

## ЗАМЕТКИ О КОНФЕРЕНЦИИ

О. Б. Алексеев

Председатель Программного комитета конференции HR-trend 2017

Итак, состоялась третья конференция «HR-trend 2017», она была похожа на прохождение энтузиастами первого серьезного перевала, в результате чего ключевые участники ощутили собственный ритм движения на долгой и трудной дороге, нашли увлекательные содержательные ориентиры в коллективной работе. Наши мысли сосредоточились на категории сотрудников, которых теперь принято называть талантами, или сотрудниками с высоким потенциалом, определяющими лицо университета, остающимися в памяти студентов как люди, повлиявшие на их судьбу, а также на том, как могут командно взаимодействовать друг с другом сотрудники университета, реализуя новые задачи, который ставит перед собой университет. Нельзя сказать, что с самим понятием таланта дело обстоит просто. В конце концов, мы все рождаемся в той или иной степени талантливыми, и, пока в нас есть энергия жизни, талант не умирает, однако его проявления или реализация могут сдерживаться внешними организационными условиями, качеством среды. Профессор Дмитрий Леонтьев из НИУ ВШЭ недвусмысленно высказался и по поводу мотивации, размышления о которой сопровождают тему управления талантами. Мотивация – это не внутреннее качество человека, к ней нельзя обратиться в надежде, что она проснется и заработает. Мотивация, как я понял Дмитрия Леонтьева, лежит вовне, в организационной культуре, а эта организационная культура может быть чувствительной к человеку, а может быть и бесчувственной.

Конечно, на этой конференции не обошлось без критики состояния дел в университетах. Наш гость из Голландии профессор Виссема обратил внимание на то, что оплотом удержания старой модели университета остаются факультеты и кафедры. Еще в прошлом году профессор Р. Вахитов из Уфы сделал доклад о том, что кафедры в российском университете являются центрами в базовых процессах «раздачи» продуктов образования – разного рода дипломов и званий, что к знаниям, компетенциям имеет весьма опосредованное отношение. Старые административные границы выступают преградой для развития новых типов взаимодействий,

появления новых, смешанных команд, которые характерны для университета нового поколения, который мы именуем университетом 3.0.

Подходы к регулированию высшего образования формируют ложную ситуацию с восприятием вузов. Наш жизненный опыт, наблюдения говорят, что вузы очень сильно отличаются друг от друга. Однако к ним предъявляются унифицированные требования, которые без компромисса невозможно удовлетворить. В этом месте я хочу указать на серьезную развилку в формировании отношения к регулированию высшего образования, а может, и всего образования: это развилка упрощения и унификации против усложнения и автономизации. Сложность (complexity) – это новый тренд в исследовательской и социальной практике, сложность становится фундаментом бытия саморазвивающихся систем. Именно такой системой мы хотим видеть вуз, но не массовый вуз, а особенный вуз. Особенный он потому, что саморазвитие чаще *случается*, в меньшей степени *проектируется*. Это совокупность многочисленных действий. В статье «Сложность как способ бытия саморазвивающейся систем» сотрудники НИ ТГУ И. В. Черникова и Д. В. Черникова пишут, что «исследования сложных систем требуют междисциплинарного подхода, поскольку природа сложности – это природа многоуровневой целостности, комплексной организации»<sup>1</sup>. В теме определения и выявления сотрудников с высоким потенциалом в университете указанная выше характеристика является ключевой. Попросту говоря, HiPo – это такой сотрудник, который движется сразу в нескольких уровнях: проектном, образовательном и исследовательском, исповедующем междисциплинарность. Он по каким-то неведомым причинам не ссылается на непосильную «горловую нагрузку», не рассказывает о том, что его не понимают и т. д. Такие люди есть во многих вузах, но далеко не в большинстве. Это надо принять за аксиому. Однако именно такие люди определяют сегодня лицо вуза.

<sup>1</sup> Черникова И. В., Черникова Д. В. Когнитивные аспекты сложности // Вестн. Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. 2012. № 4 (20), вып. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-aspekty-slozhnosti> (дата обращения: 07.03.2018).

Критика качества управления университетами, в том числе и российскими, уже не выглядит привлекательным занятием, но беда в том, что этот не очень здоровый организм продолжает принимать изрядное количество выпускников школ и инфицировать их своими болезнями – таковы последствия массовизации высшего образования. Говоря о массовизации и ее последствиях, уместно вспомнить советский анекдот про увеличение надоев молока: «Товарищи, надо увеличить надой на 30%, что скажете?» – «Мы, конечно, сможем, но тогда будет уже почти одна вода». Поэтому качество управления и поиск новых более гибких форм управления, способы их внедрения и препятствия на этом пути продолжают нас волновать.

Джон Ло в работе «После метода. Беспорядок и социальная наука» пишет о том, что знание несводимо к определенному набору утверждений и теорий – оно является до некоторой степени неявным и расплывчатым хинтерландом. В нашем случае это значит, что студент впитывает знание в организационной и культурной упаковке конкретного вуза. Далее Джон Ло поясняет: «наблюдения не могут быть нейтральными. Их невозможно изъять из контекста обучения или процесса решения головоломок, образующих хинтерланд»<sup>2</sup>.

Возвращаясь к вопросу о том, чем «заражает» сегодня студента университет, давайте рассмотрим конкретные паттерны. Например, возьмем исследовательскую деятельность. Если вы посещали российские исследовательские центры и лаборатории, то первое, что бросается в глаза – это отсутствие помещений для обсуждения собственно исследований. Вероятно, за такой пространственной организацией кроется особое представление о том, что такое исследовательская деятельность, и о том, как формируется ее результат. Так или иначе диалог вынесен на периферию исследований, в мир публикаций и конференций, если судить по тому, что я видел во всех без исключения ведущих вузах страны. В книге «Наука в действии» Бруно Латур достаточно подробно раскрыл невидимую сторону научной деятельности, однако на нас она, вероятно, не произвела нужного впечатления. Мы по-прежнему не видим этой важной части исследовательской деятельности, темная сторона Луны для нас все еще сакральная тайна. Какой же вывод о правилах поведения может вынести студент из лаборатории? Моя авторская версия такова: «наука – дело индивидуальное, взаимодействие с другими ис-

следователями не обязательно, свои мысли надо держать при себе, критика опасна и разрушительна, борьба за ресурсы определяет научное лидерство, хорошие отношения с начальством – залог успешной научной карьеры». Вот так, без тонкой оптики с высоким разрешением, как слепой котенок, выходит молодой человек в мир. Если вы не согласны с такой точкой зрения, то, пожалуйста, спорьте со мной, найдите примеры для опровержения. Мы этот опыт примем как наилучшую практику, а я признаю свою ошибку – мне бы этого очень хотелось.

Далее переходим в учебные аудитории. Приходится в этом случае быть банальным: всем известно, что дискуссия как канал вовлечения студентов в учебный процесс – самое слабое место любого вуза. Преподаватели не могут вести дискуссию, студенты тоже: одни, когда говорят, не фиксируют вовлеченность аудитории в свой месседж, другие ничего не делают для того, чтобы преподаватель обратил на них внимание, стал отвечать на вопросы, которые волнуют. В конце концов потом и в своей рабочей карьере (опыт мне позволяет это однозначно утверждать) на совещаниях подчиненные молчат, даже если категорически не согласны с мнением руководителя – таков закрепленный паттерн. В аудитории формируется преклонение перед статусом, усваивается такой шаблон поведения, в котором отношения с преподавателем для хороших оценок важнее знания. Знание девальвируется на фоне социальных отношений. Где же студенту можно усвоить паттерн внимания и понимания? Вероятно, где-то вне стен университета.

Похожая ситуация наблюдается и в так называемом инновационном блоке университета. Там, где должны быть прорывные идеи, где ничего не должно приниматься на веру, где всякие административные обременения должны восприниматься как избыточные, снижающее потенциальную конкурентоспособность инновационных разработок, мы наблюдаем дисциплинарную обособленность, скрытность. В вузах почти гарантированно сторонник предметного сообщества берет верх над технологическим предпринимателем. Укажу еще на одну причину такого положения дел. Продукт ученого находится на солнечной стороне, это публикация, в ней фиксируется идея. Идея предпринимателя же находится на теневой стороне, у нас нет инструментов увидеть и понять ценность его идеи до тех пор, пока она реализуется в рыночном успехе. Ученый сегодня очень незаинтересован уравнивать в важности солнечную и теневую стороны своей деятельности.

<sup>2</sup> Ло Д. После метода: беспорядок и социальная наука [Текст] / пер. с англ. С. Гавриленко, А. Писарева и П. Хановой. Науч. ред. перевода С. Гавриленко. М., 2015.

Итак, наши вузы стоят перед необходимостью решения нескольких важных задач, или, как любят теперь говорить, вызовов. Первый: переход от предметной организации к междисциплинарной. Второй: больше практики, проектное обучение, индивидуальная образовательная траектория, портфолио вместо диплома. Третий: так называемые инновации. Уже в процессе обучения в топовом вузе вероятность проблематизации получаемых знаний становится весьма вероятной, однако сама установка на проблематизацию не принимается вузом как паттерн. Часто мы слышим, что выпускники приспособлены к решению типовых задач высокой сложности, но проблемноориентированная деятельность для них малознакома. Наконец, четвертый: место мировоззрения занимает воспитание, воспитание цивилизованного человека, что бы это ни значило. Так за счет чего, как нынешний университет может трансформироваться в университет нового поколения, успешно решающий перечисленные задачи?

Интересная дискуссия произошла на конференции по поводу междисциплинарных взаимодействий как потенциально взрывных командных взаимодействий, которые так нужны современному университету. Давайте рассмотрим связь между способностью к междисциплинарным взаимодействиям, соответствующей коммуникации и softskills. Не буду утомлять штампами о междисциплинарности, скажу только, что это разговор, коммуникация между людьми, которые говорят на разных языках и в каком-то смысле несут на себе разные культуры. Каждый из читающих мою заметку имеет опыт такого взаимодействия и может воссоздать картину коммуникации, выявить барьеры на ее пути. На своем опыте скажу, что первое, что необходимо иметь в ситуации такого взаимодействия, это принципиальная установка на интерес к другому человеку. В обыденной жизни люди не так часто проявляют интерес (не путать с любопытством) к другому, иному, непохожему. Причина понятна – понимание иного требует усилий, ведет к большой энергозатрате. Когда я думаю, какие образовательные и воспитательные ситуации в вузе требуют от студента такие энергозатраты, то ощущаю растерянность: я не знаю таких ситуаций. Даже в общежитиях студенты, как правило, живут со своим курсом и факультетом, иностранные студенты живут отдельно и т. д. Интеллектуальные и эмоциональные проявления жестко контролируются стерильными правилами поведения, идущими от удобства власти, а не от потребностей в личностном становлении.

Таким образом, прежде, чем серьезно ставить вопрос о междисциплинарности, надо поставить вопрос о совместной деятельности кафедр и факультетов и быть готовым к их реорганизации с целью стирания оборонительных предметных и ресурсных редутов. Третья Конференция с точки зрения понимания социально-поведенческой природы междисциплинарности мне открыла двери в доселе скрытую реальность. Надеюсь, что те редкие группы, уже реализующие принцип междисциплинарности, такие как STS-центры, в вузах подхватят эту тему и тем самым поспособствуют развитию в этом направлении.

Следующий круг обороны и проблем – проектная работа и тесное взаимодействие с практикой. В ядре та же проблема, что и в ситуации с междисциплинарностью: отсутствие интереса и желания прилагать экстраординарные усилия. Для студентов это выражается в формировании стереотипа монологичности и монохромности. В будущем им будет трудно менять занятия, видеть потенциал в незнакомом и трудно постижимом. Но все-таки главный вызов в столкновении с практикой дает соприкосновение с незнакомыми организационными формами и процессами принятия решений. Ключ к успеху вузов в отношениях с практиками кроется, как правило, в добрых личных отношениях. Такие отношения страхуют риски непонимания и инаковости. Мы рассматривали на Конференции сопряжение трех режимов работы организации: run, change и disrupt. Спрашивается, может ли студент пройти все три режима и усвоить их различия, научиться их различать и изменять свое поведение в зависимости от режима деятельности, в который он попадает. Согласитесь, что сегодня это маловероятно. Когда студенты ищут выход к практике, они просто начинают со второго или третьего курса работать, работа становится главным источником знаний и опыта. Однако вузы совсем не принимают эту ситуацию как свою, не включают ее в образовательный процесс, хотя именно она и требует индивидуализации образовательной траектории.

В заключение хотелось бы обсудить вопрос воспитания в вузе цивилизованного человека. К сожалению, массовизация высшего образования и слишком явная дифференциация вузов не позволяют серьезно ставить этот вопрос для всех вузов, но хотя бы для ведущих он должен оставаться на повестке. Я бы сказал прямо – если в вузе приобщение и введение в культуру цивилизации случается, то такой вуз можно считать ведущим. Позволю себе сформулировать императив цивилизованности – это стремление

к ненасильственному решению вопросов. Эта установка послужила основой для появления и развития христианства. Замечу, самой яркой и распространенной формой насилия в образовании, часто очень завуалированной, является система оценивания. Очень хорошо, что во внешнем по отношению к вузу мире оценки уже не играют значимой роли, поскольку портфолио студента и накопленный им опыт их перевеши-

вает, но травматические последствия использования оценочного насилия трудно переоценить.

Таковы мои короткие заметки о 3-й конференции «HR-trend». С этими мыслями я живу и думаю о повестке следующей конференции. Очень рассчитываю, что участники будут смелее заходить на невидимую сторону луны и отвечать на вопросы о социально-поведенческой реальности высшего образования.

