



ОКНА

АКАДЕМИЧЕСКОГО РОСТА

№ 15 (110)

ОКТАБРЬ 2015



XVII Апрельская МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ПРОБЛЕМАМ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА

ОСЕННИЕ АКАДЕМИЧЕСКИЕ ТРАДИЦИИ

Осень – это желтые листья, новые студенты и пополнение в рядах преподавателей нашего университета. Осень – это традиции, связанные с кадровым резервом Вышки. Это выездные семинары резерва, которые теперь обрели дом в Вороново, междисциплинарные научные семинары в региональных кампусах Вышки. Это осмысление резервистами работы за прошедший год и подготовка отчетов по результатам этой работы.

Еще одна традиция осени – формирование группы резервистов, которая начнет работу на следующий год. Полным ходом идет кампания по приему заявок в группу кадрового резерва – 2016/2017.

С этого года в Положение о кадровом резерве внесен ряд важных изменений. В частности, изменились правила набора в категорию «Новые преподаватели». Если раньше в кадровый резерв попадали все молодые преподаватели, только что пришедшие в Вышку, то теперь коллеги для попадания в резерв должны соответствовать критериям конкурсного отбора, который им предстоит пройти через несколько месяцев на конкурсе ППС. Немного изменились и процедуры сбора и рассмотрения заявок: теперь важную роль в процессе формирования группы резервистов играют кадровые комиссии факультетов. Неизменным остается самое главное: программа кадрового резерва направлена на эффективную интеграцию молодых преподавателей и исследователей в жизнь Вышки и помощь в первых шагах академической жизни.

В любом случае рекомендуем всем будущим резервистам, а также тем, кому безразлична жизнь молодых коллег по университету, внимательно ознакомиться с правилами. Сделать это можно по ссылке: <http://academics.hse.ru/help/reserve>.

Мария Юдкевич,
проректор НИУ ВШЭ ■

19-22 апреля 2016 года в Москве состоится XVII Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества, проводимая Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» при участии Всемирного банка. Председателем Программного комитета конференции является научный руководитель НИУ ВШЭ профессор Е.Г. Ясин.

На пленарных заседаниях конференции и специальных круглых столах планируются выступления руководителей Правительства Российской Федерации, Администрации Президента Российской Федерации, представителей Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития, руководителей крупнейших российских и иностранных компаний, ведущих зарубежных и российских ученых.

Специальные темы конференции

1. Диагностика проблем роста.
2. Модернизация сверху: потенциал и ограничения.
3. Экономическая децентрализация и местное самоуправление.
4. Ценности, доверие и кооперация.

Специальным темам конференции будут посвящены пленарные заседания, а также отдельные почетные доклады, секции и круглые столы. После пленарных заседаний и в течение последующих дней будут проводиться сессии с представлением научных докладов и экспертные круглые столы по актуальным проблемам развития экономики.

С основными направлениями заседаний секций и круглых столов можно ознакомиться на официальном сайте <http://conf.hse.ru>.

Рабочими языками конференции являются русский и английский. Пленарные и ряд секционных заседаний будут сопровождаться синхронным переводом.

Заявки на выступление в качестве индивидуальных докладчиков на сессиях принимаются в режиме online по адресу: <http://conf.hse.ru> до 11 ноября 2015 года. ■

УНИВЕРСИТЕТОМ РУКОВОДЯТ КЕНТАВРЫ

Кадры в Вышке решают все, а взаимодействие администраторов и академиков определяет эффективность и качество многих ключевых для университета процессов. Именно поэтому вслед за программой «Кадровый академический резерв» в этом году в университете создана программа «Кадровый административный резерв» (КАДР). На выездных семинарах для администраторов первый проректор **Вадим Радаев** рассказал, в чем заключается эффективность администратора университета, что административному сотруднику нужно знать об академической деятельности и какие особенности академической среды необходимо учитывать при взаимодействии с академическим сообществом.

Фундаментальная сложность университета с точки зрения управления заключается в том, что в нем должны органично сосуществовать административная и академическая деятельность. А эти виды деятельности не просто различны и даже не противоположны, они скорее ортогональны и разнопорядковы, как красное и теплое. Они подчинены разным логикам.

Поэтому университетом руководят кентавры. Это существа, сочетающие принципиально несочетаемые качества. Руководство университета – это люди, которые вынуждены действовать в двух логиках, существовать в двух мирах, которые почти не пересекаются или пересекаются слабо. Не случайно почти все высшее руководство, руководители факультетов и школ – не только академики, но и успешные академики. Некоторые из них вынуждены были перейти в разные прикладные области, но большинство и сейчас продолжает заниматься академической деятельностью. В силу своего бэкграунда они не просто что-то знают абстрактно про академическую деятельность, а понимают ее и сами в нее включены (или по крайней мере были включены). Благодаря этому они могут работать и с академиками, и с администраторами содержательно. И в этом смысле это не просто начальники, а посредники, которые связывают между собой трудносочетаемые части университета и поддерживают деликатный баланс между ними. Это основная функция руководства, и в этом суть управления университетом.

Администратор университета не обязан быть кентавром. Но если он или она хотят быть эффективными, то необходимо понимать (хотя бы в общих чертах), как реализуется академическая деятельность и что представляют собой люди академической профессии (академики) – основные «клиенты» администратора. Мы будем и далее называть их академиками вместо более привычного и формально-бюрократического наименования НПР (научно-педагогические работники).

АКАДЕМИЧЕСКИЕ СООБЩЕСТВА И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Академические сообщества – очень интересный и сложный феномен. В них есть свои формальные правила, но они устроены все же не в соответствии с формальным регламентом, и внутри них существуют собственные иерархии, не совпадающие с формальными должностями.

Разумеется, и здесь есть руководители и их заместители, но академическая иерархия идет как бы поверх должностной. Они могут совпадать, а могут и расходиться. В любом случае, если кто-то является руководителем, это не означает автоматически, что он признается в качестве самого лучшего ученого в своей области и что весь коллектив его таковым считает. Своего места в академической иерархии еще нужно добиться и вдобавок его нужно постоянно поддерживать. Эта неформальная внутренняя иерархия относительно подвижна, и в одном коллективе их может быть несколько в зависимости от областей исследования. Конечно, каждый может оказаться суперспециалистом в своей узкой области, в которой больше никто из коллег не является экспертом, но всегда есть и будут попытки оспорить академический авторитет, всегда есть необходимость доказывать, чего ты стоишь как исследователь. В академическом коллективе идет постоянная конкуренция между коллегами, и в этом нет ничего плохого: конкуренция движет, подталкивает...

Как правило, соперничество мирное, и переход на личности считается дурным тоном. Но случается всякое. Рассказывают, что когда-то в Университете Беркли на факультете социологии в течение многих лет был довольно жесткий конфликт между двумя группами ученых. И ничего хорошего, разумеется, в этом нет. Но интересно, что все это время факультет оставался одним из лучших по социологии в США и в мире! То есть даже в этом предельном случае соперничество не помешало эффективному развитию. Соперничающие группы не давали друг другу расслабиться, они брали на факультет самых лучших ученых, потому что не самых лучших тут же блокировала другая группа, и факультет повышал свою профессиональную планку.

В академической среде постоянно происходит столкновение разных мнений. Открытых конфликтов здесь стараются избегать, но несогласие для академиков – это норма. В отличие от административной деятельности, где расхождение мнений тоже необходимо, но лишь в определенных пределах, в академической жизни без этого просто не обойтись. Это связано с тем, что академическое мышление в своей основе – критическое, и любое содержательное высказывание здесь – это критическое высказывание. Профессионализм в этом смысле проявляется не в выражении солидарности и лояльности, но в критике работы своих коллег в сочетании с искренним уважением к их личности и профессиональной автономии.

Есть некоторая важная особенность в определении статуса человека в академическом мире: этот статус зависит не от того, сколько ты получаешь (в том числе в материальном плане), а от того, сколько ты отдал. Причем отдал безвозмездно, без расчета на немедленное вознаграждение. Что такое академический доклад или академическая публикация? Академик отдает свое самое лучшее и самое сокровенное как можно большему числу людей, не ожидая ничего взамен (кроме содержательной критики, которая может показаться сомнительным удовольствием). Можно, конечно, надеяться на получение Нобелевской премии в необозримом будущем – лет через тридцать, но большинству вряд ли в этом отношении повезет. Тем не менее, отдавая, академик накапливает свой самый ценный ресурс – профессиональную репутацию (которая позднее способна приносить и более простые земные блага).

В СВОБОДНОМ ПОЛЕТЕ

Как «устроены» академики – те, кто занимается преподавательской и исследовательской деятельностью? Академик – это человек, который должен иметь индивидуальную автономию и не может существовать без академической свободы. Менеджмент университета принимает те или иные правила, в том числе правила распределения ресурсов, например получения грантов на поездку или исследование, но не вмешивается в содержание академической деятельности. Это просто немыслимо. Любой академик имеет право выбирать, чем он будет заниматься, и никто не вправе навязывать ему тему исследований.

Содержание преподавательской деятельности тоже во многом определяется личным выбором академика или его договоренностями с коллегами, если они читают курс вместе, хотя преподавательская деятельность довольно жестко регламентирована: расписание, часы нагрузки, программа курса. Тем не менее то, как преподаватель содержательно организует преподавание, – это вопрос академической свободы, и любые попытки вмешаться вызывают резкую и болезненную реакцию. Академики вообще очень резко реагируют, когда считают, что затрагивается их автономия и кто-то вмешивается в содержание их деятельности.

Главное, академик должен постоянно развиваться в не predetermined заранее направлении. Если хотите, в этом смысл академической деятельности. Дело не в том, что у этой деятельности нет цели, задач и планов, а в том, что цели этой деятельности принципиально открытые. Во-первых, человек сам их определяет, во-вторых, человек может не знать, куда его выведет творческая кривая. Более того, это нормально. Не нормально, если академик не занимается творческим поиском. В практическом отношении это значит, что, если человек хочет успешно заниматься академической деятельностью, у него или у нее должно быть достаточно свободного времени, то есть времени, не занятого ничем. Это время, которое может и должно использоваться совершенно не утилитарно – для собственного развития, для свободного полета.

В одной из своих книг Генри Форд рассказывал, как пригласил на свой завод нескольких консультантов, чтобы они нашли способы экономии. Консультанты отметили, что все

ударно трудятся, а в качестве экономии предложили сократить человека, который все время сидел в комнате и, по всей видимости, ничего не делал. На что Форд заметил, что именно этот человек генерирует идеи, которые приносят немалую прибыль. Он как бы ничего не делает и о чем-то там думает, но время от времени у него внутри что-то щелкает, и появляется гениальная мысль. И потому он должен иметь время для несуетливых размышлений. Отсюда, кстати, становится понятно, почему администраторам сложно быть академиками: у них нет такого свободного времени, и одного этого обстоятельства достаточно, чтобы убить саму возможность для плодотворной академической деятельности.

Академическая деятельность предполагает право на ошибку, на смену направления своих исследований и научных интересов. Единственное, чего не может делать академик, – это ничего не делать. Когда мы берем новых студентов в лабораторию, я говорю им каждый год одно и то же: вы можете заниматься чем угодно и с кем угодно – в одиночку, объединяясь со старшими коллегами, объединяясь между собой, вы вольны взять любую тему, единственное, чего вы не можете делать, – это не делать ничего. Если через полгода выяснится, что вы ничего не сделали, то вы покинете лабораторию. И эта угроза впоследствии реализуется.

Далее, академическая деятельность сопряжена не только с индивидуальной, но и с коллективной автономией. Коллективы должны иметь возможность самоорганизовываться и образовывать творческие группы внутри формального подразделения. При этом чем сильнее коллектив в академическом смысле, тем лучше он может самоорганизоваться и тем меньше мы должны вмешиваться в его жизнь.

ЧЕГО ЖДАТЬ ОТ АКАДЕМИКОВ?

У академиков есть масса положительных черт, в основной массе это милые и интеллектуальные люди. Иногда они неожиданно и с увлечением начинают что-то рассказывать из своей области и на посторонние темы, показывая глубокие познания, и это может быть очень интересным. При этом многие академики внимательно относятся к слову и формулированию своих мыслей. Как менеджеры и администраторы мы имеем дело с типовыми вопросами. Часто уже в начале разговора нам понятно, зачем человек пришел, и у нас готов ответ №17 на запрос №2, а пришедший все продолжает объяснять свою ситуацию, которая ему кажется особенной. Нужно понять, что для академика важно не просто сформулировать мысль ясно и четко, но обосновать ее и облечь в определенную форму. Особенно для гуманитариев – это творцы слова, для них оно представляет еще большую ценность. Краткость не кажется академикам «сестрой таланта», она кажется голословной (бездоказательной), и это приходится учитывать.

Важно, что академики умеют не только говорить, но и слушать. Слушать другого человека тяжело, гораздо приятнее говорить самому. Академики могут часами слушать чужие мнения и в итоге все равно не соглашаться. В административной работе обсуждения идут только до момента принятия решения, после этого оно становится единственно верным.

В академической работе обсуждение не прекращается с принятием решения руководителем, и руководителю к этому нужно относиться с уважением.

Хотя для академической среды характерно постоянное соперничество, в ней очень развита этика безвозмездной взаимопомощи. Академик читает чужие тексты и консультирует – не важно, обратился ли с просьбой профессор или студент. Конечно, иногда люди вынуждены отказывать, чтобы оставить время на собственные исследования, но в целом есть понимание того, что академик должен помогать коллегам.

Да, академики порою бывают капризными и забывчивыми. Или изображают забывчивость, особенно если дело касается формальностей. Они раздражаются, когда сталкиваются с формальными трудностями, которые отрывают их от содержательной работы. Им хочется, чтобы формальные вопросы решались автоматически и непременно в их пользу, и, когда этого не происходит и вместо одного часа на оформление командировки тратится, скажем, шесть часов или более, это их очень сильно раздражает (может быть, больше, чем других).

Каждый хочет, чтобы в нем видели человека, а академики хотят большего – чтобы в них видели индивидуальность, ведь каждый из них действительно уникален. Коллеги не хотят, чтобы мы действовали исключительно по инструкции. «Извините, у нас правила» – вполне возможно, что таков правдивый ответ на 90% задаваемых вопросов, но он неизбежно будет вызывать раздражение.

В академике порою сочетается удивительное бесребреничество с мелким утилитаризмом. Например, кто-то может полгода не замечать, что ему не выплачивают треть заработной платы, а через полгода появиться и начать жестко бороться за каждую копейку.

Академики как большие дети. Дети могут быть невыносимыми, капризничать, требовать постоянного внимания, они часто беспомощны в решении простых вопросов. И относиться к ним нужно бережно и деликатно, не размахивая инструкциями.

ЧЕЛОВЕК ВАЖНЕЕ БУМАГИ

Академики – это лицо университета. Поэтому от успешно выстроенного взаимодействия между менеджерами и администраторами с одной стороны и академиками – с другой зависит успешность университета как организации. Можно вводить любые KPI, но критериев эффективности работы администратора в университете, по большому счету, всего два: это упрощение процедур для академиков (конечно, без потери качества и в рамках законодательства) и способность построить коммуникацию с академиками, то есть с теми, кто по сути своей администратору до конца не понятен, ибо занимается совсем другим делом.

Сами администраторы не обязаны быть академиками (хотя приветствуются случаи, когда администраторы начинают преподавать), но они должны понимать академиков и уметь выстраивать с ними отношения.

Самый важный принцип очень прост: человек важнее бумаги. И даже больше: человек с несрочным вопросом важнее самой срочной бумаги. Когда администратор поймет, что клиент и его ситуация важнее, чем лежащий перед ним документ, то все наконец станет на свои места.

Второй простой и важный принцип – это вежливость и спокойствие. В этой связи вспоминается духоподъемный и жизнеутверждающий фильм, который называется «Дом у дороги», где легендарный Патрик Суэйзи играл главного вышибалу Джеймса Долтона. Главный сюжет фильма заключается в том, что в бар в маленьком городке перестают приходить приличные посетители, потому что и клиенты-пьяницы, и вышибалы бара ведут себя примерно одинаково: разбивают друг другу головы, выкидывают друг друга на улицу, крушат мебель. Владелец бара приглашает Джеймса Долтона главным администратором, чтобы в корне изменить ситуацию. И этот профессиональный костолом дает всем сотрудникам-вышибалам главную установку, которая звучит так: «Вы должны быть вежливыми». Это работа, в ней нет места негативным эмоциям. Профессионал спокоен и вежлив, что бы ни происходило.

Мораль такова: люди должны уходить от администратора счастливыми, если не получилось – хотя бы довольными, если и это не получилось, то по крайней мере успокоенными. Чем категоричнее отказ (а есть случаи, когда мы действительно ничего не можем сделать), тем вежливее он должен быть донесен.

В последнее время в университете мы приняли множество важных решений, которые повлияли на его работу и были связаны с ужесточением тех или иных условий. При этом многим часто казалось, что в результате очередного решения мы получим в ответ жесткое сопротивление, но этого не происходило. Из этого может возникать иллюзия, что любые решения приемлемы, что они «проходят». Но это серьезное заблуждение. Академическая среда в принципе не слишком хорошо организована, но отсутствие открытого сопротивления не означает, что не возникает проблем. Если мы не объясняем коллегам причины и цели изменений, которые мы проводим, если мы не вовлекаем их и не даем возможность участвовать в этих процессах и в их изменении, то в конечном счете у нас ничего не получится. У всех менеджеров и администраторов мало времени, часто мы пытаемся побыстрее решить вопрос, нам некогда слушать и объяснять, но торопливость – не лучшее качество, объяснять и обсуждать свои действия необходимо. Без этого мы никуда не продвинемся. ■