Проблемы образовательной организации на этапе жизненного цикла «Старение»

Николаева Марина Игоревна,
г. Владимир

Согласно модели жизненного цикла организаций, разработанной Ицхаком Адизесом [2], любая компания в своем развитии проходит ряд этапов, сходных по своей сути с жизненным путем человека. Это стадии: Зарождение, Младенчество, Высокая активность **(Go-Go)**, Юность, Расцвет, Стабильность, Аристократия, Ранняя Бюрократия, Бюрократизация, Смерть. При этом Стабильность, Аристократия, Ранняя бюрократия и Бюрократизация относятся к этапам Старения. Практическое применение концепции жизненного цикла связано, прежде всего, с необходимостью определения, на какой стадии развития находится организация в данный период времени, какие проблемы являются ключевыми для данной стадии, чтобы своевременно принять адекватные меры для их устранения. Функционирование организаций, несмотря на подчиненность одним и тем же законам и закономерностям развития, происходит неодинаково, поскольку даже при наличии одних и тех же факторов внутренней и внешней среды, влияющих на жизненный цикл, интерпретация этих факторов внутри каждой организации будет иной. Модель, предложенная И. Адизесом, предназначена преимущественно для бизнес-корпораций и адаптировать ее к деятельности конкретных российских компаний, например, к характеристике деятельности образовательных организаций, представляется весьма сложной задачей. В то же время, можно выделить ряд параметров, применимых для оценки состояния стадии развития любой образовательной организации. Рассмотрим эти процессы на примере образовательной организации высшего образования, проходящей этап старения, возникающие при этом проблемы и пути их решения.

Согласно идеям И. Адизеса, старение начинается в сознании человека одновременно с изменением его целей и отношения к жизни. Старение организаций происходит похожим образом. Когда организация начинает выходить из состояния Расцвета и оказывается в его последней фазе, в ее культуре появляются первые признаки Старения [2]. Этот момент невозможно определить четко, как некий пик, отправную точку, окончание одного явления и начало другого, вероятно лишь периодически, при регулярном мониторинге самой деятельности и ее результатов, выявлять симптомы, свидетельствующие о начале Старения. Перечень этих параметров, выделенных и рассмотренных И. Адизесом, достаточно обширен, рассмотрим лишь часть из них применительно к образовательной организации.

Стареющие компании характеризует умение избегать риска. Старение — это состояние образовательной организации после Расцвета, когда добившись определенных успехов, руководители и сотрудники испытывают удовлетворенность и рассчитывают на спокойное стабильное существование в привычных условиях. Так как осторожность становится доминирующим фактором, то стремление избегать риска преобладает над желанием что-то менять. Например, для образовательной организации существуют риски влияния внешних условий, тех факторов, на которые организация воздействовать не может, но которые существенным образом определяют деятельность образовательной организации (появление в регионе конкурентов — ВУЗов, реализующих аналогичные направления подготовки; меняющиеся требования Федеральных государственных образовательных стандартов (далее — ФГОС) к количественному и качественному составу профессорско-преподавательского контингента и др.). У организации остается все меньше способности к адаптации в изменяющихся внешних условиях и готовность

организации принимать на себя риски снижается, вместо реакции на изменения приветствуется избегание инициатив.

Еще одним признаком стареющей организации можно назвать ситуацию, в которой результаты превосходят ожидания. Руководство и административный персонал, занимающиеся вопросами планирования и контроля, не ставят перед собой и перед командой, которую возглавляют, серьезных целей и глобальных задач (например, расширение спектра направлений подготовки, выполнение бóльшего объема научно-исследовательских работ по договорам и грантам, расширение сети филиалов, формирование позитивного имиджа ВУЗа в регионе и проч.), а ограничиваются стабильным ежегодным набором студентов, имеющимся в ВУЗе перечнем специальностей и направлений подготовки.

Важнейший признак организации на этапе старения связан с предпочтением в организации формы, а не содержания деятельности. Форма подразумевает наличие многочисленных правил для усиления контроля за поведением персонала. Для осуществления функций контроля требуется разрастание контролирующего аппарата. В образовательной организации издаются дополнительные инструкции, правила, регламенты, облегчающие контроль за исполнителями. Например, правила детально регламентируют единообразие рабочих программ дисциплин, фондов оценочных средств, методических рекомендаций и разработок, протоколов заседаний кафедр, причем далеко за рамками требований, содержащихся во ФГОСах и приказах Министерства образования.

Акцент организации исключительно на форме отрицательно сказывается на выполняемых функциях, особенно на их качественных показателях. Например, рекомендуемые внутренними локальными актами образовательной организации Методические материалы для проведения учебных занятий статичны, жестко регламентируют не только используемые формы и методы проведения занятия, но и время, отводимое на каждый педагогический прием, что значительно ограничивает воспитательные и учебные возможности. Таким образом, укрепление и усиление значения формы неизбежно приводит к снижению гибкости в содержательных процессах и процедурах, а в условиях изменяющейся внешней среды снижение гибкости подразумевает ослабление функциональности. Вместо реальной деятельности сотрудники ВУЗа тратят время на составление красивых и стройных отчетов, соответствующих планируемым показателям, но далеким от реальности.

Складывается парадоксальная ситуация: форма, практически бесполезная в таких масштабах, преобладает над более важным содержанием. Эмоционально и психологически проще установить правила, и следовать им, нежели делать что-то новое, нужное и интересное, поскольку исполнение правил не требует творческой энергии и размышлений, оно не сопровождается беспокойством, которое возникает в процессе освоения чего-то нового. Для осуществления функции необходимо адаптироваться к изменяющейся реальности, изменение порождает неопределенность, неопределенность порождает беспокойство и требует эмоциональных сил, поэтому следовать установленной форме гораздо проще, чем учиться чему-то новому. В результате, со временем форма побеждает функцию.

Растущее внимание к форме в ущерб функциям влияет и на управление персоналом, стареющие организации нанимают и продвигают людей в зависимости от их личностных характеристик вопреки отсутствию реальных достижений, карьерный рост обеспечивают трудовой стаж и личные связи, а не квалификация и результаты труда, работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик и отношений с руководством, а не вклада в успех организации. Когда доминировать начинает форма, то, **как** человек делает свою работу, оказывается важнее достигнутых им результатов. Вместо того, чтобы попытаться понять, **что**

сотрудник может предложить своей организации, руководство ищет ошибки, допущенные этим человеком. Персонал наказывают, несмотря на успехи, только потому, что люди не следуют установленным процедурам, не соблюдают форму. В стареющих компаниях на бесконечных совещаниях дискуссии разворачиваются вокруг того, как делать что-либо, кто это сделал, кто допустил при этом ошибку и следует ли что-то делать вообще.

В стареющей организации возможности рассматриваются как проблемы. Например, установление контактов с зарубежными ВУЗами, сотрудничество с предприятиями и организациями региона для людей административного склада представляет собой проблему. По мере того, как администраторы постепенно вытесняют творческих и креативных сотрудников, все больше и больше возможностей кажутся проблемами, а те, кто реализуют эти возможности, воспринимаются как создатели неудобств. Переключение внимания с возможностей на проблемы сопровождается изменением центров власти в образовательной организации. На этапе старения реальная власть переходит к административному персоналу компании, то есть лицам, осуществляющим функции планирования и контроля, тем, кто устанавливает правила и требует их неуклонного исполнения: учебный отдел, научный отдел, бухгалтерия, отдел кадров. Профессорско-преподавательский состав, кафедры находятся в положении зависимых, второстепенных подразделений. Таким образом, властью обладают те структуры, которые за конечный результат — выпуск квалифицированных специалистов соответствующего уровня, не отвечают.

Когда компания стареет, сокращается финансирование непрофильных операций — масштабных и долгосрочных научных исследований и новых разработок, капитальное строительство учебно-лабораторной базы, развитие информационных технологий. В результате это ослабляет факторы, повышающие гибкость и творческую активность, в организации остается немного людей, борющихся за проведение изменений, которые бы могли обещать результаты в долгосрочной перспективе. Люди, инициирующие изменения, остаются в меньшинстве, в результате своей активности они оказываются в изоляции, оппозиции и вынуждены действовать скрытно, поскольку, чтобы получить продвижение или просто не быть уволенным, необходимо полностью прекратить любые самостоятельные усилия. Если подчиняться, выполнять беспрекословно приказы и поручения, избегать высказывать собственное мнение, есть возможность занять высокий руководящий пост в организации. В конечном итоге, самые талантливые работники прекращают свои попытки и увольняются добровольно или в принудительном порядке. Те, кто пытается реформировать стареющие организации изнутри, делают это с риском для своей карьеры. Организация избавляется от них независимо от эффективности их усилий. В конце концов, все работники с креативными способностями, которые больше всего нужны для выживания организации, увольняются или уходят сами, почувствовав свою невостребованность или бессилие что-либо изменить.

В организации в такой среде остаются работники типа «администраторы»: преподаватели приходят и уходят; администраторы остаются и численно растут. Так как от администраторов требуется только осуществление управления, то компания превращается во вполне законченную бюрократическую организацию, сосредоточенную исключительно на правилах и нормах. Она не проявляет никакого интереса к улучшению своих результатов за счет удовлетворения потребностей клиентов.

Таким образом, образовательная организация на этапе Старения может иметь следующие характерные признаки:

проявляет мало интереса к расширению перечня реализуемых специальностей и направлений подготовки, освоению новых технологий; фокусирует внимание на прошлых достижениях (уже

имеющееся материально-техническое обеспечение, сформировавшийся ранее имидж ВУЗа в регионе), а не на видении будущего; с подозрением относится к изменениям в виде долгосрочных перспективных научных исследований, развития системы реализации дополнительных образовательных услуг; не заинтересована в принятии рисков; приобретает краткосрочную ориентацию; имеет много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели, развита система дублирования; работа организации как единой системы нарушена: один отдел игнорирует то, что требует другой, мероприятия планов разных подразделений порой не согласованы и совпадают по времени; осуществляется мало практических действий или вообще ничего не делается; вознаграждаются те, кто соблюдает все правила; все смотрят друг на друга с подозрением; каждый старается скрывать свои истинные намерения; деньги расходуются на системы контроля, в том числе, видеоконтроля за персоналом; внедряются лишь незначительные внутренние инновации; требуется приверженность традициям, соблюдение формальностей и единообразия в одежде, в обращении, в том пространстве, в котором работают люди; вместо того чтобы заниматься проблемами организации, люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга; ни у кого не остается времени заниматься потребностями клиентов; каждый концентрирует усилия на личном выживании, а не на выживании организации; сотрудники беспокоятся о том, кто сумеет остаться, а кто будет уволен; на кого-то нужно возложить ответственность, поэтому регулярно издаются приказы о наказании и увольнении; люди фокусируют внимание на том, кто создал проблемы, а не на том, что надо делать для их решения.

Чтобы выяснить, стареет ли организация, нужно своевременно заметить отдельные проявления признаков старения. Позднее, когда организация уже состарится, они станут заметны всем. Таким образом, важно осознать существование проблемы, но это сложно признать после состояния Расцвета.

На первый взгляд, может показаться, что смена руководителя решит проблему организации. Однако И. Адизес полагает, что смена руководства не обеспечит омоложение компании и для изменения поведения организации необходимо изменить систему. Новое руководство помогает организациям выходить из состояния старения, только если оно меняет систему. В стареющих организациях именно культура определяет стиль руководства, поэтому до тех пор, пока новый руководитель не изменит систему, он не сможет добиться от нее принципиально новых результатов. Стареющей организации нужен независимый, объективный взгляд со стороны, оценить признаки старения и наметить пути выхода из сложившейся ситуации сможет внешний консультант. Какие меры следует предпринять, чтобы замедлить Старение и омолодить организацию, позволяя оставаться в состоянии Расцвета, зависит от того, какая управленческая роль: направляющая (Purposeful), административная (Administrative), предпринимательская (Entrepreneurial), интегрирующая (Integrative) оказывается наиболее слабо выраженной.

Определяя стадию жизненного цикла, которую проходит организация, намечая план преодоления Старения, следует также иметь в виду, что одни подразделения организации стареют быстрее других, поэтому не следует пытаться поместить образовательную организацию на какой-то один этап жизненного цикла. Диагностику определения положения организации на кривой жизненного цикла осложняет также то, что при наступлении стрессовой ситуации организация функционально отступает на предыдущий этап. Разные подразделения организации могут находиться на разных этапах, поэтому нужно исследовать, как каждая организация в целом ведет себя основную часть времени.

Библиографический список:

1. Адизес Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. В Кузина. М.: Манн,

Иванов и Фербер, — 2014.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР. — 2003.
3. Широкова, Г. В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. —2007. — № 4. — С. 3-20.