержка разнообразных тематических сообществ и клубов. Если

кого-то не устраивает окружающая среда – он может ее изменить! Так, например, по инициативе Ботанического сада в нашей Научной библиотеке ТГУ недавно появилась радующая глаз и создающая настроение «зеленая стена».

Инструменты, которые дают возможность повседневного улучшения жизни в университете – это одна линия. Другая линия связана с реализацией и совмещением в университете трех режимов изменений: RUN, CHANGE, DISRUPT. Для тех людей, которые хотят что-то менять, выходить за границы существующей системы, нужно создавать локальные точки эксперимента. Это помогает избежать проблем с несоответствием зоны эксперимента существующим регламентированным текущим RUN-процессам. Мы для проектов, которые меняют жизнь университета, проектов в режиме CHANGE, – выделяем отдельные зоны, в ручном режиме через управляющий комитет создаем для них отдельное правовое поле. Примером является проект «ядро бакалавриата», реализующий идею постановки универсальных общекультурных компетенций нашим студентам в более короткий срок через изменение способов и содержания обучения. Для этого мы выделили целый ряд ресурсов и форм поддержки начиная от аудиторий и заканчивая режимом стыковки с учебными планами. Казалось бы, такому проекту никогда не «пробиться», ведь он нарушает множество принятых учебным управлением норм, но под контролем проректора и ректора эти эксперименты становятся возможными. Создаются зоны заведомого отклонения от правил, которые систему выводят из равновесия и создают для нее зону ближайшего развития. Режим DISRUPT предполагает долгосрочные изменения, которые, может быть, вообще всю модель поменяют. Поэтому мы стремимся для разного типа идей создавать разные условия, режимы жизни.