

УПРАВЛІННЯ СКЛАДНІСТЮ В УНІВЕРСИТЕТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: КОНТЕКСТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА CYNEFIN

Ярошенко Тетяна Олександрівна

кандидат історичних наук, віце-президент з наукової роботи та інформатизації
Національного університету «Києво-Могилянська академія»,
голова Правління Українського Фулбрайтівського кола

Fulbright Scholar Program,
2010–2011, Columbia University,
2004–2005, Yale University

Анотація. У статті розглянуто деякі аспекти змін і трансформацій моделі сучасного університету. Пропонується використати теорію управління складністю Cynefin за Д. Сноуденом не лише для аналізу управління знаннями чи організаційного навчання, але й для вдосконалення моделі університету в цілому.

Ключові слова: вища освіта, університет, організаційна культура, концепція Cynefin.

Abstract. This paper considers some aspects of changes and transformations the contemporary university model undergoes. The paper suggests to use David Snowden's Cynefin framework not only for providing the analysis of knowledge management or organizational learning but also for upgrading the University as such.

Keywords: higher education, University, Cynefin framework, organizational culture.

Як відомо, унікальність університету як соціокультурного й інтелектуального феномену обумовлена органічною єдністю трьох аспектів його діяльності: дослідної (продукування нових знань через дослідження), професійної (трансфер знань шляхом викладання й консалтингу), культурної (збереження й поширення знання).

Не секрет, що ця традиційна роль університету в Україні та країнах колишніх СРСР була спотворена: функція університетів полягала у швидкій підготовці вузькопрофесійних кадрів, зданих чітко виконувати завдання в індустріальному суспільстві й тоталітарній державі. Вони жодним чином не спонукали ані до критичного мислення, ані до наукової діяльності, не кажучи вже про академічні свободи, інновації в освітніх програмах тощо. Нині відбувається переосмислення ідеї університету, але традиційна модель гумбольдтівського університету як центру універсальних знань вже також застаріла й потребує зміни в сучасному глобальному світі, в інформаційному суспільстві.

Університети – «башти зі слонової кістки» – мають змінитися. Сучасний університет перетворюється із замкненої академічної

(професійної) системи у відкриту для зовнішніх факторів (бізнесу, суспільства, культури тощо), не втрачаючи при цьому власної автономії (говоримо про «вбудовану автономію» – *embedded autonomy*). Університет усвідомлює необхідність побудови стратегічних партнерств із зовнішніми організаціями, які зацікавлені в його дослідних і освітніх програмах і консультаційних послугах.

Тут, передусім, важлива роль наукових студій, не лише фундаментальних, але й прикладних, *Research and development (R&D)*, спрямованих на співпрацю з бізнесом і промисловістю. Чи готові до цього університети? Висока динаміка змін у системі наукових знань і розвитку інформаційних потоків потребує безперервної освіти впродовж життя, а не лише в певних часових межах і здебільшого в юнацькому віці. Чи готові до цього університети? Від передачі суми знань у моделі університету минулого до розвитку креативності й критичного мислення, інших компетенцій XXI ст. – у сучасному університеті. Як із цим?

Університет відмовляється від жорстких освітніх стандартів і впроваджує освітні інновації (хоча тут засвідчуємо складність балансування: університетська освіта – досить консервативне явище, не можна постійно щось змінювати, якщо потрібен контрольований результат). Чи готові до цього? Нині зміщуються пріоритети щодо людського капіталу, а не людських ресурсів: як бути з цим? Відбувається перехід від регіональної замкненості (хай і на рівні країни) до міжнародного співробітництва, включення в міжнародні академічні товариства глобального світу, що теж потребує змін. Перелік викликів можна продовжувати.

Крім того, університет як система – це цілісність, яка має певні складники (компоненти), взаємозв'язки між ними, середовище, власне призначення. Як перетворити цю систему на синергійну, де ціле більше, ніж його складові?

Спробуємо застосувати для аналізу університетської моделі концепцію *Synefin framework*, розроблену відомим британським консультантом з питань організаційної складності Девідом Сноуденом [3], керівником дослідно-консалтингової мережі *Cognitive Edge*. Ця концепція дає змогу візуалізувати різні типи середовища й осмислити, як функціонують у кожному з них системи. За Сноуденом, існують чотири основні типи середовища: «просте» й «ускладнене» є впорядкованими, а інші два – «складне» й «хаотичне» – невпорядкованими. Концепція *Synefin* – це не матриця для категоризації «кращих» чи «гірших»

типів середовищ, вона не закликає мігрувати з однієї зони до іншої, а скоріше є інструментом для створення сенсу [2].



Основні типи бізнес-середовища за концепцією Cynefin framework [1]

Управління сучасним університетом, що перебуває на етапі трансформації, має ознаки всіх типів середовищ за Cynefin.

Прості операції – зона правил: наприклад, робота бухгалтерії чи господарської служби, офісного персоналу, розрахунки навантаження викладачам за прийнятими нормативами і процедурами, документообіг, створення розкладу занять, каталогізація документів для бібліотечного фонду тощо. Процеси, що повторюються в досить контрольованому середовищі, які важливо лише класифікувати й регламентувати та діяти відповідно до встановлених правил. Проблеми, які виникають, – у нечіткості, а іноді відсутності правил для різних бізнес-процесів. Кожен університет потребує добре продуманої організаційної структури із розподіленням функцій і чітко закріпленими зонами відповідальності та правилами.

Неординарне: конкурентне середовище вимагає постійного дослідження освітнього ринку. Освітні інновації, зміна навчальних планів, введення нових курсів, спеціальностей, напрямів професійної підготовки, сертифікатних програм, додаткової освіти, дистан-

ційного навчання, врахування цифрового середовища в цілому тощо. Потребує експертного обговорення.

Складнощі: академічна спільнота здебільшого не вміє «слухати» працевдавців, бізнес, не готова до експериментів («наша справа навчити»), складно «вписується» у цифрове середовище тощо. Визначаємо, аналізуємо, діємо!

Складна ситуація: зона новаторства. Наприклад, повернення науки до університетів, розвиток наукових досліджень в університетах не як «баштах зі слонової кістки», а у співпраці з бізнесом (R&D) та у глобальній співпраці з міжнародною спільнотою. Створення середовища, яке дозволить з'явитися новим рішенням. Дослідницька компонента в роботі студентів. Створення системи мотивацій і стимулювання наукових досліджень і академічної роботи викладачів університету (відрадження, публікації, творчі відпустки, стажування тощо). Стимуляція творчості, нетрадиційних рішень. Конкурси проєктів. Вивчаємо, визначаємо, діємо!

Хаос: зона швидкого реагування. Традиційний університет втрачає роль головного виробника знань і монополію на освітню діяльність у певній віковій і часовій системі координат. Це вже видно неозброєним оком. Але надійної відповіді на цей виклик, здається, ще немає. А дозволити собі «відпустити» ситуацію й пливти за течією не маємо права. Варто перевести ситуацію хоча б у розряд «складних». «Побачити», щоб зрозуміти. Зрозуміти, щоб управляти. Хоча б побачимо, колеги?

Література

1. *Котусенко В.* На порозі змін: як управляти складністю [Електронний ресурс] / Віктор Котусенко // Management.com.ua: інтернет-портал для управлінців. – 2013. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm143.html> (дата звернення 05.12.2014). – Назва з екрана.
2. *French S.* Cynefin, statistics and decision analysis / S. French // Journal Of The Operational Research Society [serial online]. – 2013. April. – Vol. 64 (4). – P. 547–561. – Available from: Business Source Premier, Ipswich, MA. Accessed December 8, 2014.
3. *Snowden D. J.* Leader's Framework for Decision Making [Electronic resource] / David J. Snowden, Mary E. Boone // Harvard Business Review. – 2007. – November. – Mode of access: <https://hbr.org/product/a-leader-s-framework-for-decision-making-harvard-b/an/R0711C-PDF-ENG> (reviewed 05.12.2014). – Title from the screen.