V. *Рывок Чалмерса: предпринимательская автономия в университетской системе Швеции*

В

1994 году появились сообщения о том, что Технический университет Чалмерса «вышел» из контролируемой госу­дарством системы высшего образования Швеции. В социально однородной стране, которая на протяжении более чем полувека объявляла высшее образование сферой ответственности одно­го только центрального правительства и в которой националь­ные цели «распределительной справедливости» и «равноценно­сти» вели к контролируемой стандартизации, эта новость, как сообщалось читателям из других стран, означала шокирующие изменения. Первые сообщения оказались преувеличенными: в соответствии с 15-летним контрактом с национальным мини­стерством образования Чалмерс продолжал получать государ­ственную поддержку на общих для всех университетов основа­ниях. Наряду с этим были выдвинуты другие условия. Сильные национальные профсоюзы преподавателей и вспомогательного персонала никуда не исчезали, а продолжали работать в Чал-мерсе в соответствии с достигнутыми договоренностями отно­сительно условий труда и прав наемных работников. Но в этих заголовках о «выходе» из государственной системы действи­тельно была немалая доля истины: Чалмерс занял уникальное положение. Теперь он превращался в отдельный «фонд», един­ственный в своем роде «фондовый университет», и у него был собственный управляющий совет, к которому должен был по­ступать весь доход. Чалмерс становился более автономным, чем другие университеты, быть может, даже более похожим на част­ные высшие учебные заведения других стран, более свободным в вопросах назначения и оплаты персонала, внутреннего рас­пределения ресурсов, разработки учебных программ и курсов и иначе подходил к вопросу обеспечения исследований и препо­давания, а также к возможностям обучения студентов.

135

Чалмерс был выбран для настоящего исследования не из-за этого решения 1994 года как такового, а из-за моего предполо­жения, что для шведского университета стремление и обрете­ние этого нового совершенно особого статуса должно означать наличие у него особой траектории развития, уходящей в своих истоках на десяток или более лет в прошлое и подготовившей его к этой серьезной перемене. Предположение было обосно­ванным: для объяснения серьезных перемен в Чалмерсе, как и в других университетах, нужно было вернуться лет на десять на­зад, а не ограничиваться одним-двумя годами. Это решение не могло быть исторической случайностью. Поэтому задачей моего рассмотрения данного шведского примера было установление того, какие действия, произведенные в СТН (Chalmers tekniska hogskola) с начала 1980-х годов, вызвали поворот к предприни­мательству. Как в Уорике, Твенте и Стратклайде, эта история бо­гата организационными элементами, взаимодействие которых вызывает перспективный цикл изменений. Можно говорить также об истории Чалмерса, восходящей к 1829 году. Как все на­чиналось? Насколько генетический отпечаток, сохранявшийся на протяжении полутора веков, определил дальнейшее разви­тие университета после 1980 года?

СТАРЫЙ ЧАЛМЕРС

Чалмерс — не самое типичное шведское имя, но Уильям Чал­мерс (1748-1811), имевший шотландские корни, родился в Гёте-борге, на западном побережье Швеции и сделал свое состояние в конце XVIII века как директор шведской Ост-Индской ком­пании (основанной в 1731 году и ликвидированной в 1813-м). Вернувшись домой с богатством, которое ему удалось сколотить за несколько десятилетий торговли в Калькутте и Бенгалии, он решил использовать свои средства, таланты и навыки руково­дителя для содействия экономическому развитию гётеборгско-го региона [Samuelson, Samuelson, 1993]. Помимо такой непо­средственной помощи, как строительство полезного канала на западном побережье, его увлекла идея создания образователь­ного учреждения, которое позволило бы использовать научные знания для решения текущих экономических и социальных проблем. После консультаций с известными учеными Чалмерс решил создать школу полезного обучения — «ремесленную шко-

лу», которая должна была иметь сильную научную базу. В своем завещании он указал, что половина состояния должна пойти на эту цель. После его смерти друзья и сторонники в 1829 году основали Институт Чалмерса (или ремесленную школу). Впо­следствии из нее вырос Университет Чалмерса, созданный как частное учебное заведение и изначально ориентированный как на науку, так и на производство.

Частное и совсем небольшое, это учебное заведение было несопоставимо с двумя старейшими шведскими университе­тами — Упсалы (1477) и Лунда (1668). Имея изначально всего 29 студентов, небольшая частная инициатива, которая должна была принести техническое образование в западную Швецию, выросла до немногим более 100 человек в середине XIX века, 300 человек — в начале XX века и 650 человек — в 1937 году, когда учебное заведение было официально включено в универ­ситетскую систему шведского государства и полностью преоб­разовано из частного в публичное. Его изначальной целью было стать шведским «политехническим» учебным заведением, а об­разцом для этого неуниверситетского типа углубленной под­готовки стала Политехническая школа, созданная в 1790 году в Париже. Другие сходные учебные заведения появились в на­чале XIX века в ведущих городах Европы: Берлине, Праге, Вене, Карлсруэ и Стокгольме. Работа в Гётеборге с самого начала ка­салась в основном таких областей, как химические технологии и машиностроение. К концу столетия сюда прибавились строи­тельство и электротехника [Samuelson, Samuelson, 1993]. Эти об­ласти прекрасно вписывались в местную экономику, в которой было немало бумажных фабрик, текстильных предприятий и судостроительных компаний.

Глава университета избирался управляющим советом, и пять сменявших друг друга ректоров руководили работой небольшо­го штата сотрудников «старого Чалмерса» (del gamla Chalmers). Области, из которых привлекались ректоры, свидетельствова­ли о верности сравнительно прочному научному фундаменту технического или технологического учебного заведения, совер­шенно отличного от модели многопрофильного университета. Первый ректор (1829-1852), ученик Йенса Якоба Берцелиуса, был химиком; второй (1852-1881) — физиком; третий (1881-1913), выпускник Чалмерса, — строителем [Ibid.]. Чалмерс мог оставаться местом получения практических навыков, но посте-

137

пенно он инкорпорировал академические ценности. В начале XX века он медленно, но верно обрел характерные для универ­ситета взгляды и черты: в 1900 году верность учебного заведе­ния науке была прописана в его уставе; в 1912 году 13 препода­вателям было впервые присвоено звание профессора, которого удостаивались только те, кто занимался наукой; при включении в 1937 году в государственную систему, несмотря на недоволь­ство признанных университетов, Чалмерсу было предоставлено право присваивать докторские степени.

Будучи формально частным, Чалмерс с самого начала поль­зовался вниманием со стороны государства. Ряд предметов, которые теперь преподаются в Стокгольме и университетах Упсалы (близ Стокгольма) и Лунда (в южной Швеции), вряд ли могли бы появиться в них, если бы Чалмерс так и остался не­большой политехнической школой. Всякого, кто интересовался развитием западного побережья Швеции, особенно Гётеборга и прилегающих областей, заинтересовало бы также развитие более локальных институтов. Поиск региональных альтернатив позднее привел к созданию в Гётеборге «свободной академии», особенный акцент в которой делался на гуманитарных и обще­ственных науках и обучении языкам, — учебного заведения, ставшего первым колледжем, а затем (когда «со временем он начал отвечать требованиям, предъявляемым старыми универ­ситетами к качеству обучения и присваиваемым степеням»), в 1954 году — многопрофильным Гётеборгским университетом [Geiger, 1986, р. 135]. Чтобы поддержать Чалмерс, губернатор местного региона неизменно оставался председателем управ­ляющего совета университета. В 1836 году, всего несколько лет спустя после открытия учебного заведения, король Швеции, ставленник Наполеона, помог с получением государственной субсидии, со временем превратившейся в постоянное госу­дарственное финансирование. Таким образом, на протяжении долгого времени Чалмерс развивался как смешанное частно-публичное заведение, что, несомненно, облегчило переход в 1930-х годах к полному государственному финансированию. Может, и в самом деле в городе и регионе Гётеборга «почти все начиналось благодаря частной инициативе», как замечали раз­личные администраторы и преподаватели Чалмерса в своих ин­тервью, но едва ли образование способно было ускользнуть от всевидящего ока государства, особенно если рост школ и уни-

138

верситетов опережал ресурсы, доступные благодаря частным пожертвованиям.

После Второй мировой войны Швеция разбогатела. Один ученый заметил, что «наша промышленность не была разруше­на, и все хотели покупать у нас». Используя государственные министерства для удовлетворения растущих национальных амбиций, Швеция первой из европейских стран перешла от элитарного высшего образования к массовому. Конец 1950-х — 1960-е годы были «золотым веком» для создания новых учебных заведений и существенного расширения старых. Например, Гётеборгский университет сформировался в начале 1950-х во многом благодаря слиянию университетского колледжа и шко­лы медицины, которое позволило увеличить число студентов с 500 человек в конце 1940-х годов до более чем 20 000 в конце 1960-х [University of Gothenburg, 1996, p. 4]. Спрос существовал, и государство радо было предложить модернизированную об­разовательную структуру, способную обеспечить человеческий капитал для шведского «среднего пути» между Западом и Вос­током. По сравнению с университетами Франции и Германии, шведские университеты могли в какой-то степени контроли­ровать собственные размеры, чаще всего удовлетворяя расту­щий спрос. Но в университетах, специализирующихся на тех­нических дисциплинах и прикладной науке, высокая стоимость зданий, оборудования и лабораторий сдерживала непрерыв­ное расширение. Хотя Гётеборгский университет продолжал расти — в 1990-х годах в нем обучалось свыше 30 000 студен­тов, — в соседнем Чалмерсе количество обучающихся составля­ло всего около 5000-6000 человек. В типично европейской ма­нере местный многопрофильный университет географически был разбросан по всему городу. Чалмерс же сохранил единый кампус и построил несколько смежных зданий, когда рост числа дисциплин, а также преподавателей и студентов привел к пере­полнению старых факультетов.

В конце 1970-х Чалмерс можно было охарактеризовать как небольшое, сравнительно специализированное высшее учебное заведение, которое могло притязать на некоторую «частную» автономию. После обретения в 1994 году фондового статуса те, кто был хорошо знаком с историей этого учебного заведения, могли говорить о долгосрочном «маятниковом» движении от частного к государственному и обратно. Техническая и при-

139

Создание предпринимательских университетов

кладная специализация также благоприятствовала ректорско­му руководству и взаимодействию с бизнесом. Но в 1980 году Чалмерс еще не имел автономии в привычном понимании это­го слова. Он финансировался государством, а его деятельность определялась общенациональными правилами. Небольшие экс­перименты в организационном развитии в этом уголке Гётебор-га проложили путь к большому «прорыву» 1994 года.

ТРАНСФОРМАЦИЯ 1980-1995 ГОДОВ

Связь между пятью трансформационными элементами, вы­деленными в нашем исследовании, оказалась в Чалмерсе на­столько тесной, что описание их взаимодействия можно начи­нать с любого из этих элементов. *Академический оплот* играл ведущую роль начиная с конца 1970-х, до того момента, когда крупнейший ученый университета заявил о своей верности инновациям и начал работу, которая в полной мере воплоти­ла предпринимательский подход в Чалмерсе и, возможно, во всей университетской системе Швеции в целом. Эта «низовая» инициатива встретила горячую поддержку *административно­го ядра,* которое впоследствии усилилось и на протяжении всех 1980-х годов возглавлялось тандемом сильного ректора и адми­нистративного директора. «Низовые» и «верховные» инициати­вы исходили из общей *институциональной идеи,* что Чалмерсу нужно стать в большей степени предпринимательским инсти­тутом, который, как было заявлено позднее, должен включать «множество особых мест для инновационной деятельности». Эти места вскоре образовали сложную *периферию развития,* новые единицы которой были по большей части междисципли­нарными и ориентированными на осуществление определенных проектов. Налаживая связи с производственными компаниями и другими внешними группами, они приносили в университет постановки проблем извне и создавали такие формы внешнего взаимодействия, как отделившиеся компании и научные парки, выходившие за рамки традиционного университета. Одновре­менно изменялись *каналы поступления доходов,* которые игра­ли свою стимулирующую роль.

Начнем с рассмотрения *академического оплота.* Профессор Дж.Т. Уоллмарк был международно признанным ученым и изо­бретателем электроники, который после нескольких лет работы

V. Рывок Чалмерса. ..

в Американской радиовещательной корпорации в Соединен­ных Штатах в середине 1960-х вернулся на родину. Затем он провел еще какое-то время в Соединенных Штатах, перед тем как окончательно вернуться в Швецию в качестве заведующе­го кафедрой и руководителя отделения физики твердого тела в Чалмерской электротехнической школе. Американский опыт работы привил ему восхищение духом практической изобрета­тельности, которого, как ему тогда казалось, не хватало Швеции. В Чалмерсе он пытался развить склонность к инновационной деятельности и даже показать пример таковой. Чтобы раскрыть студентам и молодым преподавателям возможности создания собственных компаний, он начал экспериментировать с орга­низацией дочерних фирм, учредителями которых выступали, в частности, его собственные студенты. Университет создал для него «новую персональную кафедру», которая должна была заниматься «инновационными разработками», что стало важ­ным символическим шагом. Как отмечали позднее в интервью руководители учебного заведения того времени, «он повли­ял на всех в университете. Он был уважаемым профессором, сменившим свою специализацию на развитие "инноваций"». В 1979 году Уоллмарк сделал важный шаг в создании *периферии развития* — открыл Инновационный центр Чалмерса (ИЦЧ), который стал важным элементом инфраструктуры для система­тической «передачи идей новых товаров и новых технологий от университета бизнесу» [Chalmers University of Technology, 1994, 1995]. В 1983 году на кампусе было открыто здание универси­тетского инкубатора, который должен был вместить в себя ра­стущее число дочерних фирм. Позднее, когда при Уоллмарке, а затем и его преемнике Серене Сьоландере (1991-...), который также был весьма предприимчивым человеком и пользовался уважением в деловых кругах, развитие дочерних компаний про­должилось и они стали самоокупаемыми, было построено еще два дополнительных здания. В 1995 году появился план строи­тельства значительно более крупного здания, которое должно было вместить и ИЦЧ, и еще большее число новых отпочко­вавшихся компаний. К этому времени ИЦЧ принял участие в рождении более чем 200 таких компаний. Еще в 1986 году ИЦЧ занялся созданием фирмы по предоставлению начального или венчурного капитала и управленческих рекомендаций новым компаниям. Консультативный совет по вопросам предприни-

141

Создание предпринимательских университетов

мательства ИЦЧ сформировался в начале 1990-х, а в 1994 году была запущена программа коммерческого развития для получе­ния дополнительных доходов.

Еще в 1983 году ИЦЧ организовал Группу по связям с бизне­сом для привлечения компаний, которые могли быть заинтере­сованы в исследовательской деятельности и консультационных услугах в Чалмерсе, а также в создании дочерних компаний. В середине 1990-х осуществлялось сотрудничество со многими крупными компаниями, играющими ведущую роль в экономи­ке Швеции: от Astra Hassle в производстве фармацевтических препаратов до Ericsson в электронике, SAAB в транспорте и SKF, поставляющей шарикоподшипники для всего мира. ИЦЧ создал себе академическую базу на отделении инновационной инжене­рии и менеджмента, откуда он привлекал свои кадры (только отделения имели право назначать сотрудников ИЦЧ).

Кроме того, для студентов были разработаны специальные курсы «Инновации на практике», а для широкой публики пред­лагались курсы по патентованию. Юристы компаний бесплатно давали юридические консультации изобретателям и дочерним компаниям. Чалмерс также разработал ряд программ повыше­ния квалификации управленческих кадров (CHAMPS), на ко­торых руководители крупных шведских компаний встречались с ведущими специалистами других стран (они тоже приглаша­лись для проведения занятий в Швеции). Наконец, для опреде­ленных компаний разрабатывались «специальные программы» [Chalmers University of Technology, 1995-1996]. CHAMPS суще­ствуют за счет самофинансирования, взимая высокую плату за престижные, первоклассные во всех отношениях курсы, на которые крупные компании с готовностью отправляют своих нынешних и будущих топ-менеджеров.

*Усиленное направляющее ядро* сыграло немаловажную роль в формировании курса университета. Центральное руковод­ство — ректор и административный директор — выступили с инициативой выбора Чалмерсом динамичного предприни­мательского подхода. Свен Гивинг, специалист по электрони­ке с опытом работы в бизнесе и американских университетах, который на протяжении семи лет был активным проректором (1966-1973), в 1974 году вступил в должность ректора и прора­ботал в ней до 1989 года (23 года на высших руководящих долж­ностях). Знакомый со стилем управления в производственных

142

V. Рывок Чалмерса. ..

компаниях, Гивинг хотел быть «генеральным директором» и даже «боссом». В 1980 году он назначил своего единомышлен­ника Фольке Хьялмерса административным директором — эту должность в Швеции и Европе часто занимают администраторы с юридическим образованием, неукоснительно соблюдающие все должностные инструкции и тщательно следящие за расходо­ванием средств, выделенных государством. Гивинг и Хьялмерс старались сделать традиционные академические подразделения и отделения более самостоятельными. На раннем этапе они ис­пользовали «программу бюджетирования», для того чтобы при­вить большую ответственности на низких уровнях.

Будучи специализированным техническим учебным заведе­нием, Чалмерс считался университетом «одного факультета». Так, в шведской статистике указывается, что Упсала имеет во­семь факультетов, Гётеборг — шесть, а Чалмерс — всего один [Lane, 1992, р. 690]. Крупные подразделения в Чалмерсе назы­вались школами, а не более привычно — факультетами. В нача­ле 1980-х существовало всего шесть крупных «школ»: химиче­ская, строительная, электротехническая, машиностроительная, физико-техническая и архитектурная. К концу десятилетия от­деление математики было преобразовано в школу математики и информатики. Во главе школ стояли деканы. Переход к де­централизованному бюджетированию существенно усилил их позиции и сделал их главными игроками — к этому моменту мы еще вернемся. Решительная администрация Гивинга так­же играла важную роль в раннем развитии научного парка в Чалмерсе, особенно в поддержке ИЦЧ под руководством Уолл-марка. Ректор всеми силами стремился сохранить Уоллмарка в Чалмерсе; он создал для него специальную кафедру и во всем поддерживал его инновационные начинания. В 1980-х годах центральная администрация уделала большое внимание и пе­риферии развития, которая будет рассмотрена ниже, скажем, раннему переходу университета к проектам Европейского эко­номического сообщества.

Но, как мы видели на примере Уорика, Твенте и Стратклайда и увидим далее на примере Йоэнсуу, персонализированная форма ректорского руководства может служить проводником перемен в европейском университете лишь в течение какого-то времени. Профессора, возглавлявшие кафедры, рассчитывали, что они тоже будут участвовать в управлении: ведь их исторический

**НЗ**

ученый совет никуда не исчез. Сопротивление профессоров и преподавателей диктату сверху способствовало установлению более коллегиальных форм управления. В 1991 году со вступле­нием в должность ректора/президента Андерса Сьоберга в цен­тре сформировалась коллегиальная группа, представляющая общеуниверситетские интересы. Сложившийся в первой по­ловине 1990-х, этот коллегиальный центр включал семь-восемь членов: ректора, трех-четырех отобранных (не избранных) проректоров и трех высокопоставленных административных сотрудников. В более широкий круг входили девять деканов школ: к указанным выше семи школам прибавились школа наук об окружающей среде и школа промышленного производства и экономики (позднее — школа технологического менеджмен­та и экономики). По мере привлечения деканов к управлению университетом эта группа все больше напоминала Группу по управлению Университетом Стратклайда. В таком расширен­ном виде, с 16 или более ключевыми участниками, усиленное административное ядро стало важной инстанцией коллектив­ного руководства.

Вместе с тем, в отличие от традиционного академического стиля, эта вновь сложившаяся центральная группа оставалась относительно управленческой. Ректор/президент — самый главный — отбирал проректоров, а не соглашался работать с избранными представителями; ему подчинялись три высоко­поставленных администратора; деканы же, что наиболее важно, стали руководителями основных академических подразделений, отвечающими за бюджет и инициативы в своих специфических областях. Они стали ключевыми фигурами, осваиваясь с ролью классических менеджеров среднего звена в коммерческих ком­паниях. Важное звено в цепи общего управления, они также были близки к рабочему персоналу и действовали в качестве его представителей. И как и в развивающейся структуре Стратклай­да, деканы в Чалмерсе сыграли важнейшую роль в примирении новых управленческих ценностей с традиционными академиче­скими и в установлении связей между общеуниверситетскими институциональными интересами и интересами крупных внут­ренних сегментов. Трансформация функций деканов помогает превратить их в представителей всего института.

Обратимся теперь к *периферии развития.* Чалмерс создал ря­дом со своим кампусом крупный научный парк. Основанный в

1984 году при поддержке университета, местных городских вла­стей и региональной торговой палаты и открытый для бизнеса в новом большом здании в 1987 году, этот парк был прежде всего местом, где коммерческие компании могли заниматься иссле­довательской деятельностью, используя преимущества универ­ситетской среды. Его называли «настоящим научным парком, заполненным исследовательскими подразделениями частных компаний... Деятельность сосредоточена на прикладных научных исследованиях, а не на опытно-конструкторских разработках... Нынешние арендаторы — это в основном исследовательские от­делы и специализированные компании от групп, включающих Volvo, SKF, SCA и Celsius, а также высокотехнологичные дочерние компании из Чалмерса» [Chalmers Institute of Technology, 1994]. Университет считает парк ключевой составляющей складываю­щегося «гётеборгского технополиса» с факультетом естествен­ных наук Гётеборгского университета, который совместно с Чал-мерсом и парком образует второй по величине «университетский город в Швеции для естественных наук и технологических иссле­дований». В 1995 году вовсю осуществлялись планы увеличения парка вдвое: во время моего второго визита в сентябре-октябре 1996 года однажды вечером мне посчастливилось увидеть взрыв­ные работы на скале для расчистки смежной площадки.

В середине 1990-х эта новая, ориентированная вовне деятель­ность Чалмерса получила дополнительный важный стимул к развитию — основание помимо инновационного центра и науч­ного парка еще нескольких «центров передовых знаний». Новые центры — часть национальной инициативы шведского Нацио­нального управления по индустриально-техническому разви­тию (НУИТР), призванной стимулировать совместные страте­гические исследования бизнеса и университетов. Рассчитанное на десятилетний срок организационное соглашение для каждо­го центра предполагает три направления финансирования, при этом университет предоставляет в основном место и кадры, а НУИТР и бизнес собирают средства. Этот тип университетско­го подразделения, имеющего прочные связи с бизнесом, ориен­тирован на конкретные проекты (как правило, междисципли­нарные), в его задачи входит постановка проблем. В конкурсе, который начался в 1992-1993 годах, участвовали более чем 300 заявок; шесть из 28-30 центров, которые планировалось создать по всей стране, были открыты именно в Чалмерсе; эти центры

144

145

специализировались, в частности, на высокоскоростных техно­логиях (в области телекоммуникаций) и катализе (каталитиче­ское горение и фильтрация выбросов) [Chalmers University of Technology, 1994-1995, p. 19-20].

Эксперты в университете считают эту новую организацион­ную форму «уникальной для Швеции» в Европе и полагают, что «близость к бизнесу» на самом деле означала появление «нового типа исследований». Каждый центр имеет свой собственный со­вет директоров, которые принимают участие в управлении и не­сут за это полную ответственность: «Наиболее перспективным в новом подходе является то, что исследователи из университета, а также представители бизнеса и промышленности сообща форму­лируют стратегически важные программы исследований, беря на себя коллективную ответственность за финансирование и испол­нение. Кроме того, эта организационная форма делает возмож­ным прямое взаимодействие между бизнесом и представителями промышленности, в процессе которого они могут участвовать в совместных проектах, осуществляемых центрами знаний» [Ibid., р. 20]. Директора этих центров в Чалмерсе могут, не испрашивая разрешения у деканов и руководителей отделений, искать соответ­ствующие кадры, готовые участвовать в деловом проекте и рабо­тать вместе с исследователями-производственниками. К примеру, новый центр знаний в области катализа вскоре привлек профес­соров из трех университетских отделений и исследователей из шести фирм, работающих над обоими основными проектами. Молодой и одаренный директор сумел привлечь полдюжины последипломных студентов (важную роль здесь сыграла финан­совая поддержка НУИТР) и через два года планировал увели­чить их число до 15. Ожидалось также, что костяк сотрудников составят более постоянные исследователи. Заявления от студен­тов ценились особенно высоко, так как они могли приобрести полезный опыт для последующей работы в промышленности. Центры позволяли строить карьеру по-новому: их докторанты, работая рука об руку с исследователями-производственниками, не ограничивались специфическими для данной конкретной компании задачами. Они стояли в стороне от товарных продук­тов, занимаясь более широкими проблемами, общими для цело­го сектора промышленности. Например, важность проблемы очистки выхлопных газов была очевидной, а сама проблема, по сути, неисчерпаемой!

Создание центров передовых знаний показало, что передача знаний может происходить не только от университета произ­водству, но и от производства — университету. У исследова­телей на производстве технические знания, необходимые для решения специфических проблем, зачастую превосходят зна­ния соответствующих университетских исследователей. Такое сближение с университетскими ноу-хау, несомненно, будет про­исходить в рамках отношений университета и производства, поскольку все большее число производственных компаний соз­дает штат исследователей, обладающих глубокими знаниями и владеющих технологиями, специфическими для отдельных сек­торов и даже компаний.

В периферию развития Чалмерса вошли также две другие важные составляющие, не слишком характерные для шведских университетов: отношения с выпускниками и сбор средств. Европейские университеты обычно не называют тех, кто их окончил, «выпускниками». Бывшие студенты не выказывают какой-то особой лояльности университету; университет, в свою очередь, не создает из своих бывших студентов группу под­держки. Но вокруг Чалмерса уже в середине XIX века возник­ли добровольные ассоциации выпускников, что было связано с его изначально частным характером. В последние десятилетия определенные черты студенческой жизни, которые будут рас­смотрены ниже, побудили студенческих лидеров во время свое­го обучения сблизиться с университетом и способствовали их отождествлению друг с другом и с Чалмерсом в целом после окончания учебы. Так образовался важный «клуб» с тесными личными связями прежде всего в регионе Гётеборга, а также в Швеции в целом. Особенно получив более независимый статус «фондового университета», университет стремился в 1990-х го­дах наладить связь с выпускниками и организовать их в группу на основе уже существующих добровольных объединений. Чал-мерс нуждался в их моральной и финансовой поддержке. В том или ином виде распространенное среди бывших студентов представление о себе как о выпускниках Чалмерса было весьма ценным ресурсом, уникальным среди шведских университетов.

Кроме того, Чалмерс приступил к формальному сбору средств в рамках кампании, которая была начата в середине 1990-х и воз­главлена новой службой по сбору средств и взаимодействию с выпускниками, располагавшейся в научном парке и руководи-

146

мой знающим свое дело американцем. Чалмерс издавна получал отдельные пожертвования от частных благотворителей и про­изводственных компаний, стремившихся поддержать развитие определенных областей знаний. Этим все чаще стали пользо­ваться и другие шведские университеты. Так, Гётеборгский уни­верситет смог создать крупную школу бизнеса после того, как получил немалое пожертвование от частного благотворителя на новый архитектурно привлекательный комплекс зданий. Но отличительной чертой Чалмерса было развитие этого особого типа внешних связей. Основой для него служат отношения с бизнесом и выпускниками. Как замечали сотрудники Чалмерса, в Стокгольме имеется правительство, но в Гётеборге — «втором городе» — есть промышленность, руководство которой с одоб­рением смотрит на местные инициативы, связанные с подго­товкой инженеров и других прикладных специалистов, а также с инновациями и знаниями, в которых нуждается промыш­ленность. Университет усиленно работал и над налаживанием прочных связей с Европейским союзом, ориентированным на развитие. При проректоре по развитию работает служба по свя­зям с Брюсселем. В середине 1990-х у Чалмерса ежегодно было 100 контрактов с ЕС. Привычка университета искать внешние связи в Швеции без труда распространилась на общеевропей­ский уровень.

Благодаря своим контактам с ЕС, да и не только с ним, Чалмерс оформил свою «интернационализацию» в виде совместных кон­трактов на исследования. «Типичный исследовательский про­ект в ЕС включает пять-семь партнеров из четырех-пяти стран. Этими партнерами могут быть малые или крупные предприя­тия, университеты или научно-исследовательские институты, которые желают в ходе совместной деятельности решать проб­лемы, важные для бизнеса и промышленности или общества». И еще: «в последние пять лет международное сотрудничество из нерегулируемого стало сотрудничеством, регулируемым раз­личными по форме соглашениями в количестве 450». Число ре­гулируемых соглашений за пять лет выросло более чем на 100%. В них участвовали все школы, а официальные соглашения не ограничивались одной только Западной и Восточной Европой и простирались на Соединенные Штаты, Азию, Австралию, Африку и Южную Америку. Для развития «контактов с зару­бежными центрами передовых знаний» в 1994-1995 годах были

заключены соглашения о сотрудничестве с Калифорнийским технологическим институтом («Калтех»), знаменитой Швей­царской высшей технической школой в Цюрихе и легендарной Политехнической школой во Франции [Chalmers University of Technology, 1994-1995, p. 20-21]. «Регулируемые» соглашения об исследованиях стали мощным стимулом для налаживания международного сотрудничества в качестве «неотъемлемой со­ставляющей научно-исследовательской деятельности». Это так­же помогает связать периферию развития университета прак­тически со всем его академическим оплотом.

Вернемся еще раз к *академическому оплоту:* студенты в Чал-мерсе поддерживают тесные отношения с администрацией университета и осваивают предпринимательский этос благо­даря определенным упорядоченным практикам студенческого руководства. Студенческий союз имеет парламент, который избирает своих руководителей на следующий год (общая чер­та для всех шведских университетов). Соответственно Чалмерс принял четыре-пять или более руководителей на полную став­ку и освободил их от учебы на год. Поэтому они должны были проучиться на год дольше для получения своей первой ученой степени (обычно это 4,5-5 лет). Такие сотрудники тесно связаны с администрацией университета и сами становятся младшими администраторами; им позволяют участвовать во многих коми­тетах администрации и преподавателей. На эти руководящие посты привлекаются студенты, у которых нет проблем с успевае­мостью. В своей интенсивной оплачиваемой деятельности они полностью отождествляют себя со своим институтом.

Некоторые преподаватели и администраторы, работавшие на этих должностях, когда были еще студентами, говорили о том, что корпоративный дух в Чалмерсе сильнее, чем в других шведских университетах: «дух Чалмерса» основывался на тес­ном сотрудничестве между студенческими лидерами, препода­вателями и администрацией. Бывшие сотрудники профсоюза студентов с гордостью вспоминали, как они боролись за ста­тус университета и его автономию. Например, как они дважды выступали против попыток объединения Чалмерса с гораздо более крупным Гётеборгским университетом. Студенческие лидеры обычно были важными игроками и в небольших сту­денческих обществах — наподобие знаменитого студенческого тайного общества в Йельском университете «Череп и кости», —

148

149

Создание предпринимательских университетов

в которые ежегодно отбиралось около ста студентов. Это при­вело к появлению обособленной и весьма сплоченной группы выпускников из трех-четырех тысяч человек, «пустившей свои щупальца по всей Швеции» и породившей другие сообщества по типу ассоциаций выпускников. Выпускники, которые были лидерами студенческого профсоюза во время учебы, периоди­чески встречаются, вспоминая былое.

Сотрудники университета, лучше всего знакомые с фено­меном «из студенческих лидеров — в активные выпускники», называют его «средоточием духа Чалмерса». Наглядным приме­ром действия этого феномена может служить Ассоциация ин­женеров Чалмерса, включающая 11 000 выплачивающих взносы членов из 24 000 выпускников. Благодаря множеству таких боль­ших и малых ассоциаций вы «сохраняете эту связь [с другими выпускниками Чалмерса] в течение всей жизни». Все начина­ется со студенческой жизни, в студенческих обществах на кам­пусе и (в меньших масштабах) в отдельных школах. Преподава­тели и администраторы, знакомые с американскими методами, уподобляли этот дух тому, что часто проявляется у студентов и выпускников небольших частных колледжей и университетов в Соединенных Штатах. Студенческая культура Чалмерса даже включала «особую связь с Гётеборгом»: ежегодно проводимое майское шествие студентов по центральным улицам города по­зволяет увидеть реальное воплощение этого «духа».

Кроме того, академический оплот и периферия развития вы­строены в Чалмерсе вокруг институциональной идеи предпри­нимательского университета. Эта идея нашла свое воплощение во многих структурах кампуса и осязаемых практиках; созна­ние, что «мы это можем», наполняет и студенческую жизнь. Эта идея вылилась в этос, культуру, простирающуюся на различные административные службы, внешние подразделения, универси­тетские отделения и исследовательские центры. Очевидный в повседневной деятельности, предпринимательский подход име­ет необычайно широкое распространение.

Наш пятый элемент — *база дискреционного финансирова­ния* — играл здесь менее важную роль, чем в Уорике, Твенте и Стратклайде. Это финансирование имело существенное значе­ние в прошлом, а с 1994 года вообще стало главнейшей целью. Подобно другим шведским университетам, Чалмерс в большой мере зависел от государственного финансирования, которое по-

V. Рывок Чалмерса. ..

ступало от профильного министерства. Поскольку националь­ное правительство озабочено вопросом создания человеческого капитала, оно не жалеет денег на поддержку системы высшего образования, оплачивая обучение студентов (для них самих по большей части бесплатное) и проведение научных исследова­ний. Правительство прямо указывает, что около трети выделяе­мых средств должно идти на обучение студентов, а остальные две трети — на научные исследования и углубленное обучение. Вторым каналом получения дохода служат многочисленные со­веты по науке; сюда же относятся прочие правительственные ведомства, особенно национальные органы, поддерживающие развитие торговли, промышленности и техники. В отличие от Германии и Франции, где значительные средства на исследова­ния выделяются научно-исследовательским институтам, не свя­занным с университетами, Швеция сделала ставку прежде всего на университеты.

Учитывая описанные ранее сложности с тремя каналами поступления доходов, доля «центрального финансирования» в Чалмерсе сократилась примерно с 67% в 1980 году до 55% в 1995 году (табл. 5.1). В 1990-х картина осложнялась серьезными изменениями в структуре расходов: так, после 1994 года впер­вые появилась статья «затраты на недвижимость». Доходы от научных советов, составлявшие в 1980 году около 20%, выросли почти до 25%. Объем поступлений по третьему каналу — «все остальные источники» — вырос примерно с 14 до 20%. Доля вто­рого и третьего каналов, обеспечивающих негарантированные средства, заметно выросла благодаря конкурентным усилиям, достигнув около 45%. Диверсификация доходов происходила даже в других университетах страны, где основное финансиро­вание было довольно щедрым.

Данные о доходах за 1994-1995 учебный год показывают, что обучение студентов целиком финансировалось за счет государ­ства. «Докторантские программы и исследования» государство финансировало лишь на треть, и основным источником финан­сирования здесь стали «внешние средства» [Chalmers University of Technology, 1994-1995, p. 61]. К этим «внешним» источникам относились второй и третий каналы поступления средств: со­веты по науке и не связанные с образованием государственные ведомства предоставляли средства на конкурентной основе; два других источника — «заказные исследования» и «пожертвова-

150

ния, гранты, дарения» — включали поступления от шведских частных фондов и промышленных компаний, готовых предо­ставлять целевые и нецелевые средства, чтобы обеспечить бла­гополучное существование Чалмерса в долгосрочной перспек­тиве. Фонд Валленберга — важный источник финансирования шведских университетов. Эти крупные пожертвования рас­ходовались на строительство и оснащение зданий; промышлен­ные компании также делали пожертвования в пользу Чалмерса, особенно для приобретения дорогостоящего оборудования, не­обходимого для отделений и факультетов.

*Таблица 5.1*

Источники финансирования Технического

университета Чалмерса, 1980-1995 гг., млн шведских крон

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Центральное финанси­рование | | Научные советы | | Все остальные источники | | Итого | |
| Сумма | % | Сумма | % | Сумма | % | Сумма | % |
| 1980 | 222 | 67 | 62 | 19 | 47 | 14 | 331 | 100 |
| 1985 | 315 | 59 | 104 | 20 | 113 | 21 | 532 | 100 |
| 1990 | 618 | 58 | 258 | 24 | 193 | 18 | 1069 | 100 |
| 1995 | 794\* | 55 | 353 | 25 | 290 | 20 | 1437 | 100 |

\* При новом «фондовом» механизме финансирования в 1994 году государ­ство начало включать сюда также затраты на недвижимость.

*Источник:* Данные, собранные Хелен Стромберг, сотрудницей Службы планирования Чалмерса.

Таким образом, Чалмерс прошел целый этап развития, завер­шившийся в 1994 году — в год памятного «выхода» из общей университетской системы. Пять путей трансформации, рас­смотренных в этом исследовании, объединяла готовность (не­очевидная во всех шведских многопрофильных университетах) предпринять смелый, но рискованный шаг в стремлении к об­ретению более независимого статуса. В исторической памяти института (культурная составляющая) запечатлелось, что он когда-то был частным и мог снова обрести некое подобие част­ного статуса: он в состоянии был не просто выживать, но даже

процветать, не будучи при этом «государственным университе­том». Его административное ядро, долгое время верное ректор­скому руководству, заметно усилилось в 1980-х — начале 1990-х благодаря укреплению полномочий ректора, декана, главы от­деления — проактивной формы коллегиального управления в центральной направляющей группе. Идея предпринимательства получала все более широкую поддержку и поощрялась как ака­демическим оплотом, так и центральной администрацией: про­фессор Уоллмарк был олицетворением определяющей фигуры, а Центр инноваций Чалмерса — определяющей единицы. Пери­ферия развития в буквальном смысле расцвела в многочислен­ных инициативах ИЦЧ, научного парка, проектов с участием ЕС, центрах передовых знаний, в связях с выпускниками и сборе средств. Периферия и ядро стали неотличимы друг от друга в ис­креннем признании социальной и академической легитимности предпринимательства. Как можно было лучше послужить благу нации, когда шведская промышленность остро нуждалась во всей той помощи, которую университет мог ей оказать?

Идея получения «фондового» статуса одним или нескольки­ми университетами возникла у консервативного правительства (1991-1994), которое проявляло гораздо больший интерес к сти­мулированию свободных предприятий и вовлечению государ­ственных предприятий в конкурентную борьбу, нежели социал-демократическое правительство, долгое время находившееся у власти. Организация отдельных официально зарегистриро­ванных фондов, либо финансируемых, либо субсидируемых государством, шла двумя путями. Первый — создание новых национальных научных фондов для поддержки стратегических исследований за счет «средств налогоплательщиков» — шаг, вы­звавший острейшие дебаты и резкие возражения после скоро­го возвращения к власти в 1995 году социал-демократической партии. По второму пути правительство формально начало двигаться в конце 1991 года. К университетам обращались с во­просом (в рамках более широкой инициативы по децентрализа­ции контроля и стимулированию соответствующих областей), заинтересованы ли они в том, чтобы превратиться в фонды и управляться по образцу частных организаций в той же самой правовой форме, что и «компании с ограниченной ответствен­ностью». Государственные университеты могли стать фондовы­ми университетами, которым в самом начале выделялись боль-

152

153

шие единовременные суммы для основания фонда, заключения 15-летнего контракта с правительством, задававшим общие ориентиры и гарантировавшим ежегодное государственное фи­нансирование, и дальнейшей работы со своими контрольными бюро и руководством в целях более свободного распределения ресурсов во внутренней деятельности.

Большинству шведских университетов принять предложен­ный статус было непросто: все многопрофильные университе­ты вскоре пошли на попятную, решив остаться в традиционной правовой и культурной среде. Если переломить существующую систему не удалось, зачем вообще было идти на такой реши­тельный шаг? Громоздкие многопрофильные университеты сра­зу поняли, насколько сложным будет его осуществление. Только для того чтобы убедить полуавтономные факультеты — от ме­дицины до гуманитарных наук, понадобилась бы уйма време­ни, и здесь не обошлось бы без серьезных разногласий. Когда план стал сводиться к созданию одного такого эксперименталь­ного предприятия на университетском уровне, соперничество за получение этого статуса ограничилось двумя техническими университетами страты — Чалмерсом и Королевским техноло­гическим институтом в Стокгольме. Предпочтение было отдано Чалмерсу как учебному заведению, лучше всего ориентирован­ному и управляемому с точки зрения подобных перемен. (Но­вый статус получил также университетский колледж в Йонко-пинге.) После двух лет предварительного обсуждения в самом университете был сделан вывод, что новое устройство поможет ему достичь процветания.

Почему Чалмерс решил совершить «переход к фонду»? В крат­кой записке, предоставленной правительству в 1993 году, при­водились три довода: он хотел получить «одновременное право распоряжения всеми ресурсами», от средств на строительство до еженедельной заработной платы для персонала с частичной занятостью; он хотел «более гибкой организации» и «менее жестких ограничений на распоряжение финансами», «больших возможностей для своих собственных организационных и фи­нансовых инициатив»; он также стремился обрести «большую гибкость в вопросах, касающихся принимаемых на работу и уже работающих кадров» [Chalmers University of Technology, 1993, p. 1]. Университет заявил о намерении стать международ­ным лидером «в области технического образования и исследо-

ваний» и войти в «десятку лучших технических университетов Европы» [Ibid., p. 2]. В записке утверждалось, что Чалмерс был шведским университетом, лучше всего подготовленным к тому, чтобы воспользоваться этой захватывающей возможностью, но также, быть может, подвергнуться болезненным переменам.

Подчеркивая важность «духа Чалмерса» как «чувства при­надлежности к университету, общего для студентов и препо­давателей», университет придавал особое значение фундаменту своего развития:

На протяжении многих лет Чалмерс работал над поиском бо­лее гибких организационных и финансовых решений и приоб­рел немалый опыт в развитии новых организационных форм и финансовых систем... Чалмерс сосредоточил свое внимание на вопросе развития функций управления и руководства. Он так­же работал над достижением более гибких систем назначений. Поэтому Чалмерс прекрасно подготовлен к тому, чтобы стать фондом, и имеет огромный потенциал для последующего бы­строго развития [Ibid, p. 3].

Или, как сказал ректор после того, как дело было сделано:

Идея фонда прекрасно согласуется с давним стремлением Чал­мерса к большей независимости и поиску независимых реше­ний. Мы хотим действовать «самостоятельно». Мы хотим «са­моутверждаться» [Chalmers University of Technology, 1995].

Далее ректор заметил, что статус независимого фонда позволит Чалмерсу: (а) создать систему найма и карьерную структуру, ко­торая поможет привлекать лучших исследователей из-за рубе­жа, (б) разработать различные процедуры приема для студентов и (в) достичь большего движения кадров между университетом и производством. «Новые условия для возвращения к жизни» при «правильном управлении» раскрыли бы «уникальный по­тенциал» Чалмерса. Для раскрытия этих «возможностей» по­требуется пять-десять лет. После 12-18 месяцев работы в этом новом статусе центральные администраторы по-прежнему сохраняли оптимизм. Начать с того, что «нам не нужно спра­шивать разрешения у Стокгольма, прежде чем что-то сделать», «нам не нужно читать соответствующие пункты в должностных инструкциях», которые необходимо неукоснительно соблюдать «в Упсале и Лунде, но не в Гётеборге». Чалмерс мог иметь теперь

154

155

«собственный сборник должностных инструкций», лучше со­ответствующих характеру его деятельности и его окружению. Большая свобода действий в найме преподавателей и карьерной структуре в университете открывала широкие перспективы: Чалмерс мог разработать свои правила, и его решение о приня­тии того или иного кандидата на должность преподавателя уже не могло быть оспорено тем, кто получил отказ, как это нередко случалось в государственных университетах; назначения могли производиться быстрее; при рассмотрении вопроса продвиже­ния по службе большее значение могло придаваться активной преподавательской деятельности.

И что наиболее важно, управление университетом на уровне всего университетского комплекса, а не отдельных школ с при­обретением нового статуса предполагало большую гибкость, большую структурную сложность и большую способность к адаптации. На смену государству в качестве собственника при­шел новый совет директоров, состоявший менее чем из десяти человек, — правление фонда. В его состав вошли руководители крупных компаний, один из которых занял ключевой пост пред­седателя. Ректор университета тоже был членом правления, но не его главой, и это очень важный момент. По закону весь доход поступал в этот высший совет. Второе по значимости место за­нимало новое юридическое лицо — «Технический университет Чалмерса Ltd.» — со своим собственным, более широким (около 15 членов) советом директоров, также возглавляемым крупным бизнесменом, но включающим еще и представителей препода­вательского корпуса, студентов, вспомогательного персонала, муниципальных властей и председателей/президентов таких ве­дущих шведских компаний, как Saab, Astra Hassle и европейский электротехнический гигант ABB. Ректор университета, как и в предыдущем совете, был членом, но не главой. Напротив, пре­зидент «по поручению правления» «отвечал за исполнительное высшее руководство». Окружавшие ректора проректоры и цен­тральные администраторы, составлявшие, как говорилось ранее, внутренний круг усиленного административного ядра, теперь назывались «центральной группой по управлению университе­том» [Chalmers University of Technology, 1994-1995, p. 60]. Препо­даватели тоже имели своих представителей среди проректоров.

Направляющие советы на уровне школ возглавлялись людь­ми, которые не являлись сотрудниками школы, но обладали

156

влиянием, сопоставимым с влиянием деканов. По мнению неко­торых центральных администраторов, это позволило открыть «путь свежим веяниям»: «раньше декан был предоставлен са­мому себе, а теперь за ним стоит еще кто-то»; теперь «делами ведают два человека с разными профессиональными знаниями и опытом».

Высшие администраторы в Чалмерсе считали основание по­ста нового главы правления на уровне университета и школ ключом к созданию более динамичного университета, открытого влиянию среды. Представителей крупных компаний, вечно стра­дающих от нехватки времени, теперь можно было убедить занять такого рода должность. Обладая немалым личным влиянием, они способны были, в свою очередь, убедить других людей, до­стигших высот в бизнесе, в том, что им время от времени следу­ет занимать подобные должности и активно работать на них. Во многом благодаря этому внедрение новых и более рациональных подходов к управлению не заставило себя долго ждать.

Фондовое устройство, столь поощрявшееся правительством консерваторов начала 1990-х, при социал-демократическом правительстве, которое вернулось к власти в 1995 году, впало в немилость. То, что предыдущий министр образования и науки считал необходимой децентрализацией и стимулирующей кон­куренцией, новый министр рассматривал как наступление «ха­оса», превратившего превосходно интегрированную универси­тетскую систему в «бардак» [Times Higher Education Supplement, 1996, p. 11]. Крупные научные фонды изображались как полу­чатели неверно распределенных средств. И никаких прорывов в духе Чалмерса больше не должно было быть: одного было достаточно, а управление им должно было вернуться назад, к государству. Министр пошел в наступление на новую незави­симость университета: вопреки первоначальной договорен­ности Чалмерс лишался возможности выкупить у государства свою собственность, а мог лишь арендовать ее; в состав совета директоров могли быть включены некоторые представители государства. Министр объявил о грядущем серьезном сокраще­нии финансирования *фундаментальных* исследований для всех университетов, сопоставимом по объему с теми средствами, которые выделяются на *стратегические* исследования новыми научными фондами. Ассоциация ректоров выразила глубокую неудовлетворенность «предпринимаемыми министром шага-

157

ми по рецентрализации»: «Кажется, что г-н Там [министр об­разования] слишком сильно любит инструкции» [Times Higher Education Supplement, 1996, p. 11]. Проблема государственного регулирования и университетской автономии требовала пере­смотра, причем многие чиновники из социал-демократического правительства считали Чалмерс наглядным примером того, что делать не нужно. Фирменный шведский консультативный «диа­лог» пошел уже на повышенных тонах: бывший министр обра­зования публично назвал социал-демократического министра «дураком» за его решение сократить инвестиции в фундамен­тальные исследования на 50%: «Для небольших стран с боль­шими амбициями подобное сокращение просто недопустимо» [Science, 1995, р. 1901].

Во время своего пребывания у власти консервативное пра­вительство всеми силами старалось оградить новые фондовые структуры от любых попыток социал-демократов упразднить их и вернуть status quo. В 1996 году Чалмерс полагал, что, не­смотря на критику со стороны министров и парламентов, его фондовый статус, по сути, не изменится. Юридический статус университета был весьма прочным; у него были сильные со­юзники — друзья в крупных шведских компаниях; универси­тет имел глубокие корни на западном побережье, а апелляция к чувству гордости Гётеборга, второго по важности города Шве­ции, помогла получить поддержку на местном уровне. Статус фонда казался перспективным и стоящим того, чтобы за него бороться. Он явно означал расширенную автономию. Он рас­ширял возможности финансирования. Он способствовал более сильному самоуправлению. И уже предприимчивый универси­тет заявлял о себе как о еще более предпринимательском.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определенные качества старого Чалмерса 1830-1970-х годов помогли его более поздней трансформации. Этот неторопливо развивавшийся институт хранил память о частном происхожде­нии и руководстве. В отличие от шведских многопрофильных университетов, сосредоточенность на технологиях облегчила ему налаживание связей с промышленностью и освоение неко­торых деловых привычек. Тем не менее после включения в го­сударственную систему высшего образования в 1930-х годах он

подвергся серьезной государственной стандартизации. В том, что стало шведской моделью планирования сверху и развития государственной деятельности, — в создании интегрирован­ной и плановой университетской системы — государственные власти играли центральную роль. Постоянно «делался акцент на единообразии как гарантии поддержания равных стандартов» [Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 1995, p. 185]. С тех пор Чалмерс действовал как национальный публичный университет, работа которого в немалой степени определялась распространенными в шведском правительстве и обществе представлениями о равенстве и однородности. Ком­мерческие компании могли производить инновации и участво­вать в конкуренции, но университеты в государстве всеобщего благосостояния сотрудничали с министрами и их подчиненны­ми в деле совершенствования своего служения обществу.

В конце 1970-х во всем шведском государственном секторе постепенно появилась возможность развития в противополож­ном направлении — в направлении «конкуренции и выбора» [Ibid., p. 185-188]. К концу 1980-х годов главной задачей была объявлена децентрализация управления в университетском сек­торе — от государства к университету [Lane, 1992; Elzinga, 1993]. Но сама по себе децентрализация не была гарантией проявления локальной институциональной инициативы. Давние внутренние споры о ресурсах между факультетами и отделениями, препода­вателями и вспомогательным персоналом оборачивались невоз­вратными издержками. Власть распылялась между автономными структурами. Активная позиция требовала новых механизмов направления и стимулирования работы. Организации, которым не удавалось быстро приспособиться к самоуправлению, сталки­вались со множеством внутренних трудностей в использовании новых возможностей развития института.

Шаги, предпринятые в Чалмерсе в 1980-х — начале 1990-х, выдвинули его в число наиболее передовых шведских универ­ситетов в части проведения институциональной политики. Инновационный характер деятельности ценился одинаково высоко как академическим оплотом, так и центральной адми­нистрацией. Многие новые университетские подразделения на­лаживали контакты с крупными промышленными компания­ми. Одновременно университет принимал участие в создании малых и средних высокотехнологичных компаний и оказывал

158

159

им всяческую поддержку. Поначалу там было весьма сильное персонализированное ректорское руководство, которое затем сменилось центральной управленческой группой, склонявшей­ся к коллегиальным методам управления. Студентов и молодых преподавателей призывали становиться предпринимателями. Главным лозунгом стали слова: «Мы это можем!» По мере того как в структуру управления университетом привлекалось все больше руководителей производственных предприятий, она становилась все более деловой. Постепенно сформировавшееся в течение 15 лет стремление университета стать местом пред­принимательства привело в начале 1990-х годов к решению при­нять совершенно непривычный статус фондового университета и тем самым стать единственным в своем роде. Этот серьезный шаг сделал институт во многом частным предприятием, хотя он по-прежнему входил в систему публичных университетов. В этом отношении Чалмерс был похож на Стокгольмскую школу экономики и Каролинский институт (медицины) — предметы гордости шведского высшего образования, которые получали государственное финансирование, но обладали при этом более независимым статусом, нежели основные многопрофильные университеты. В этом новом статусе Чалмерс действительно стал шведским экспериментом — экспериментальным институ­том, показавшим, что может сделать университет, решившийся двигаться дальше по пути независимости.

Чалмерс отличала прежде всего готовность разрушить ста­рые стены, возведенные вокруг традиционных отделений и школ. Создавались новые базовые структуры, пересекавшие традиционные границы и привносившие постановки проблем и вопросов извне. Чалмерс стал важным экспериментом в фор­мировании матричной организации университета, в которой организационной опорой становились новые подразделения, не связанные с традиционными отделениями. Появились ори­ентированные вовне междисциплинарные исследовательские центры, работающие над конкретными проектами. Как наи­более наглядно показывают новые центры передовых знаний, такие структурные единицы могут даже иметь своих директо­ров, обладающих значительными полномочиями в определении приоритетов, организации проектов, получении финансирова­ния и подборе персонала. Руководители этих центров даже от­читываются напрямую перед ректором, а не перед главами от-

1бо

делений и факультетов. Такие подразделения в равной степени связаны с промышленностью и традиционными сегментами университета и фактически образуют посредническую третью сторону. Они привносят в операционную структуру взгляд из­вне. Рассматриваемые вместе как новая инфраструктура, они позволяют развивать новые направления деятельности. Другие институты постепенно начали лучше понимать преимущества подобной организации: в 1996 году такие подразделения ста­ли важным сегментом во внутренней организации по крайней мере еще четырех шведских университетов.

Статус фондового университета, прошедший после его при­нятия в 1994 году проверку в Чалмерсе, привлекает к себе международное внимание. Воплощая собой гибридную инсти­туциональную форму, на которую государство по-прежнему способно влиять и которая частично финансируется государ­ством по долгосрочным контрактам, этот университет имеет квазичастный статус, гарантирующий большую финансовую и организационную автономию. Фондовый механизм предлагает другим публичным университетам возможность возвращения значительной автономии, которой они обладали, когда высшее образование имело элитарный статус, а небольшая универси­тетская система сравнительно дешево обходилась государству и чиновники могли без особого беспокойства «оставлять деньги на тумбочке». В современных условиях существенно разросшей­ся и гораздо более дорогой системы долгосрочные контракты между государством и университетом вновь могут предложить немалую автономию в собственной деятельности. Большая сво­бода способна стать основой для активного самостоятельного развития университета. И в Чалмерсе соответствующие сред­ства появились благодаря взаимодействию элементов, выделен­ных в этом исследовании.

Нелегкий труд по выведению университетов на путь предпри­нимательства не каждому по силам. Но усилия тех, кто работает в этом направлении и добивается по крайней мере частичных успехов, вознаграждаются с лихвой. Во всех четырех рассмот­ренных нами университетах удалось найти новые источники финансирования и сделать их регулярной статьей дохода. Порт­фель дополнительных ресурсов может превращать «мягкие деньги» в надежный канал финансирования, тогда как старые «твердые деньги» государственных поступлений могут утрачи-

161

Создание предпринимательских университетов

вать былую надежность. Университет сам по себе способен экс­периментировать с новыми инфраструктурами, которые могут оказаться весьма ценными, если не необходимыми, для устой­чивости в будущем. Это позволяет осуществлять перекрестное субсидирование старых и новых направлений работы — от об­ластей, которым удается получать доход без больших усилий, до областей, которым этого сделать не удается. Это позволяет за­крывать неизлечимо больные отделения, а не смотреть, как они умирают от «тысячи порезов». Это позволяет достичь большей гибкости в карьерных вопросах и распределении рабочей на­грузки.

И что важнее всего, предпринимательский подход способен в известной мере укреплять общую идентичность университета. «Идея университета», любовно лелеемая преподавателями мно­гих стран и связанная в том числе с воспоминаниями о слав­ных былых временах, становится вполне определенной идеей развития вполне определенного университета. По мере того как идея получает операционное определение и воплощается в ин­ституциональной культуре, возникает целостная идентичность. Утверждение своеобразия Чалмерса сопряжено с осознанием его самостоятельной ценности. Благодаря существующей в нем системе устойчивых представлений преподавание и исследова­ния сами по себе обладают внутренней ценностью; и это общее осознание их ценности наполняет академическую жизнь смыс­лом. Сторонний наблюдатель мог бы предположить, что этот технический университет — холодное рациональное место, и только. Но при более пристальном рассмотрении оказывается, что университет не ограничивается своей ценной технической рациональностью. Его чувство институционального «я», кото­рое только усиливается вследствие решительного и даже агрес­сивного стремления к самоутверждению, предлагает препода­вателям, администраторам, студентам и всем остальным, кто участвует в его повседневной деятельности, нечто гораздо более важное. Предпринимательство здесь способствует воссозданию общности.