

DOI 10.15826/umpa.2019.01-2.006

## СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УНИВЕРСИТЕТАХ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА\*

*Е. А. Другова, О. Н. Калачикова*

*Национальный исследовательский Томский государственный университет  
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина 36; e. a.drugova@gmail.com*

*Аннотация.* Принятие решений в институтах высшего образования реализуется в условиях VUCA-мира: неустойчивости, неопределенности, сложности, неоднозначности, являющимися значимыми контекстами современной социокультурной и организационной реальности. Данная статья представляет собой кейс-исследование процесса проектирования и открытия новой образовательной программы в одном российском университете, представленного в виде цепи взаимосвязанных решений, анализ которых выявляет и объясняет специфику принятия управленческих решений в современных университетах. Исследование опирается на смешанные методы, включающие: пять глубинных интервью с наиболее важными стейкхолдерами; включенное наблюдение за этапами развития ситуации; интервью с остальными стейкхолдерами; анализ государственных регулирующих документов и стандартов; анализа университетских регулирующих документов и стандартов. Кейс был проанализирован с использованием теории ограниченной рациональности, теории организационной анархии; идей распределения власти и влияния в организациях; концепции избегания риска при принятии решений. Анализ кейса выявил наличие размытости границ власти вовлеченных сторон, неопределенность «правил игры», исключение некоторых важных заинтересованных сторон из процесса принятия решений, частичный недостаток опыта и экспертизы в новых ситуациях принятия решений, неоднозначность ряда востребованных организационных процедур. Представлен ряд стратегий, способных потенциально редуцировать уровень неопределенности и повысить качество принимаемых решений в университетах. К ним относятся: декомпозиция проблемной ситуации, применение техник анализа сложных решений, повышение роли участия и вовлеченности, управление распределением потоков информации, недопущение феномена группового мышления. Предложены меры по организации политических переговоров, повышению качества коммуникации, применению принципов самообучающейся организации. Статья содержит новый и мало представленный в российской научной литературе анализ теории и практики принятия управленческих решений, описанные стратегии призваны помочь формированию оснований для наиболее зрелых управленческих решений в университетском контексте.

*Ключевые слова:* принятие решений, высшее образование, университетское управление, университетский менеджмент, неопределенность, сложность, VUCA-мир

*Для цитирования:* Другова Е. А., Калачикова О. Н. Специфика принятия управленческих решений в университетах в условиях VUCA-мира. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 81–92. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.006

---

\* Публикация подготовлена при поддержке гранта РФФИ 18-013-01125 А «Модель управления научно-образовательной деятельностью в классическом исследовательском университете (магистратура)».

## UNDERSTANDING THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN UNIVERSITIES IN A VUCA-WORLD

*E. A. Drugova, O. N. Kalachikova*

*National Research Tomsk State University  
36, Lenina ave., Tomsk, Russia 634050; e.a.drugova@gmail.com*

*Abstract.* Making decisions in higher education institutions is realized in the context of the VUCA-world – that is, in the conditions of instability, uncertainty, complexity, and ambiguity, which are significant markers of today's social, cultural, and organizational reality. The article is a case study of designing and implementing a new educational program in one Russian university. The analysis is shaped in a chain of interconnected decisions revealing the specifics of management decisions in modern universities. The study is based on mixed research methods, including five in-depth interviews with the most important actors involved; observation of the situation development stages; interviews with other actors involved; analysis of state regulatory documents and standards; analysis of university regulatory documents and standards. The case is studied via organized anarchy theory, power and authority in organization theory, risk avoidance and bounded rationality perspectives were used. The analysis of the case has identified the involved parties' power boundaries blurring, the uncertainty of the «game rules», the exclusion of some important stakeholders from the decision-making process, the experience and expertise partially lacking in new decision-making situations, the ambiguity of several demanded organizational procedures. There are presented a number of strategies that can potentially reduce the level of uncertainty and improve the quality of decisions taken at universities. These include decomposing a problem situation, using techniques for analyzing complex decisions, increasing the role of participation and involvement, managing the distribution of information flows, preventing the phenomenon of group thinking. The article proposes measures of organizing political negotiations, improving the quality of communication, applying the principles of self-learning organization. The article contains a new and weakly presented in Russian scientific literature analysis of the theory and practice of decision-making management. The described strategies are designed to create solid background for mostly mature management decisions in universities.

*Keywords:* decision making, higher education, university management, uncertainty, complexity, VUCA-world

*For citation:* Drugova E. A., Kalachikova O. N. Understanding the Process of Decision-Making in Universities in a VUCA-World. *University Management: Practice and Analysis*. 2019; 23(1–2): 81–92. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.006

### Обзор литературы

#### Ограниченная рациональность и процесс принятия решений

Рациональность в контексте принятия решений соотносится с «процессом принятия решений, который должен логично привести к оптимальному результату при точной оценке ценностей и отношения к риску лица, принимающего решения (ЛПР)» [1, с. 6]. Рациональная модель основана на предположениях о том, как следует принимать оптимальные решения в идеальных условиях. Однако множество исследователей продемонстрировали, что при анализе процесса принятия решений рациональность может использоваться лишь ограниченным образом. Эта позиция также известна как теория ограниченной рациональности и представлена, прежде всего, Г. Саймоном, который утверждал, что лучший способ понять ЛПР – это тщательно рассмотреть сложную ситуацию, в которой он находится, а не нормативный процесс принятия решений сам по себе [2]. В то время как некоторые теоретики работают над предписывающей моделью принятия реше-

ний, разрабатывая точные математические методы для оптимальных решений вне зависимости от контекста [3, 4], доминирующие приверженцы дескриптивного (описательного) подхода сосредоточены на существующей сложности внешнего мира и когнитивных особенностях ЛПР.

Представители дескриптивного подхода указывают на то, что абсолютно рациональный способ принятия решений никогда не реализуется в жизни. Например, чтобы участникам принять рациональное решение, предполагается, что необходимо: 1) точно определить проблему, 2) идентифицировать все критерии оценки, 3) точно взвесить все критерии в соответствии с их предпочтениями, 4) знать все соответствующие альтернативы, 5) точно оценивать каждую альтернативу на основе каждого критерия, 6) точно рассчитывать при выборе альтернативы с наибольшим ожидаемым значением результата [1, с. 4–5].

Очевидно, такие обстоятельства недостижимы и никогда не могут быть полностью созданы ни в университете, ни в какой-либо другой организации: участникам не хватает информации, времени и других ценных ресурсов, которые влияют

на процесс принятия решений [5]. Значимую роль также играют личные когнитивные особенности и поведенческие черты вовлеченных лиц [6].

Как было отмечено, субъективность и убеждения играют существенную роль, приводя к условиям ограниченной рациональности. Например, Базерман, рассматривая случаи выявленных проблем при аудите принятых решений в организациях, утверждает, что «большинство сбоев являются следствием систематических ошибок в суждениях» [1, с. 1], которые возникают на бессознательной стадии принятия решений и связаны с институциональными механизмами и психологической неспособностью сохранять объективность, независимо от персональной честности. «Люди склонны формировать предпочтение определенному результату и затем обосновывать это предпочтение на основе справедливости», – отмечает Базерман [1, с. 2]. Заинтересованная предвзятость (self-serving bias) может быть объяснена тем фактом, что люди обрабатывают информацию не идеальным образом: они действуют субъективно, ставя на первое место свой личный интерес, путая его с моральной или честной сделкой. «Стремление человека поддерживать позитивные иллюзии, делать корыстные интерпретации, сбрасывать со счетов научные данные и упускать из виду легкодоступную и релевантную информацию способствует, в конечном итоге, обнаружению «предсказуемых сюрпризов» [1, с. 3].

Люди склонны упрощать решения, и это часто происходит в связи с использованием эвристик. Нобелевский лауреат Д. Канеман [6] исследовал и выделил три распространённых типа эвристик: эвристику презентативности, эвристику доступности и корректировку и закрепление. С их помощью он объясняет, как эмоциональная оценка перекрывает когнитивное мышление и заставляет человека полагаться на ранее сформированные стереотипы. Все эти и некоторые другие когнитивные, психологические и поведенческие характеристики противоречат рациональному подходу и подтверждают его ограниченность при принятии решений.

### **Сложность и неопределенность как контексты принятия решений**

Термин «VUCA-мир» был введен Т. Фридманом, обозревателем *New York Times*, и представляет собой аббревиатуру из слов: «волатильность (изменения происходят на высокой скорости); неопределенность (детерминистские модели больше не подходят для принятия решений); сложность (доступ к глобальному миру облегча-

ет подключение каждого как части мира, но это ведет к кратному росту сложности); неоднозначность (одновременно существует несколько объяснений, придающих смысл окружающему)» [7], представляющих базовые характеристики современности. Действительно, неоднозначность, неопределенность и хаос являются критически характеристиками современного мира [8, 11], определяющими условия процесса принятия решений в любой организации, в том числе в университетах. Неоднозначность приводит к стрессу; поддержание надлежащего качества принятия решений в условиях стресса является существенной современной проблемой [9]. Окружающая среда быстро меняется: политические, социальные и экономические условия требуют высокой скорости, уверенности и способности маневрировать и находить уникальные решения [10]. Это имеет серьезные последствия для принятия решений в высших учебных заведениях.

Неопределенность можно наблюдать не только во внешней среде организации, но и как критическую характеристику самой организации. Хотя организации обычно ассоциируются с рациональными моделями принятия решений, Оуэнс [8] подтверждает, что существует разрыв между теорией и профессиональной практикой, которая часто не соотносится с нормативными моделями. В различных организациях практикующие менеджеры редко используют их в работе: «Нормативные модели принятия решений не влияют на поведение корпоративных менеджеров среднего и высшего звена» [Mintzberg, Raisinghani, цит. по 8]. Очень часто конфликт целей и неопределенность цели сочетаются с процедурной неопределенностью [5], которая описывает и современные трансформирующиеся университеты. Таким образом, при осуждении процесса принятия решений в организациях можно утверждать, что организационные социальные контексты таковы, что рациональное принятие решений трудно перевести в действия. Эта точка зрения подтверждается, например, «теорией организационной глупости», разработанной Альвессоном и Спайсером, которая показывает, что функциональная глупость является важным, хотя и недостаточно признанным компонентом организационной жизни [12]. Примечательно, что некоторые организации, в первую очередь образовательные, общественные или нелегальные, являются даже более сложными, чем остальные, поэтому их можно рассматривать как «организованные анархии», «характеризующиеся проблемными предпочтениями, неясными технологиями и гибким участием» [13, с. 1].

Процесс группового принятия решений, широко распространенный в организациях, в том числе образовательных, до сих пор не очень хорошо понят. Рядом исследователей были выявлены и продемонстрированы несколько существенных явлений, приводящих к низкому качеству принятых решений по причине социального контекста, описываемого как «групповое мышление» («group thinking»). Этот специфический негативный феномен, по словам Джанис, является «способом мышления, к которому люди привержены, когда они глубоко вовлечены в сплоченную группу, когда стремление членов к единодушию перевешивает их мотивацию к реалистической оценке альтернативных направлений действий» [Janis, цит. по 9, с. 256]. Джанис утверждает, что групповое мышление имеет место, когда есть сильный и устойчивый лидер, высокий уровень групповой сплоченности и сильное давление со стороны, что приводит к грубому пренебрежению целями и альтернативами, упущению информации, субъективной избирательности, некачественной оценке потенциальных затрат и рисков, а также ошибкам в реализации и мониторинге результатов [9].

Групповые решения трудно принимать, потому что это требует учета желаний разных членов группы [11]. Поскольку в процессе принятия решений участвуют несколько членов с несколькими интересами, всегда существует конфликт: члены формируют коалиции и используют политическую власть, продвигая предпочтительные решения [5]. Валлач, Коган и Бем [14] отмечают, что широкое распределение ответственности в групповых решениях приводит к менее ответственному личному выбору в группе в сочетании с тенденцией присоединения к группе. Кроме того, их исследования подтверждают, что люди, склонные к большому риску, имеют большее влияние на группу, чем более консервативные люди.

Подводя итог, можно сказать, что сложность и неопределенность являются контекстами принятия решений, влияющими как на внешнюю среду, так и на внутренние университетские процедуры, что приводит к существенным трудностям в процессе принятия эффективных решений. Некоторые аспекты того, как снизить риски и повысить эффективность процесса принятия решений в таких обстоятельствах, будут обсуждаться далее.

### **Перспектива анализа решений**

Анализ решений (decision analysis) широко используется в деловых и государственных секторах в качестве интеллектуального метода для учета

сложных контекстов принятия решений. Клемен считает анализ решений отличным инструментом, отмечая, что «анализ решений обеспечивает эффективные методы перевода сложной проблемы в структуру, которую можно анализировать» [13, с. 2]. В частности, этот подход включает анализ возможных направлений действий, возможных результатов и их вероятности, а также возможных последствий, которые могут возникнуть в результате различных результатов. Этот подход работает с неопределенностью уникальным способом, не отрицая или игнорируя его, но идентифицируя его источники и систематически представляя их.

Анализ решений включает в себя различные методы. Некоторые авторы описывают такие инструменты структурирования как деревья решений [13, 11], диаграммы влияния [13, 4], матрицы решений, вычисления ожидаемых значений [4] и тесты на ясность [4]. Важно отметить, что «в неопределенном мире хорошие решения могут привести к плохим результатам, и наоборот» [4, с. 682], поэтому крайне важно проводить различие между решениями и результатами, действиями и последствиями. Оценка решения должна делать акцент на ставках и шансах, а не на результатах решения [15].

### **Перспектива декомпозиции**

Попытки сделать процесс принятия решений более точным привели к появлению различных моделей, структурирующих реальность и уменьшающих неопределенность. Описывая рациональный процесс принятия решений, Базерман [1] включает в него шесть шагов. Первое – это правильное определение проблемы, которое поможет избежать неправильного решения. Проблема не должна описываться в терминах решения, а также исчезать в чрезмерной детализации или быть слишком узкой и представлять только одну часть более крупной проблемы. Второй шаг – определить все критерии, имеющие отношение к проблеме. Поскольку все критерии имеют разную важность, третий шаг – их взвешивание. Четвертый шаг – создание альтернатив; здесь важно не тратить слишком много времени и остановиться, пока «стоимость поиска не перевесит ценность добавленной информации» [1, с. 4]. Пятый и самый сложный шаг – оценить каждую альтернативу, используя каждый критерий. Последний шестой шаг – рассчитать взвешенные рейтинги альтернатив и найти окончательное оптимальное решение.

Разные авторы описывают похожие шаги декомпозиции. Бриджес полагает, что «в при-

нятии решения обычно участвуют четыре шага: (1) определение проблемы, (2) определение возможных альтернатив, (3) прогнозирование последствий каждой разумной альтернативы и (4) выбор альтернативы, которой необходимо следовать» [Bridges, цит. по 8, с. 283]. Таким образом, следование точным этапам принятия решения, с упором на дефрагментацию и цикличность процесса, считается полезной практикой.

### **Информационная перспектива**

Чтобы уменьшить неопределенность, ЛПР должно получать и интерпретировать соответствующую информацию. Деятельность по поиску информации требует большого количества времени, энергии и ресурсов и оказывает огромное влияние на качество принимаемых решений [5]. Чу описывает три аспекта информационных потребностей: «(1) для формирования ситуации выбора, (2) для определения предпочтений и выбора правил и (3) для определения доступных направлений действий и оценки их прогнозируемых результатов» [5, с. 248]. Важно отметить, что «приемлемый уровень производительности, как правило, не является максимально возможным уровнем производительности: скорее, он достаточно хорош, чтобы соответствовать восприятию организацией реальности и ценностей» [5, с. 267]. Поиск информации должен быть остановлен, когда найдено удовлетворительное решение.

Иногда бывает полезно проводить бизнес-исследования, которые имеют целенаправленную и систематическую основу. В основном это важно для стратегических решений, которые являются наиболее сложными и неструктурированными. Бизнес-исследование – это «систематическое, контролируемое, эмпирическое и критическое исследование явлений, представляющих интерес для лиц, принимающих управленческие решения» [16, с. 9].

Еще один полезный тип информации – результаты обратной связи. «Результаты одного решения дают новую информацию, на которой можно основывать другие решения. Таким образом, «петли обратной связи» были добавлены к некоторым моделям процессов, чтобы гарантировать, что результаты принятых решений будут рассматриваться при рассмотрении будущих решений» [8, с. 267]. Обратная связь и другие виды информации способствуют организационному обучению, которое ведет к пересмотру и адаптации целей, фокусировке внимания, оценке эффективности, и в целом помогает находить более жизнеспособные решения [5].

### **Перспектива избегания группового мышления**

Некоторые доступные стратегии избегания влияния явления группового мышления, которое было описано выше, также должны быть приняты во внимание. Джанис, который первым исследовал этот феномен, подчеркивает важность независимых экспертов, поддержку критического подхода и отказ от некритичного принятия предпочитаемых вариантов [17]. Идеи Мурхеда, Ференса и Нека также привлекают внимание и впечатляют тщательным анализом, в котором особое внимание уделяется временным рамкам и стилю руководства. Авторы предупреждают членов группы, принимающей решение, о недостатках слишком короткого времени, выделенного на принятие решения, приводящего к давлению, подавлению инакомыслия и самоцензуре [17]. Давление фактора дефицита времени должно быть уменьшено любыми способами, пишут авторы. Что касается лидерства, то лидер не должен придерживаться стиля «laissez-faire» – не вмешивающегося стиля. Вместо этого, будучи сильным и востребованным, «этот лидер должен активно руководить деятельностью группы, но не сообщать при этом о предпочтительном варианте решения» [17, с. 548]. Гарвин предлагает лидерам обратить внимание на язык тела членов группы, чтобы проследить признаки скрытого недовольства и несогласия [10, с. 115]. Он также предлагает избегать слишком быстрого принятия решений, поддерживать взгляды «меньшинств» и ценить вклад «полезных Кассандр» – людей, которые известны тем, что имеют смелость поднимать сложные вопросы и предлагать свежие взгляды, привлекая внимание к скрытым опасностям предлагаемой политики» [10, с. 115].

Перечисленные теоретические подходы к анализу ситуации принятия решения на личностном, организационном и более широком средовом уровнях в ситуации сложности и неопределенности выступили основаниями для дальнейшего анализа практической ситуации, представленной в виде кейса далее. Помимо этого представленные перспективы были в дальнейшем использованы для выработки практических рекомендаций при анализе конкретного кейса.

### **Материалы и методы**

В статье представлен кейс, исследующий цепочку связанных решений в одном конкретном российском университете, и объясняющий на этом материале характер и особенности про-

цесса принятия решений. Кейс связан со следующей ситуацией принятия управленческого решения: в исследуемом университете была разработана новая многообещающая образовательная программа (ОП). Идея программы была первоначально одобрена, но в процессе ее запуска возникли непредсказуемые препятствия, которые привели к закрытию программы до ее начала, расторжению договоров с зачисленными учащимися и передаче студентов и программы в другой университет. Таким образом, череда событий и решений привела к тому, что новая программа не была поддержана и запущена. Ситуация развивалась в несколько этапов, каждый из которых являлся частью общего решения, и все происходило в целом удовлетворительно, но уровень неопределенности постепенно увеличивался и вырос до критического объема. Ситуация с решением стала проблемной, что привело к принятию неожиданного решения о сворачивании ОП до ее начала. Анализ кейса показывает, что именно произошло, кто был основными заинтересованными сторонами, почему окончательное решение было таково, каково оно было, что лежало в основе этого решения, и проливает свет на природу принятия решений в университетской среде. Хотелось бы подчеркнуть, что кейс представляет не проблемы конкретного университета, а модельную ситуацию, демонстрирующую размытость внутренних правил и неопределенность внешней среды, характерные для институтов высшего образования в целом.

Данные были собраны из различных источников и с использованием нескольких методов:

- Во-первых, было проведено пять полуструктурированных интервью с наиболее важными и заинтересованными сторонами. Далее будут указаны принципиальные позиции и функции основных вовлеченных лиц, но не конкретные личности, в поддержку принципа анонимности. Интервьюируемыми выступили: 1) руководитель новой образовательной программы (РОП); 2) представитель отдела кадров; 3) лицо, отвечающее за функцию в области развития качества образования; 4) высшее должностное лицо, принимающее итоговые решения; 5) внешний консультант по организационному развитию. Данные респонденты были выбраны в связи с их максимальной вовлеченностью в ситуацию на разных этапах, в связи с их высоким экспертным уровнем, а также в связи с их интегрированностью в структуру принятия решений. Интервью включало вопросы как экспертного характера, касающиеся представлений о целях открытия новой ОП, ее предпола-

гаемых результатах, необходимости построения поддерживающих процессов, инфраструктуры, о месте магистратуры в структуре образовательного процесса, так и вопросы о характере конкретной ситуации и ее оценке участником как одним из ключевых стейкхолдеров.

- Во-вторых, включенное наблюдение за развитием ситуации проводилось на всех ее этапах. Включенное наблюдение заключалось в участии и протоколировании заседаний рабочих групп по заранее разработанной схеме, включавшей цели участников дискуссии на начало встречи и результаты, к которым пришли участники в конце встречи. Каждый протокол сопровождался написанием резюме, где фиксировались структурно-процессные дефициты и рассогласования в понимании целей заинтересованными сторонами. Заседания проводились с разными стейкхолдерами каждые 2 недели в течение 6 месяцев, каждое заседание длилось 1 час; объем формализованного включенного наблюдения составил не менее 12 ч.

- В-третьих, у иных заинтересованных сторон, представленных ниже, были взяты короткие полуструктурированные интервью с целью собрать имеющиеся мнения и характеристики ситуации (не менее 10).

- В-четвертых, были проанализированы правительственные документы и стандарты: федеральные законы и законы о высшем образовании, профессиональные стандарты и документы, регулирующие организацию образовательного процесса в высших учебных заведениях. Была также проанализирована соответствующая политика университета и локальные нормативные документы.

Заинтересованные стороны:

- РОП: инициировал идею и разработку новой магистерской образовательной программы. Имеет прочные отношения с представителями профессиональной отрасли и поддерживает отношения с двумя другими университетами в качестве потенциальных партнеров в реализации ОП. Является инициатором процесса и тем, кто продвигает его на всех этапах от идеи до запуска.

- Члены кафедры – ученые, старшие преподаватели, доценты: дают экспертную оценку идеи ОП и помогают улучшить ее.

- Методический совет факультета: обеспечивает дальнейшую экспертизу ОП.

- Методический совет университета по вопросам образования: обеспечивает экспертную оценку ОП на более высоком уровне.

- Управление по вопросам образования: его роль заключается в проверке того, что все документы ОП являются правильными и что ОП со-



ответствует законодательным образовательным стандартам.

- Отдел развития качества образования: продвигает новые инициативы в области образования и поддерживает лидеров образования.

- Высшее должностное лицо, принимающее решения: оценивает ОП на заключительном этапе. После его одобрения может быть объявлено открытие новой ОП, может начаться процесс зачисления студентов.

- Университеты – партнеры: сотрудники двух университетов, которые должны были предоставить студентам некоторые учебные блоки, а также стать экспертами для студенческого образовательного проекта, предусмотренного ОП.

- Отраслевые партнеры ОП: заинтересованы в использовании результатов студенческого образовательного проекта, потенциальные его заказчики.

- Отдел дистанционного обучения: управляет работой системы виртуальной обучающей среды для всех университетских факультетов и образовательных программ.

- Студенты: те, кто заинтересован в зачислении на ОП.

- Отдел кадров университета: не вовлечен в ситуацию принятия решения на ранних этапах, но на заключительном этапе столкнулся с тем, что сотрудник (РОП) пришел к решению об уходе.

- Университетский консультант по организационному развитию: пытался стать посредником в ситуации и найти лучшее решение для всех.

### Динамика процесса принятия решения и сопутствующие трудности

Решение о разработке и запуске ОП состояло из нескольких этапов; некоторые трудности или проблемы могут описать каждый из них. Принципиальные этапы ситуации и сопутствующие проблемы неопределенности и сложности представлены в табл. 1. Данная таблица имеет эмпирически-аналитический характер и составлена на основе анализа материалов, полученных в результате применения комплекса исследовательских методов, представленных выше, в сопоставлении с теориями неопределенности и сложности в применении к конкретной ситуации принятия управленческих решений.

Таблица 1

### Этапы развития ситуации и сопутствующие сложности

Table 1

### Stages of the situation development and the relating difficulties

Стадия процесса принятия решения	Сопутствующие проблемы неопределенности и сложности
1. РОП нашел партнерские университеты, а также представителей отрасли и обсудил с ними идею ОП. Первоначальные соглашения были установлены.	Не существует четкой университетской политики в отношении партнерских отношений с другими университетами и представителями отраслей, хотя такое партнерство приветствуется. Уровень неопределенности в этой области высок.
2. РОП представил идею и основные черты ОП сотрудникам кафедры, методического совета факультета, методического совета университета (3 этапа обсуждения). ОП была одобрена. Обсуждения в коллегиальных органах носят в основном формальный характер. В новых образовательных темах не хватает опыта.	Уровень магистратуры является относительно новым в российской системе образования, появление новых программ пока не стало рутинным процессом, вспомогательные процессы не четко артикулированы, политика и стратегия в области развития новых ОП не до конца ясны. Критерии поддержки новых ОП не ясны.
3. Глава ОП провел серию консультаций с Управлением по вопросам образования, в результате чего ОП была откорректирована.	Гос. регулирование в области образования не обеспечивает строгого регулирования ОП университетов: оно предлагает общие руководящие принципы, которые оставляют пространство для инициативы и творчества, но приведенные рамки также слишком широки и открыты для толкований, что ведет к двусмысленности и стремлению избегания риска.
4. РОП с помощью соответствующих административных подразделений попытался оценить стоимость ОП и, основываясь на этом, определить стоимость обучения для будущих студентов. Этот запрос вызвал проблему и был сделан приблизительно.	Не существует стандарта финансовой модели, которая могла бы использоваться для новых ОП; принципы бюджетирования, а также параметры рентабельности, точка безубыточности и критерии финансовой эффективности не до конца ясны.

Стадия процесса принятия решения	Сопутствующие проблемы неопределенности и сложности
5. Некоторые необходимые действия для запуска ОП были предприняты РОП: – Был определен педагогический состав ОП. – Были определены отраслевые требования к образовательным проектам. – Был запущен сайт ОП. – Были объявлены условия зачисления на ОП. – Заявки студентов на зачисление были собраны и оценены. – Студенты были зачислены.	Разница между исследовательской магистерской программой и магистерской программой профессионального развития не зафиксирована в политиках. Точных правил и норм о разработке содержания новой образовательной программы, требованиях к зачислению и распределению персонала не обнаружено. Взаимодействие с соответствующими административными структурами слабо регламентировано.
6. Отдел дистанционного обучения предложил разработать наполнение для онлайн-модулей ОП. Предложение было отклонено, поскольку университеты-партнеры не хотели передавать свои авторские учебные материалы третьей стороне.	Была обнаружена неопределенность в использовании авторских прав на контент университетов-партнеров.
7. Договоры об оказании образовательных услуг между университетом и студентами были сочтены некорректными в связи со спецификой программы, не отраженной в договорах, и расторгнуты до начала семестра. Высшее должностное лицо приняло решение не исправлять договоры, а остановить программу до ее начала. ОП была переведена на базу одного из университетов-партнеров. 90% зачисленных студентов согласились сохранить выбор программы и подписали соглашение об образовании с этим университетом-партнером.	Риски, принятые организацией: – закрытие новой ОП – репутационный риск – упущенная выгода – временные затраты всех заинтересованных сторон – финансовые затраты на продвижение программы
8. РОП обсудил сложившуюся ситуацию с отделом кадров, с отделом развития качества образования, с организационным консультантом. Обсуждение ситуации с ЛПР не произошло. Ситуация не стала кейсом для изучения и организационного обучения. РОП была предложена должность в другом университете; он принял его.	Ситуация формально не подверглась рассмотрению какой-либо комиссией, хотя на этапах процесса принятия решения были очевидные трудности и высокая степень неопределенности. Случай не был признан системой управления как достойный изучения и принятия мер по предотвращению возможных подобных ситуаций в будущем. Сложившаяся ситуация сыграла против факторов удержания талантливого и перспективного сотрудника.

### Результаты

Анализ кейса показал, что первостепенную роль в сложившейся организационной иерархии играет высший менеджмент: несмотря на то, что все предыдущие этапы утверждения программы различными подразделениями и советами были пройдены благоприятно, они оказались бесполезными на последнем этапе процесса принятия решения. Этот факт может быть объяснен расплывчатыми границами влияния упомянутых подразделений и советов в процессе запуска ОП, размытыми правилами. Важные заинтересованные стороны, такие как зачисленные студенты, отраслевые партнеры и университеты-партнеры, были исключены или проигнорированы в процессе принятия итогового решения. Аналогичным образом это можно объяснить дефицитом релевантного опыта и неясными процедурами включения внешних стейкхолдеров

в процесс принятия решений. Как итог – окончательное решение было принято без обсуждения, в директивном режиме.

### Обсуждение

#### Университет как организованная анархия

Университеты являются прекрасными примерами, представляющими «модель мусорного ведра» касательно процесса принятия решений («garbage can decision model») [18]. Она характеризуется проблемными предпочтениями, которые были продемонстрированы в данном случае: заинтересованные стороны боролись за выбор между риском и репутацией, новыми партнерами и старыми игроками, новыми идеями и старыми процедурами. В университете действовали различные противоречивые предпочтения, слабо связанные друг с другом. Не хватало

последовательной структуры, о чем свидетельствуют сложные схемы процесса принятия решений. Организация «обнаруживает предпочтения через действие больше, чем действует на основе предпочтений» [18, с. 1]. Это подтверждается окончательным решением, которое противоречило предыдущим этапам принятия решения.

Наблюдалась также неясность процедур, которая является еще одной важной особенностью «модели мусорных ведра»: правила процесса запуска ОП были не до конца ясны с самого начала и до конца, процесс шел без точных алгоритмов и правил, на фоне нечетких областей ответственности вспомогательных административных служб, и выявлял открытые вопросы на большинстве этапов процесса принятия решений.

«Текущее участие» как часть модели была выражена в отношениях с отраслевыми партнерами и университетами-партнерами: с одной стороны, они были компетентными и авторитетными сторонами соглашения; с другой стороны, они не имели реальной власти в окончательном решении. Текущее также проявлялось в перемещении студентов из ОП в текущем университете в другой университет, показывая неопределенные организационные границы.

Коэн, Марч и Олсен указывают, что «процессы в мусорной корзине – это такие процессы, когда проблемы, решения и участники переходят от одной возможности выбора к другой так, что характер выбора, время, которое он занимает, и проблемы, которые он решает, зависят от относительно сложного смешения элементов» [18, с. 16]. В свете этого способ организационного выбора может быть описан как «принятие резолюции без отсылки к взвешенному выбору вариантов». В этом случае организационные цели неясны или неизвестны, а решения стали результатом интерпретации различных идей внутри нее.

Идеи Вейка коррелируют с моделью «мусорного ведра» и тоже могут быть использованы для анализа кейса. Автор утверждает, что «многие аспекты организаций демонстрируют слабую связь между намерениями и действиями членов организации, между частями системы, которые должны быть тесно скоординированы, между средствами и целями» [Weick, цит. по 3, с. 392]. Кроме того, ситуация описывается процедурной неопределенностью [5]. Действительно, ситуационный анализ показывает, что намерение принимающих решения членов организации поддержать ОП в процессе ее запуска привело к ее закрытию.

### **Власть и авторитет в процессе принятия решений**

Запуск ОП стал особым и по некоторым параметрам относительно новым прецедентом для организации, поэтому стоит взглянуть на политический режим данной ситуации [5]. Организационная культура требует создания мощной управляющей коалиции [19] на самых ранних этапах любого проекта. У главы ОП были сильные альянсы за пределами университета, но слабые контакты внутри учреждения, его внешние партнеры не смогли повлиять на ситуацию.

При этом административный персонал на всех уровнях не был готов делиться своими полномочиями. Как показал Керр, «менеджеры, хотя и придерживаются риторики демократии, расширения прав и возможностей участия, в реальности неохотно делятся властью, предоставляют автономию, раскрывают информацию или вовлекают сотрудников в процесс принятия существенных решений» [20, с. 81]. Организация имеет строгую иерархическую природу, и это означает, что, по словам Керра, права на участие распределяются неравномерно, когда сотрудники более высокого уровня приобретают большее влияние на все важные решения, а сотрудники более низкого уровня имеют мало или вообще не имеют таких прав. Кейс демонстрирует это очень четко.

Процесс принятия решений по большей части оставался в рамках подхода «докажите, что это нужно», а не «давайте совместно рассмотрим эту идею» (*advocacy-not-inquiry approach*), и больше оспаривал положение дел, чем предлагал совместное решение проблем: убеждение других и отстаивание позиции доминировали над конструктивной критикой и взвешенными аргументами, результат рассматривался главным образом как победа или поражение, а не как коллективная ответственность [10].

### **Перспектива избегания рисков**

Кейс демонстрирует, что РОП как центральная фигура, лидер, идеолог и исполнитель проекта взял на себя все основные риски. Идея ОП обсуждалась на ряде заседаний и советов; относительно этого, Уайт пишет, что использование комитетов и советов неизбежно ведет к подавлению риска и, когда имеется выбор между более и менее рискованными курсами, коллектив отдает предпочтение консервативному направлению [21]. Но, как мы можем наблюдать, групповые взаимодействия, напротив, привели к принятию ОП как нового и рискованного типа

образовательной программы. Почему это случилось? Воллач, Коган и Бем утверждают, что «люди с более сильной индивидуальной склонностью к риску становятся более влиятельными в группе, чем люди, которые более консервативны» [14, с. 77]. Таким образом, ОП была одобрена и прошла много этапов согласований. Но окончательное решение не было коллективным, и оно перечеркнуло предыдущие достижения. Почему члены группы не воспрепятствовали такому решению? Это может быть объяснено тем фактом, что «повышенная готовность идти на риск приводит к снижению чувства личной ответственности» [14, с. 85]. Окончательную ответственность взял на себя человек, который не был членом какой-либо дискуссионной группы, действовал лично и предпочел не рисковать.

### **Перспектива ограниченной рациональности**

Была ли цепочка решений, описанных в кейсе, рациональной? Анализируя все его этапы, мы видим, что этот вопрос сложен, потому что ситуация принятия решения изначально следовала, казалось бы, рациональным процедурам и правилам, но позже уровень неопределенности и неоднозначности увеличился, был выявлен значительный недостаток информации и могли проявиться потенциальные эвристики. Таким образом, трудно объяснить эту ситуацию исключительно рационально: не наблюдалось знаний о возможных альтернативах, не было четких правил принятия решений, отсутствовало четкое определение уровня риска и понимания последствий. Кроме того, «значения, по которым можно сравнивать альтернативные последствия решения с точки зрения их субъективной ценности» [22, с. 97] тоже не были ясны. Заинтересованные стороны не могли определить критерии и точно взвесить все соответствующие альтернативы, рассчитать и выбрать среди альтернатив [1, с. 4–5]. Кроме того, Оуэнс пишет, что исследования различных организаций доказали, что практикующие администраторы и менеджеры среднего и высшего звена редко используют нормативные модели принятия решений в реальной работе: они почти не влияют на их поведение [8]. То есть предпочтительно анализировать случай через призму ограниченной рациональности.

### **Возможные альтернативы и необходимые действия**

На основании проанализированного кейса, определенные действия могут быть предложены

для улучшения процесса принятия решений в университетах. Во-первых, должны быть заблаговременно проведены политические переговоры касательно будущего решения, его вариантов и условий их реализации. Это означает, что для снижения сопротивления риску, ЛППР должно было быть вовлечено в обсуждения на предыдущих этапах. Кроме того, чтобы увеличить шансы на принятие предпочтительного решения, РОП должен был вести переговоры с доминирующими местными коалициями и получить предварительную поддержку или, по крайней мере, добиться нейтральной позиции с их стороны. В любом случае, мощная коалиция должна быть создана на самых ранних этапах проекта [10].

Во-вторых, должна быть найдена и представлена существенная информация как важнейшая часть процесса принятия решений (например, официальное регулирование отношений с внешними партнерами). Преимущественным типом информации являются результаты обратной связи. Такие результаты могут «гарантировать, что результаты решений будут рассматриваться при рассмотрении будущих решений» [8, с. 267]. Отзыв от РОП может дать бесценную информацию о текущих системных сбоях и процедурных пробелах.

В-третьих, дополнительные поддерживающие действия должны быть реализованы там, где это необходимо. Если уровень неопределенности слишком высок, лучше отложить окончательное решение и организовать отдельные дополнительные встречи, касающиеся отсутствующих процедур и стандартов для любой новой образовательной программы, что может помочь снизить уровень неопределенности и стресса.

В-четвертых, может быть полезной систематизация сложного процесса принятия решений. Было бы полезно использовать дерево решений или какой-либо другой инструмент анализа решений для представления всего сложного процесса, всех его этапов, элементов и заинтересованных сторон [3]. Это может помочь выявить «слепые пятна» в схеме организационных процессов и подготовить план дополнительных вспомогательных действий. Такие инструменты могут быть полезны как для отдельных лиц, так и для группы заинтересованных сторон. Они могут выявить множественность целей, структурировать решение проблемы, найти компромиссы и объяснить предыдущие действия.

Наконец, более широко должно использоваться организационное обучение, особенно в случаях, подобных описанному. Это может по-



мочь координировать различные цели внутри организации, уделять больше внимания существующим и отсутствующим правилам, по-новому оценивать эффективность работы отделов и, в конечном итоге, помогать находить более удовлетворительные решения [5].

### Заключение

Принятие решений в университетах не может быть осуществлено в полностью рациональном режиме из-за эффектов ограниченной рациональности и высокого уровня неопределенности, новизны и подвижности, присущих социальному и организационному контекстам. Тем не менее показано, что неопределенность и сложность возможно представить не только как проблему, но и как новые возможности, требующие разработки и использования новых, более точных систем поддержки управленческих решений, реализующих принципы максимальной открытости и гибкости. Некоторые стратегии были разработаны и предложены для снижения уровня неопределенности и повышения качества принимаемых решений, а именно: анализ решений, декомпозиция решений, повышение участия и вовлеченности, управление информацией, предотвращение феномена группового мышления. Кроме того, была рассмотрена роль политических переговоров, организации более глубокой коммуникации, систематизации сложных вопросов и организационного обучения. Особо важной в представленном кейсе оказалась необходимость организации дополнительной коммуникации с прояснением разности в целях ключевых стейкхолдеров и актуализацией имеющихся различий в их представлениях. Все перечисленные меры призваны повысить качество управленческих решений в университетах как организациях, что является актуальной частью современной повестки университетского управления как в российских, так и в зарубежных университетах.

Благодарности. Использование представленного в статье кейса было одобрено соответствующим руководством университета. Авторы выражают глубокую благодарность анонимным рецензентам.

#### Список литературы / References

1. Bazerman M. H. Judgment in managerial decision making (6th ed.). Hoboken, NJ: J. Wiley, 2006.

2. Simon H. A. Invariants of human behavior, Annual Review of Psychology, 1990, vol. 41, no. 1, p. 1–19.
3. Keeney R. L. Decision analysis: An overview, Operations Research, 1988, vol. 30, no. 5, p. 803–838.
4. Howard R. A. Decision analysis: Practice and promise, Management Science, 1988, vol. 34, no. 6, p. 679–695.
5. Choo C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions (2nd ed.). UK: Oxford University Press, 2006.
6. Kahneman D. Thinking, fast and slow. London, UK: Penguin, 2011.
7. Nandram, S., Bindlish, Puneet K., (editor). Managing VUCA through integrative self-management: How to cope with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in organizational behavior (Management for professionals). UK: Springer, 2017.
8. Owens R. G. Organizational behavior in education (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1991.
9. Hart P. Irving L. Janis' victims of groupthink, Political Psychology, 1991, vol. 12, no. 2, p. 247–278.
10. Garvin D. A. What you don't know about making decisions, Harvard Business Review, 2001, vol. 79, no. 8, p. 108–116.
11. Beach L. R., Connolly T. The psychology of decision making: People in organizations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
12. Alvesson M., Spicer A. A stupidity-based theory of organizations, Journal of Management Studies. 2012, vol. 9, no. 7, p. 1194–1220.
13. Clemen R. T. Making hard decisions: An introduction to decision analysis (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Duxbury Press, 1996.
14. Wallach M. A., Kogan N., Bem D. J. Group influence on individual risk taking, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1962, vol. 65, no. 2, p. 75–86.
15. Vlec C. What constitutes 'a good decision'? A Panel Discussion among Ward Edwards, Istvan Kiss, Giandomenico Majone and Masanao Toda, Acta Psychologica, 1984, vol. 56, p. 5–27.
16. Davis D., Cosenza R. M. Business research for decision making (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 1993.
17. Moorhead G., Ference R., Neck C. P. Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework, Human Relations, 1991, vol. 44, no. 6, p. 539–550.
18. Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P. A garbage can model of organizational choice, Administrative Science Quarterly, 1972, vol. 17, no. 1, p. 1–25.
19. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail, Harvard Business Review, 2007, vol. 73, no. 2, p. 96–103.
20. Kerr J. L. The limits of organizational democracy. Academy of Management Executive, 2004, vol. 18, no. 3, p. 81–95.
21. Whyte W. H. The organization man. New York: Simon & Schuster, 1956.
22. March J. G. How decisions happen in organizations, Human-Computer Interaction, 1991, vol. 6, no. 2, p. 95–117.

**Информация об авторах / Information about the authors:**

**Другова Елена Анатольевна** – кандидат философских наук, директор Центра кадровых технологий, Национальный исследовательский Томский государственный университет, член Ассоциации выпускников Университета Монаша (Университет Монаш, Веллингтон-Роуд, Клэйтон, 3800, Австралия); +614-216-264-26; e. a.drugova@gmail.com.

**Клачикова Ольга Николаевна** – кандидат педагогических наук, доцент, Национальный исследовательский Томский государственный университет; 8-909-54-25-675; olgakalachikova@gmail.com.

**Elena A. Drugova** – PhD (Philosophy), Director of the Centre of Personnel Technologies, National Research Tomsk State University, Member of the Monash Postgraduate Association (Monash University, Wellington Rd, Clayton VIC 3800, Australia); +614-216-264-26; e. a.drugova@gmail.com.

**Olga N. Kalachikova** – PhD (Pedagogy), Assistant Professor, National Research Tomsk State University; 8-909-54-25-675; olgakalachikova@gmail.com.