

# АНАЛИЗ РЕФОРМЫ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Мальцева Анна Андреевна

кандидат экономических наук, доцент,  
директор Научно-методического центра по инновационной деятельности высшей школы им. Е.А. Лурье Тверского государственного университета  
г. Тверь, Российская Федерация.  
E-mail: 80179@list.ru

Клюшниковая Елена Валерьевна

старший научный сотрудник УНИ ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»  
г. Тверь, Российская Федерация.  
E-mail: stanislav219@yandex.ru

**Аннотация:** Научные организации с традиционной системой управления, организацией труда на современном этапе все в меньшей степени соответствуют требованиям рынка знаний и инноваций. Подобный дисбаланс является причиной сопротивления научного сообщества реформам, которые инициируются как на государственном, так и на локальном уровне и имеют целью адаптировать организации сферы науки и отдельных ученых к динамичным условиям рыночной среды, создать механизмы опережающего развития науки и технологий, при этом ломая устоявшиеся принципы функционирования научных организаций и коллективов. Цель исследования – на конкретном примере с позиций концептуальных и методологических основ теории сопротивления изменениям выявить специфические особенности их проявления в научной среде, что позволит в дальнейшем проектировать и реализовывать трансформационные процессы на более высоком качественном уровне и добиваться поставленных результатов с наименьшими «потерями». Авторы, исследуя особенности сопротивлений изменениям в научных организациях, обращаются к кейсу реформы РАН в Российской Федерации, которая была инициирована Правительством страны в 2013 г. и наглядно продемонстрировала весьма высокий их уровень. В работе на выбранном примере показано, что сопротивления изменениям в научных организациях имеют более масштабный и осознанный характер, по сравнению с традиционными организациями, т.е. требуются как превентивные, так и текущие меры, направленные на снижение их негативного влияния на организационное развитие и внедрение изменений. Исследование включало использование таких методов как теоретический анализ, контент-анализ, обобщение, систематизация, классификация.

**Ключевые слова:** реформа; сопротивление изменениям; научная организация; наука; РАН, управление.

JEL: I23

ANALYSIS OF THE REFORM OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES THROUGH THE PRISM OF THE CONCEPT OF RESISTANCE TO CHANGE

Maltseva Anna Andreevna  
candidate of economic sciences  
Associate Professor, Director of Lurye Scientific and Methodological Center for Higher School Innovative Activity of Tver State University  
Tver, Russian Federation

Klyushnikova Elena Valerievna  
Senior Scientific Researcher in office of scientific research of Tver State University  
Tver, Russian Federation

**Abstract:** Scientific organizations with a traditional management system and organization of labor are all less suited to the requirements of market knowledge and innovation at the present stage. Knowledge in its purest form and the scientific

search hardly fit into the realities of the modern economy, because key indicators of activity of scientific organizations should be efficiency and productivity. This imbalance is the reason of the resistance of the scientific community to reforms that are initiated both at the state and local levels and are targeted at adapting the organization of science and of individual scientists to the dynamic market conditions, at creating mechanisms of advanced development of science and technology, while breaking established principles of functioning of scientific organizations and teams. The purpose of the study is to identify specific features of their manifestation in the scientific environment from the standpoint of the conceptual and methodological foundations of resistance to changes' theory, which will allow us to further design and implement the transformation processes at a higher quality level and to achieve the set results with the least «losses». The authors, exploring the features of the changes resistance in the scientific organizations, turn to the case of the reform of the of the Russian Academy of Sciences in the Russian Federation, which was initiated by the Government in 2013 and clearly demonstrated their very high level. On the selected example the work shows that resistance to change have a larger and more conscious in nature in scientific organizations than in traditional organizations, i.e. both preventive and current measures are required to reduce their negative impact on organizational development and change implementation. During the study we used such methods as theoretical analysis, content analysis, generalization, systemization, classification.

**Keywords:** reform, resistance to change, a scientific organization, science, Russian Academy of Sciences, management.

### Введение

В фокусе внимания авторского коллектива находятся научные организации как экономические субъекты, к которым в полной мере применимы постулаты классического и современного менеджмента, теория организации и др. При этом специфика деятельности научных организаций, связанная с творческим, в ряде случаев неуправляемым процессом генерации новых знаний, обуславливает необходимость корректировки традиционных концепций менеджмента для их использования в структурах сферы науки.

Изменения, происходящие в научных организациях, носят как объективный, так и субъективный характер и обусловлены смещением приоритетов в сторону научного и инновационного развития страны в рамках государственной политики, динамическими изменениями глобального социально-экономического пространства, увеличением конкурентоспособности в сегменте генерации новых знаний, технологической революцией, увеличившей потребности в новых знаниях, скорости их обновления и использования, требованиями к масштабности, междисциплинарности, качеству научных исследований.

Научно-исследовательская работа имеет творческий характер, и ее результат во многом обусловлен мотивацией исследователей. В условиях сопротивления изменениям научная продуктивность неизменно снижается, что влияет не только на результат реформ, но и на эффективность работы в целом. Возникает очевидная коллизия: стремясь увеличить исследовательскую продуктивность, инициируются реформы, которые, в ряде случаев, встречают сопротивление со стороны персонала, что в итоге исследовательскую продуктивность снижает.

В рамках данного исследования в качестве кейса, иллюстрирующего особый характер сопротивления изменений в научной среде, выбраны процесс и результат реформы РАН в Российской Федерации, которая была инициирована Правительством страны в 2013 г. и вызвала бурю протестов в научном сообществе, не утихающих и на сей день.

Данная работа носит исключительно исследовательский характер и не преследуют цели дать оценку проведенной реформе. Ее основная задача – на конкретном примере с позиций концептуальных и методологических основ теории сопротивления изменениям выявить специфические особенности их проявления в научной среде, что позволит в дальнейшем проектировать и реализовывать трансформационные процессы на более высоком качественном уровне и добиваться поставленных результатов с наименьшими «потерями».

Сопротивление изменениям: теоретический базис исследования

Сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при

отсутствии специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений.

Термин «сопротивление изменениям» был впервые введен в 1940-х годах социальным психологом Куртом Левиным и до сих пор остается в фокусе исследовательских работ таких ведущих специалистов в сфере менеджмента и управления персоналом, как И. Ансофф, О. Виханский, Х. Виссема, Дж. Коттер, Р. Кох, Д. Ерохин, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Е. Скляр, Н. Тичи, Й. Хейнтце, Дж. Френч, Э. Хьюз, Г. Широкова, Л. Шлезингер, С. Фролов, М. Деванна, Д. Щербакова и многие другие.

Авторским коллективом был проведен терминологический анализ, который позволил выделить следующие важные сущностные характеристики сопротивления изменениям:

- естественная и закономерная реакция персонала на организационные изменения;
- способность противостоять внедрению преобразований;
- негативная реакция персонала на перемены, связанные, в том числе и с ошибками управленцев;
- характеризуется определенным отрезком времени;
- проявляется на различном уровне;
- характеризуется интенсивностью и формой проявления;
- зависит от степени рациональности установок персонала;
- имеет значение источник инициативы изменений;
- вносит нестабильность в процесс внедрения стратегических перемен;
- представляет собой проблемы, приводящие к увеличению затрат и количества используемых ресурсов организации.

В результате исследования было сформулировано авторское определение понятия, которое используется как базис в рамках данной работы: сопротивление изменениям – комплексный феномен естественной и закономерной реакции персонала на организационные изменения, включающий в себя как психологические механизмы и детерминацию, так и поведенческие признаки, определяющие амплитуду воздействия, форму существования и проявления.

#### Предпосылки и причины сопротивления реформе РАН

27 сентября 2013 г. Президент России подписал Федеральный закон о реформе Российской академии наук, что повлекло за собой ожесточенные дискуссии по поводу содержания закона и сроках его вступления в действие, а также вызвало резкое сопротивление со стороны сообщества ученых. Сложилось открытое противостояние между наиболее активной группой ученых и руководством академий с одной стороны и инициаторами реформ – чиновниками Минобрнауки России – с другой.

Многочисленные социологические опросы выявили наличие весьма высокого числа противников реформы. Так, в 2013 г. практически 68% респондентов, участвовавших в опросе Центра научной политической мысли и идеологии, высказали опасения, что деградация науки в России только усугубится с принятием данного закона. О позитивных изменениях говорили чуть менее 7% опрошенных.

Большинство респондентов склонилось к тому, что суть конфликта между правительством РФ и руководством РАН и первопричина реформы состоят в борьбе за управление и передел имущества Академии.

Такие аспекты, как необходимость более жесткой централизованной системы управления научными структурами и обновления кадрового состава научных институтов не рассматриваются в качестве ключевых. Причины проводимой реформы, по мнению опрошенных, лежат в области материальных интересов, управленческие вопросы в данном случае вторичны.

Таким образом, наличие общих негативных настроений в научной среде, недостаточная информированность и скоропалительность реализации мероприятий реформы поставили под

сомнения ее результативность вследствие существенного сопротивления изменениям ученых.

Из приведенных и других социологических опросов можно заключить, что академическое сообщество, в большинстве своем, оказалось не готово к изменениям и произошедшие протесты продемонстрировали целесообразность поиска инструментов снижения сопротивления изменениям в научной среде.

Приведенные выше материалы свидетельствуют о наличии системных проблем в реформировании научных организаций в нашей стране и системы науки в целом. Требуется дальнейшая детализация и более глубокая проработка кейса, которая позволит выделить как реальные причины, связанные с недостаточной проработкой и подготовкой осуществленных изменений, их нечетким целеполаганием, так и факты сопротивления изменениям, не обусловленные реальными причинами и требующие эффективных мер по их снижению в рамках системы управления на микро- и на макроуровнях.

#### Реформа РАН: краткий исторический обзор

Изучение сопротивления изменениям в системе РАН представляет серьезный теоретический и практический интерес. Формирование, по возможности, научно-обоснованного представления об основных формах проявления сопротивления научных организаций, факторах и методах преодоления подобного сопротивления, поможет более целенаправленному осуществлению организационно-управленческих изменений, стимулированию разработки и принятию взвешенных управленческих решений, направленных на оптимизацию процессов перестройки научных организационных структур.

Реальными формами выражения сопротивления происходящим изменениям стали различные движения протеста, обращения, заявления и письма президиума Российской Академии наук, отделений и научных центров РАН, коллективов научных институтов РАН, международного научного сообщества и ряда общественных организаций, выступивших в поддержку Российской Академии наук, многочисленные митинги, организованные сборы подписей под петициями как в Интернете, так и на улицах городов, установление молодыми сотрудниками Академии горизонтальных связей между институтами.

Действия Правительства РФ вызвали беспрецедентную консолидацию научного сообщества:

- академическое сообщество обнаружило нетривиальные способности к самоорганизации;
- академическая молодежь объединилась со старшим поколением;
- ряд вчерашних критиков академии фактически встали на ее защиту;
- протест против проекта Минобрнауки России поддержали многие сотрудники университетов;
- к протестам против проекта Минобрнауки России присоединились зарубежные ученые;
- отзывы иностранных ученых выявили, что престиж РАН в мире еще высок.

В процессе проведения реформы РАН присутствовал фактор сопротивления изменениям. Вначале академическое сообщество использовало резолюции, постановления, публичные выступления, в дальнейшем осваивались новые тактические средства: уличные акции, социальные сети, протестная символика, привлечение прессы, выброс компромата. В качестве средств для снижения сопротивления со стороны членов РАН Правительство использовало лоббизм, доступ к высшему руководству страны и центральным телеканалам.

После проведенных митингов протеста и пикетов в поддержку российской науки академики и органы власти все же нашли некий компромисс. Напомним, что Президент РФ Владимир Путин предложил ряд поправок к законопроекту, некоторые из которых вошли в его текст. По словам Президента, государство все больше вкладывает средств в научную деятельность. И, конечно, общество и даже те люди, которые далеки от научной деятельности, но вкладывают свои средства в это направление в качестве налогоплательщиков, вправе ожидать большой, хорошей нужной

обществу отдачи от научных исследований [1]. Наука же, по словам В.П. Калинушкина□, хочет от власти реализации (хотя бы частичной) тех красивых слов, которые власть говорит о науке, а именно выполнения в идеале следующих функций [2]:

- Финансирование. Использование бюджетного финансирования и создание системы стимулов для привлечения частных инвестиций и решения общегосударственных задач.
- Создание инфраструктуры и институтов. Создание новых институтов под новые цели/приоритеты, предоставление возможности самостоятельного созревания новых форм и достаточной степени свободы для инициативы «снизу».
- Кадры. Выращивание и привлечение лучших специалистов со всего мира, создание им условий для научного и предпринимательского творчества.
- Политические приоритеты. Переход от приоритета «больших» проектов к приоритету «больших вызовов».
- Экономические приоритеты. Ставить при выборе приоритетных направлений развития науки-технологий-инноваций на первый план интерес экономики, предпринимателей, бизнеса;
- Прогнозирование. Превращение научно-технологических прогнозов в основу построения стратегий и программ развития.

Стоит отметить, что после встречи Президента РФ Владимира Путина с президентом РАН (на тот момент) Владимиром Фортовым детали реформы академии были существенно переработаны, с учетом пожеланий академиков.

Ко второму чтению был фактически разработан и принят совсем другой законопроект, который не предполагал ликвидацию РАН. Были дополнительно проработаны отдельные аспекты документа, связанные с собственностью; процедура избрания директоров институтов сделана так, что президиум РАН и сами институты имеют решающий голос; институты принадлежат не агентству, а РАН.

Однако из содержания принятых поправок видно, что названный законопроект направлен на реформирование структуры Академии наук. Каких-либо положений относительно самой сферы науки, как таковой, текст законопроекта не содержал, что не обеспечивало четкого понимания его перспективных результатов.

В целом, в результате проведения данной реформы создан специальный орган, который должен контролировать имущество и финансы научных институтов; РАН слилась с Академией медицинских наук и Академией сельскохозяйственных наук.

Большую автономию сохранили Сибирское, Уральское и Дальневосточное отделения РАН. РАН осталась бюджетной организацией, а не общественным клубом, как планировалось в начале. Сохранился и статус члена-корреспондента РАН, который пытались ликвидировать. В ходе сопротивления ученых реформе удалось получить некоторые функции, которые до этого не выполнялись РАН. Например, теперь вузы обязаны отчитываться перед Академией о своей научной деятельности – о проведенных за счет бюджета фундаментальных и поисковых научных исследованиях и полученных научных и научно-технических результатах.

Реформа РАН как кейс сопротивления изменениям в научной среде

В рамках исследования формы сопротивления изменениям были классифицированы и представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Соответствие форм сопротивления изменениям и наиболее характерных примеров сопротивления при проведении реформы РАН

Формы проявления сопротивления изменениям	Примеры из кейса реформы РАН
Отрицание	отказы академиков вступать в новую «Академию наук», учреждаемую согласно законопроекту

Формы проявления сопротивления изменениям	Примеры из кейса реформы РАН
Избегание	затягивание времени со стороны предполагаемых участников объединения научных организаций
Демонстрация некомпетентности	демонстрация учеными предлагаемых к объединению институтов невозможности исполнения своих должностных обязанностей
Абсентеизм	«траурные гуляния» ученых у здания Государственной Думы
Рационализация	внесение учеными в резолюции предложений об отмене закона
Возмущение	- митинги, пикеты, собрания и акции протеста ученых в городах России; - голодовки протеста; - открытые письма и обращения региональных отделений РАН; - флешмобы протеста молодых ученых
Скептицизм	- выступления ученых на различных конференциях научных работников РАН; - проведение и тиражирование социологических опросов научного сообщества
Нетерпение	открытые письма в адрес ФАНО с обвинениями в бюрократии и скандальные увольнения

Данные таблицы наглядно показывают наличие практически всех известных из литературы форм сопротивления изменениям, которые имели место в научной среде. Каждая из приведенных форм характеризуется различными подходами к снижению сопротивлений изменениям, которые должны были быть проработаны до и в процессе проведения реформы.

Для выявления причин неприятия перемен в академической среде был проведен контент-анализ мнений представителей сферы науки, который показывает существование как объективных, так и собственно субъективных необоснованных сопротивлений изменениям, обусловленных спецификой научной деятельности.

В процессе анализа было выявлено, что восприятие реформы РАН в среде научной общественности в начале проведения в 2013 году существенно отличается от ее восприятия в последующие годы, когда реформенные преобразования перестали быть «первым одномоментным шоком».

При проведении контент-анализа мнений представителей академической среды были сформулированы логические тезисы и определены ключевые «возмущающие» факторы, ставшие сеткой структурирования информации, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Контент мнений представителей академической науки о реформе РАН, отраженных в интервью и публикациях

Ключевые «возмущающие» факторы	Цитаты высказываний
1. Предпосылки и причины реформы РАН	
Необходимость предложенной реформы	<i>Зав. лаб. вирусов микроорганизмов Института микробиологии им. С.Н. Виноградского РАН А. Летаров:</i> Почему-то господа реформаторы решили начать с решительного реформирования наиболее эффективной по реальному счету научной структуры в России. Я не хочу сказать, что она идеальна, но ничего лучшего в стране пока нет, а следовательно, авторы управленческих проектов в России не способны создать что-то лучшее, чем существующая Академия наук [3].

Ключевые «возмущающие» факторы	Цитаты высказываний
	<p><i>Профессор американского университета Ратгерса и сотрудник Института биологии гена и Института молекулярной генетики РАН К. Северинов:</i> Я думаю, что эта реформа была объявлена столь внезапно в связи с политической необходимостью. Я понимаю, что это произвело впечатление разорвавшейся бомбы, но с другой стороны, я подозреваю, если бы министерские работники делали это как надо и обсуждали это все с академическими начальниками, то они ничего бы не смогли сделать [4].</p>
2. Цели и задачи реформы РАН	
Непонимание смысла и цели реформы	<p><i>Президент РАН, академик В. Фортков:</i> Академия наук разработала и приняла свой новый устав. Мы отстаивали принятые во всем мире принципы самоуправления и академической свободы, понимая, что, нарушив их, мы отдадим Академию в руки безответственных бюрократов, которые быстро превратят ее в стагнирующую бюрократическую контору на манер захудалого департамента захудалого министерства, а академические институты – в «почтовые ящики» и аналитические конторы при них [5].</p> <p><i>Академик В. Рубаков</i> Мы не против реформ. Но они не должны вести к уничтожению. Наука ведь и без того стоит на коленях. Вот уже почти два года с начала реформирования РАН мы пытаемся донести до госструктур свою позицию. Она заключается в том, что нельзя Академию отлучать от участия в управлении наукой. Неправильно смотреть на исследовательские институты исключительно как на «хозяйствующие субъекты» [6].</p>
3. Персоналии реформы РАН	
Недоверие к персоналиям реформаторов	<p><i>Чл.-корр. А. Иванчик:</i> Члены Совета по науке Министерства образования и науки РФ были одними из первых, кто отреагировал на реформу: на следующий день после объявления этих планов мы единогласно выпустили заявление с протестом против них. Был конфликт с министром, он был недоволен нашими действиями. Правда, добиться нам удалось немногого – решение было принято заранее и на уровне гораздо более высоком, чем уровень министра Ливанова [7].</p> <p><i>Г.н.с. Объединенного института высоких температур РАН, профессор МФТИ Г. Норман:</i> В итоге реформу ведут управленцы, слабо разбирающиеся в сути дела, пусть даже и с хорошими намерениями. Опираясь при этом они вынуждены на тех же самых академиков. Отсюда возникают и проблемы, вызывающие обоснованное непонимание и растущее раздражение активно работающих ученых, к ним относится, например, растущий вал бюрократических запросов, обрушившийся на дирекции институтов.</p>
4. Содержание, сущность реформы РАН	
Скоропалительность проведения, недостаточная проработка реформы РАН	<p><i>Президент РАН, академик В. Фортков:</i> Мое предложение, которое я озвучил на заседании правительства, состоит в том, чтобы сесть за стол и принять оптимальное решение. У нас ничего не горит. Решение, которое есть сегодня, чревато большими потерями. Оно не взвешенно, оно не учитывает реального положения дел [8].</p>

Ключевые «возмущающие» факторы	Цитаты высказываний
	<p><i>Член ЦК профсоюза РАН Е. Онищенко:</i> Сначала Минобрнауки заявляло, что ФЦП дадут прорывные результаты, потом ожидался прорыв в развитии науки в федеральных университетах, Курчатовском центре, Роснано, Сколково, а поскольку светлое будущее все не наступало, началась судорожная активность – реформа РАН. А теперь и этот пакет документов появился. Но если он будет реализован, итог будет, конечно, плачевен. Реформирование в таком ритме совершенно недопустимо [9].</p>
Объединение научных организаций, в т.ч. различного профиля	<p><i>Член президиума Уральского отделения РАН М. Садовский:</i> Добровольность объединения только декларируется, а по факту директоров институтов принуждают к такому решению, обещая в противном случае лишиться финансирования... Строго говоря, план работы моей лаборатории утверждает лично глава ФАНО... Может, он и хороший финансист, но почему я должен согласовывать работу с человеком, который не разбирается в физике [10]. <i>Директор Института иммунологии и физиологии отделения, академик и депутат Госдумы РФ седьмого созыва В. Черешнев:</i> Они хотят три тысячи людей свести вместе: науки о земле, химиков, физиков, биологов. Посмотрите на эту схему – что хорошего, как это все организовывать и координировать? Считаем, что это ничего не даст и будет просто неуправляемо. Поэтому мы против (о трансформации УрО РАН) [11].</p>
<b>5. Процесс проведения реформы РАН</b>	
Радикальные меры проведения реформы	<p><i>Директор Института проблем передачи информации РАН, академик РАН А. Кулешов:</i> Фактически то, что предлагается – это никакая не реформация Академии (которая давно в реальности назрела и очень нужна), а полномасштабный разгром, в котором в итоге самыми пострадавшими окажутся рядовые научные сотрудники. Нельзя было с параноидальным упорством и необъяснимым высокомерием блокировать все попытки реальной реформации, какое-то время еще во вполне разумной и приемлемой форме [12]. <i>Почетный сопредседатель Общественного совета Минобрнауки России А. Гейм</i> Недоверие к планам реформы порождено историческим опытом, когда благие планы «перестроек» оказались «дорогой в ад». Историческая память об этом является причиной всех этих многочисленных публичных обращений и гнева [13].</p>
<b>6. Итоги и перспективы реформы РАН</b>	
Результаты реформы РАН	<p><i>Академик В. Рубаков:</i> Я не вижу положительных результатов реформы за два последних года. Реальные проблемы академической науки не решаются, а только обостряются. Научное сообщество практически лишилось возможности влиять на свою судьбу и судьбу российской науки. Усиление бюрократизации деятельности руководства научных организаций затронуло и самих сотрудников. Возникают конфликты в академических институтах и региональных научных центрах [6]. <i>Академик В. Рубаков:</i> В августе 2013 года мы собирались на Конференцию научных работников, чтобы выразить протест против так называемой реформы РАН. И жизнь показала, что мы тогда были правы, реформа не принесла ученым ничего позитивного, она принесла только многократно возросшую бюрократическую нагрузку, стрессы,</p>

Ключевые «возмущающие» факторы	Цитаты высказываний
	связанные с процессами реструктуризации, с другими процессами, которые сейчас идут, скандалы, конфликты. А вот застарелые проблемы академической науки – до них вообще руки еще не дошли, они только обострились [9].

Таким образом, результаты анализа явно свидетельствуют о наличии сопротивлений изменениям, в первую очередь, вызванным недостаточностью диалога между органами государственной власти и научным сообществом. Присутствуют как объективные, так и сугубо субъективные высказывания, которые при этом в силу авторитетности их авторов способствовали дальнейшему росту напряженности.

Структурирование материалов и выделение конкретных причин сопротивлений изменениям является основой для разработки мер по их преодолению, чему, как показывает практика, было уделено недостаточно внимания до и в процессе проведения реформы.

Процесс сопротивления проводимой реформе РАН можно представить с использованием модели изменений Курта Левина, который выделил три этапа процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Интенсивность сопротивления изменениям меняется во времени и имеет циклический характер, т.е. проявляется определенным образом на каждой из трех выделенных стадий (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика сопротивления изменениям

На 1-ой стадии – стадии «размораживания» – сопротивление проведению реформ вызвано недостатком информации о проводимых изменениях, неверным толкованием сути изменений и недоверием к осуществляющим изменения лицам. Законопроект о реформировании РАН готовился без широкого обсуждения. Сопротивление также вызвано чрезвычайной приверженностью академиков традиционным методам ведения дел.

В процессе проведения реформы РАН отсутствовало эффективное управление общественным мнением, тем не менее, со временем напряженность сопротивления несколько спала в связи с адаптацией академического сообщества к действиям реформаторов. 1-ая стадия ограничена 2013 годом.

Чтобы уменьшить сопротивление на 1-ой стадии (согласно модели Левина) проведения реформы Правительству РФ необходимо было представить академическому сообществу реальную убедительную информацию о текущем положении дел, обосновать необходимость изменений и подробно разъяснить предлагаемые методы реформ. Для этого Правительством РФ были предприняты определенные попытки, но, видимо, они оказались недостаточно эффективными, так как волну сопротивления не удалось погасить.

Поскольку сопротивление изменениям имеет циклический характер, новый всплеск

сопротивления изменениям возник на 2-ой стадии (2014-2015 гг.) – стадии перехода к реализации реформы РАН. Основой данного сопротивления явились несогласованность действий руководства, а также использование авторитарного подхода, не предполагающего в полной мере участия членов академического сообщества в осуществлении перемен.

Чтобы уменьшить сопротивление со стороны академического сообщества на 2-ом этапе проведения реформы Правительству РФ нужно было обеспечить поддержку, например, в форме ролевых моделей и разрешений принимать собственные решения, также необходимо было поддерживать у людей ясную картинку желаемых перемен и выгоды, которые принесут эти перемены.

Некоторое снижение уровня сопротивления персонала завершается новым пиком, связанным с переходом к 3-ей стадии – стадии «замораживания», когда в начале 2016 г. стали вводиться в действие самые спорные пункты закона о реформе РАН: слияние институтов в крупные научные центры (в т.ч. различного профиля), деление институтов в зависимости от «индекса эффективности», установление возрастного порога для директоров институтов в 65 лет, встали вопросы о сокращении финансирования.

Встраивание в повседневную практику новых образцов поведения академического персонала, закрепление положительных достижений в деятельности организаций РАН, в ее культуре требует от персонала, и без того достаточно пережившего в ходе реализации изменений, дополнительных усилий. Основными причинами усиления сопротивления на данном этапе выступают недостаточная мотивация участия персонала в переменах, а также сохраняющееся или возникшее игнорирование человеческого фактора в ходе проведения реформы РАН. 3-ая стадия, начавшаяся в 2016 г., продолжается по настоящее время.

Таким образом, применяя концептуальные и методологические основы сопротивления изменениям, кейс реформы РАН демонстрирует существенную реакцию на трансформации в научной среде. Используя научно-обоснованные подходы и принципы, существует реальная возможность сейчас и в дальнейшем обеспечить максимальную эффективность реформ, в том числе за счет повышения лояльности к ним персонала и снижения сопротивления изменениям.

#### Обсуждение результатов и основные выводы

В результате проведенного исследования были выявлены основные причины неудачного реформирования Российской академии наук: не были учтены ни состояние научного сообщества, ни его готовность к реформированию, ни необходимость объяснения сути реформы, ее последствий, перспектив и т.д. Отсюда – негативный имидж реформы, неприятие ее как в российском научном сообществе, так и в обществе в целом.

К числу обозначенных в литературе мер преодоления сопротивления изменениям относятся:

1. Обеспечение мотивированности изменений – четкое понимание результатов и личной «выгоды» от изменений позволяет перевести людей из числа противников в сторонники.

2. Развитие персонала – содействие развитию принципиально новых компетенций, которые могут быть использованы с учетом происходящих трансформаций, а также большее вовлечение их носителей в процесс перемен.

3. Формирование организационной культуры – формирование положительного коллективного восприятия перемен как неотъемлемой части функционирования организаций.

4. Проведение эффективной коммуникационной политики – разъяснение сути реформ, демонстрация и доказательство серьезности намерений, коммуникации силами изменивших отношение к переменам людей и оказывающих им поддержку.

5. Привлечение «звезд» и «авторитетов», в качестве которых следует использовать исключительно значимых персон для конкретного сообщества.

Любое реформирование на начальных этапах осуществления нуждается в продвижении и вовлечении, то есть в распространении информации о реформе в обществе, ее обсуждении, на

что необходимо определенное время и специальные усилия со стороны разработчиков. Факт недостаточного участия ученых, экспертного сообщества в принятии решения об изменениях послужил важным поводом для сопротивления переменам.

Будущая неопределенность, отсутствие понимания последствий перемен порождают ощущение личных потерь и угрозу своей защищенности и заставляют сотрудников искать, прежде всего, негативные, а не позитивные стороны нововведений.

Возникновение чувства незащищенности, беспомощности, невозможности повлиять на изменения при проведении реформы РАН обусловлено отсутствием четкого представления о том, какое значение будет иметь реформа для каждого сотрудника РАН. Ожидание – это ключевой компонент перемен, обуславливающий реакцию людей на них. Управление ожиданиями также необходимо. Неопределенность приводит к неверным выводам, формированию отчуждения, которое влечет усиление сопротивления и негативную оценку перемен. Привлечение ученых к принятию решения в отношении реформы РАН создавало бы условия для свободного выражения своего отношения к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам, что в результате способствовало бы повышению уровня понимания и принятия реформы.

Внедрение изменений включает в себя этапы планирования, начала работ, внедрения и завершения. На каждом из указанных этапов должна вестись четкая психологическая работа, способствующая принятию перемен. В силу специфических мотивационных особенностей научного сообщества ему, более чем кому бы то ни было, необходима была грамотная психологическая подготовка и сопровождение процесса внедрения изменений.

«Выживание» любой научной организации в долгосрочной перспективе во многом определяется возможностями систем управления своевременно идентифицировать проблему, найти для нее новое, возможно, инновационное решение и воплотить это решение в жизнь. В связи с этим проводимые реформы должны становиться действенным фактором повышения общей эффективности функционирования научных организаций.

Тем не менее, академическое сообщество категорически против тезиса «раз закон принят, то надо работать», если под словом «работать» понимается «перестать бороться с этим законом и его последствиями».

Основное различие в подходах ученых – это степень готовности вести диалог и сотрудничать с представителями власти. Одни склонны высказывать конструктивные предложения. Другие считают, что следует ограничиться «карьерными боями» с ними [14].

Методы преодоления сопротивления в академической среде связаны напрямую с принятой иерархической моделью управления, которая подразумевает, что цели научной организации четко определены и все важнейшие решения принимаются администрацией. Такая ситуация существенно отличается от европейской, где преобладающей моделью управления является коллегиальная.

Для нивелирования сопротивления изменениям со стороны персонала научной организации в силу специфики их работы необходимо предоставлять максимальный объем информации по предстоящим изменениям, применять систему мотивации, организовывать переговоры, «круглые столы» для обсуждения вопросов, использовать кадровые перестановки для рациональной работы, предоставлять возможность для повышения квалификации персонала, предоставлять свободное время персоналу для обучения, возможность быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку, давать возможность участвовать в планировании организационных изменений и формировать чувство причастности к проблемам.

При этом использование только одного или нескольких методов преодоления сопротивления изменениям не является действенным, так как в зависимости от ситуации, психологической стороны исследуемого вопроса, участников лишь динамическая комбинация методов преодоления сопротивления изменениям даст требуемый результат.

Применяя данные методы, научные организации способны уменьшить сопротивление изменениям, провести процесс внедрения инноваций результативнее, что в конечном счете положительно повлияет на дальнейшее функционирование организации, например, в условиях проведения реформ. Используя вышеуказанные методы при проведении организационных изменений, руководители способны направить изменения в нужное направление, достичь максимального эффекта при внедрении изменений и подготовиться к возможным сопротивлениям.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Газета.RU. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gazeta.ru/science/2013/07/03\\_a\\_5410249.shtml?p=incut&number=1](https://www.gazeta.ru/science/2013/07/03_a_5410249.shtml?p=incut&number=1)
2. Наука и государство. - Москва: Министерство образования и науки Российской Федерации, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. 41 с. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://issek.hse.ru/data/2016/06/23/1115960704/10\\_Medovnikov.pdf](https://issek.hse.ru/data/2016/06/23/1115960704/10_Medovnikov.pdf)
3. Демина Н. Ливановская реформа РАН. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://polit.ru/article/2013/06/28/god\\_save\\_ras/](http://polit.ru/article/2013/06/28/god_save_ras/)
4. Наумов А. Ученый: прежнее руководство РАН «проспало» время для реформы изнутри. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://ria.ru/science/20130628/946452328.html>
5. Механик А. Задача управленца – не мешать хорошим людям работать. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ras.ru/digest/showdnews.aspx?id=a9c29694-6a61-45b8-87d5-971c9f36358c&print=1>
6. Научкой должны управлять ученые! <http://www.ras.ru/digest/showdnews.aspx?id=46e70865-fa67-417c-9eef-81bc5d051d51&print=1>
7. Аскольд Иванчик: Международные проекты стали недоступны ученым Крыма. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ras.ru/digest/showdnews.aspx?id=015c2de9-57d1-4365-88c2-e404706e0039&print=1>
8. Фортов предлагает обсудить реформу РАН. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/science/20130628/946348126.html>
9. III Конференция научных работников (текстовая трансляция). [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://scientificrussia.ru/articles/copy-of-iii-konferentsiya-nauchnyh-rabotnikov-tekstovaya-translyatsiya>
10. Черных А., Корякин И. РАН против профанирования. Ученые доказывают президенту неэффективность ФАНО. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3046959>
11. Пушкарев И. Разделяй, властвуй, экономь. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.znak.com/2016-10-17/uchenye\\_rossii\\_vystupayut\\_protiv\\_novogo\\_etapa\\_reformy\\_ran](https://www.znak.com/2016-10-17/uchenye_rossii_vystupayut_protiv_novogo_etapa_reformy_ran)
12. Это ошибка, смертельная для российской науки. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/2013/06/28/eto-oshibka-smertelnaya-dlya-rossijskoj-nauki/>
13. Андрей Гейм: реформа РАН назрела, но необходимо уточнить подробности. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/science/20130701/946743653.html>
14. Три года реформы РАН: неподведенные итоги. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://1julyclub.org/sites/default/files/file/club\\_1j\\_mag\\_a5\\_view.pdf](http://1julyclub.org/sites/default/files/file/club_1j_mag_a5_view.pdf)