

# Стратегии и тактики адаптации ученых в условиях перехода к предпринимательскому университету

Л. Ю. Ятлук

---

## Лидия Юрьевна Ятлук

стипендиат Oxford Russia Fellowship, руководитель отдела методологии обучения и развития «Модум Лаб». Адрес: 190068, Санкт-Петербург, Лермонтовский просп., 35, литер А. E-mail: lidiaoutlook@gmail.com

**Аннотация.** С 1980-х годов в мире происходит переход к новой форме университета. Открытый, тесно связанный с государством и бизнесом, перенимающий рыночную логику принятия решений, он становится предпринимательским. В России изменения идут с некоторым запозданием, но сейчас в российских вузах можно найти все те же формы новой деятельности: патентование интеллектуальной собственности, создание инкубаторов и технопарков, открытие фирм. Формально университеты уже стали предпринимательскими, но все еще остаются традиционно зарегулированными организациями. К характерным для западных университетов столкновениям традиционной академической логики с новой рыночной добавляются конфликты с логикой бюрократической.

С целью выяснить, каким образом меняются повседневные практики ученых, стратегии их работы в условиях перехода к предпринимательскому университету, проведено исследование на материале 30 глубинных интервью с исследователями в обла-

сти виртуальной и дополненной реальности из университетов и 5 экспертных интервью с представителями других акторов рынка. Обращаясь к понятию метиса у Д. Скотта, автор описывает наиболее распространенные случаи возникновения противоречий между разными логиками: поиск и распределение финансирования лаборатории, выбор тем и направлений разработки, открытие новых учебных программ и определение статуса подразделений. Дополняя теоретическую рамку концепцией аномии Р. Мертона, автор показывает варианты выстраивания стратегий и возможные причины выбора того или иного способа действий. В рассмотренных лабораториях наиболее ярко проявились стратегии инновации и мятежа, слабо выражены и смешиваются между собой конформизм, бегство и ритуализм. При этом вне зависимости от сделанного выбора у исследователей остается достаточно свободы и изобретательности, чтобы частично или полностью избежать влияния одной из логик.

**Ключевые слова:** предпринимательский университет, коммерциализация университетской науки, академическое предпринимательство, научно-технологическая политика, инновационная политика, метисы.

**DOI:** 10.17323/1814-9545-2020-4-165-192

Статья поступила в редакцию в июне 2020 г.

Исследование выполнено при поддержке стипендиальной программы *Oxford Russia Fellowship* 2019–2020.

«Для университетов всего мира наступила тревожная эпоха, конца которой не видно» — так начинает свою книгу о предпринимательских университетах Б. Кларк [2019. С. 11]. С 1980-х годов по всему миру происходят процессы разгерметизации университета. Относительно автономный в управлении и принципах функционирования, он теперь определяет направления работы под давлением государства и рынка и встраивается в общую систему бюрократии. Университеты вынуждены участвовать в системах регистрации и защиты интеллектуальной собственности, перерабатывать учебные программы, приближая их к запросам рынка труда, и менять структуру подразделений для сотрудничества с компаниями и выполнения целевых показателей.

Позиции университетов в мире меняются, но университетская жизнь опирается на прежние практики и прежний этос — на четыре принципа Мертона, которые называют ключевыми ценностями науки: коллективизм, универсализм, незаинтересованность и организованный скептицизм [Radder, 2010].

К новым формам деятельности университета относят: патентование интеллектуальной собственности, лицензирование, создание новых фирм, содействие технологическому трансферу через создание инкубаторов и технопарков, а также участие в развитии региональной экономики и иные, более редкие практики. Список иллюстрирует ключевую характеристику происходящей трансформации, на которой не фокусировались в более ранних работах [Rothaermel, Agung, Jiang, 2007. С. 692]: она не ограничивается новыми отношениями между университетом и индустрией или тройственным союзом между индустрией, университетом и государством, но означает изменение механизмов работы изнутри [Cooper, 2009]. Для описания данного явления в литературе используют два понятия: «академический капитализм» [Slaughter, Leslie, 1997] и «предпринимательский университет» [Кларк, 2019]. В образовательной политике концепция нового университета получила название «университет 3.0».

Подробный обзор подходов к определению этих понятий проведен Н. Будылдиной [Budyldina, 2018]. В качестве рабочего автор статьи опирается на определение, данное российскими исследователями: «Предпринимательский университет — это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [Константинов, Филонович, 2007. С. 55].

Основными причинами перехода университетов в категорию предпринимательских исследователи называют:

- появление у университетов и их научных сотрудников прав на регистрацию интеллектуальной собственности и получение дохода от использования патентов и лицензий (Закон Бэя — Доула в американской версии [Leydesdorff, Meyer, 2010] и профессорские привилегии в Германии и Норвегии [Czarnitzki et al., 2015]);
- конкуренцию между университетами за студентов, сотрудников и позицию в рейтинге [Гайгер, 2018];
- возрастающее давление на университеты, вынуждающее их искать источники внешнего финансирования [Siegel, Wright, 2015. С. 583].

Последние две причины заставляют университет начинать предпринимательскую деятельность, даже если академические традиции в университете сильны. Устоявшийся этос научной деятельности вступает в противоречие с новыми целями: работа с ключевыми партнерами угрожает незаинтересованности исследования, а гонка технологий — коллективизму [Carrier, 2013]. При этом успешными оказываются разные университеты: крупные исследовательские [Гайгер, 2018] и небольшие региональные [Кларк, 2019].

Исследования перехода университета в новое состояние можно разделить на две большие группы. Первые оказываются ближе к исследованиям инноваций и образовательной политики: изучается работа офисов трансфера технологий, форматы сотрудничества с бизнесом, факторы, определяющие успешность внедрения инноваций, и иные темы, касающиеся новых форм деятельности в университете. Вторые ближе к социологии организаций: в них исследуется роль руководства, традиционные университетские структуры и новые формы организации работы в их связи с коммерциализацией разработок. В данной статье мы сосредоточимся на исследуемом в работах, относящихся ко второй группе, сосуществовании в университетах двух разных, но сочетающихся на практике логик: академической и коммерческой, или научно-предпринимательской [Berman, 2012; Oliver, 2009; Siegel, Wright, 2015].

Среди основных характеристик академической логики выделяют ориентацию на публикации в ведущих журналах, развитие науки ради ее совершенствования, государственное и университетское финансирование, продвижение на основании научных успехов, дисциплинарное и междисциплинарное сотрудничество и открытое представление научных данных. К характеристикам коммерческой логики относят ориентацию на инновационные исследования с прикладным и коммерческим потенциалом, государственное и университетское финансирование фундаментальной и прикладной науки, прямое финансирование от промышленных организаций, сотрудничество

промышленности и науки, патентование, обучение предпринимательству, патентование до открытого представления результатов, скрытое от студентов участие в коммерческих исследованиях [Oliver, Sapir, 2017]. Формы и степень сочетаемости этих логик определяются институциональными и организационными особенностями университета [Mendoza, 2012; Hoffman, 2011].

Исследований микроуровня, в которых изучаются последствия организационных и политических изменений для конкретных ученых, немного. Анализируется трансформация академической профессии — депрофессионализация и репрофессионализация ученых в условиях повышения конкуренции, открытости университета и изменения нагрузки [Sá, Ferreira, Serpa, 2019]. Другой частый фокус работ — примирение ученых с новой реальностью через смену образа мышления [Dzizah, 2010], способы и метафоры принятия [Alvesson, Spicer, 2016] или идеи социально значимого служения академии, несмотря на нарастающий менеджериализм [Cardoso, Carvalho, Videira, 2018]. Однако так ли ученые следуют новым правилам в реальности, как говорят об этом в опросах? Как принятие или сопротивление зависит от особенностей процесса изменения конкретного университета? Ответы на эти вопросы позволят понять механизмы действия и формы адаптации к новым правилам на микроуровне.

В статье на основе материала, собранного в России, делается попытка ответить на два исследовательских вопроса: какие практики возникают в работе ученых при столкновении академической и коммерческой логики; какие существуют долгосрочные стратегии приспособления к условиям деятельности в рамках предпринимательского университета и что влияет на выбор того или иного варианта? Тем самым статья дополняет имеющиеся данные об институциональных изменениях в российских университетах исследованием столкновения логик работы на микроуровне.

### **1. Коммерциализация науки в России**

Наиболее заметные изменения принципов деятельности университетов и работы исследователей в них происходили в 2010-е. В этот период введены эффективные контракты для сотрудников университетов (2012 г.), вышло постановление Правительства РФ о поддержке развития инновационной инфраструктуры в университетах (2010 г.), учреждено Агентство стратегических инициатив (2011 г.), стартовал Проект «5–100» (2012 г.), запущен мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования (2012 г.).

Финансирование науки в России медленно растет, но на 60–70% оно обеспечивается из бюджетных средств [Счетная палата Российской Федерации, 2020. С. 30]. Только 24,8% вузов заяв-

ляют о наличии совместных разработок и кооперации с другими организациями в обмене знаниями и внедрении инноваций [Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, 2019].

К 2020 г. в России появились все современные формы коммерческой деятельности университетов [Rothaermel, Agung, Jiang, 2007. С. 692]. Как и в других странах, вузы столкнулись с требованиями увеличить показатели софинансирования и количество патентов, выросла конкуренция между университетами. Однако университетские сотрудники не получили привилегий в защите прав интеллектуальной собственности, а в силу особенностей патентного законодательства регистрация разработок фактически не давала им возможности получать прибыль.

Другая особенность российских университетов — высокая степень бюрократизации, которая стала одним из главных внутренних факторов деградации вузов [Лисюткин, Фрумин, 2014]. Она выражается в растущей формализации деятельности и превалировании внешнего, механического исполнения требований и норм над содержательным. Фактор оказывается значимым и в относительно стабильных и растущих университетах. Научные сотрудники считают бюрократизацию главной причиной снижения эффективности работы [Вольчек и др., 2016]. Возможности сотрудничества за пределами университета ученые оценивают выше, чем шансы на кооперацию с административной структурой университета [Демин, 2017]. При этом организационная культура российских университетов более, чем американская, привержена контролю за соблюдением процедур [Пушных, 2010].

Наконец, спецификой трансформации университета в России является существенная доля государственного финансирования в развитии предпринимательских инициатив. В частности, петербургские университеты стремятся получать патенты и ищут возможности прикладного применения результатов исследований ради получения повышенного государственного финансирования, а не для дальнейшего трансфера знаний [Budyldina, 2018].

Российские ученые оказались в более сложной ситуации, чем многие их зарубежные коллеги: они столкнулись с необходимостью сочетать академическую и коммерческую логику в условиях активного действия третьей, бюрократической логики, исполнение которой является условием их пребывания в университете. Ситуации локального решения конфликтов между новыми планами и местными условиями помогает описывать концепт метиса Д. Скотта.

Все три логики так или иначе объединяются в программе развития, направленной на переход к предпринимательскому

## **2. Реформа университета и метис ученых**

университету и вовлечению в борьбу за прочное место в том или ином рейтинге (для кого-то это борьба за непопадание в список неэффективных). Проект трансформации университета может быть рассмотрен как проект «высокого модернизма» [Скотт, 2005]. Согласно Д. Скотту, идеология высокого модернизма — это вера и стремление к установлению рационального социального порядка. Проекты высокого модернизма реализовывались государственной властью и были наиболее успешны в условиях авторитарного государства: классические примеры, которые приводит автор, — выращивание рационально устроенного леса в Германии и строительство рационально организованной столицы Бразилиа.

Для университетского проекта в России характерны унификация подхода ко всем дисциплинам и сотрудникам для упрощения контроля и сравнения, ориентация на скрупулезного исполнителя, следование формализованным планам, даже в некотором роде фетишизация этих планов — дорожных карт, ориентация на формальные показатели, начиная с индекса Хирша и количества патентов и заканчивая обеспеченностью студентов спортивным инвентарем, и вертикаль управления: ректоры назначаются, а роль ученого совета и отдельных подразделений в изменении ситуации невелика. На уровне плана изменения в университете выглядят непротиворечивыми. Однако при столкновении с локальными правилами и практиками возникают сложности.

Для анализа решения повседневных задач Д. Скотт вводит понятие метиса. В широком смысле метис — это смекалка, хитроумие в решении практических задач, в более узком — «способность или опыт, необходимый для того, чтобы повлиять на результат — усилить перевес в положительную сторону — именно в конкретном случае» [Там же. С. 505]. Другими словами, метис — сформированные ранее умения, которые позволяют эффективно решать частные проблемы в свою пользу в конкретный момент времени, но чаще всего без ориентации на глобальную стратегию. В отличие от рациональных планов, метис связан с заинтересованной позицией, местным контекстом и ориентацией на быстрое гибкое изменение. В контексте университета метис — это локальные знания и опыт разрешения конфликтов между университетскими логиками для достижения индивидуальных результатов ученого. Он проявляется в повседневных практиках и личном принятии решений. Метис отражается в языке — в наборе клише, метафор, ругательств и клятв, которые закрепляют формулы практик.

Подход Д. Скотта применялся в исследованиях практик ученых и ранее, однако акцент в них был сделан на изучении дискурсивных практик: скрытого транскрипта и форм публичного протеста [Anderson, 2008]. В данном исследовании он применя-

ется для анализа действий в повседневных рабочих ситуациях при разрешении противоречия между действующими логиками.

Дополнением к концепту метиса в этих целях может служить метод анализа локальных практик, или тактик действия, М. де Серто. Как и метис, эти практики гибкие, незримые, контекстуальные, в отличие от господствующей стратегии они не имеют закрепленного за ними места исполнения. Такие тактики встраиваются в свободные участки деятельности или стремятся оставаться невидимыми [Серто де, 2013]. Тактики не реализуются в специально созданных для них условиях, в отличие от стратегий института или иного носителя власти, а вынуждены находить свободное пространство и время или выдавать действия за следование стратегии. К тактикам могут быть отнесены притворство, мимикрия, тихий саботаж или демонстративное следование букве закона. Университетские сотрудники могут применять такого рода тактики в ответ на изменения в университете, внедренные без их участия.

Исследование основано на проведенных в 2019–2020 гг. 30 интервью с научными сотрудниками и преподавателями в университетах России.

Для исследования были выбраны научные сотрудники, занимающиеся технологиями виртуальной и дополненной реальности. Это новая область исследований, она подвержена активной коммерциализации, на ее развитие направлены специальные государственные программы (дорожная карта «Нейронета-2018», дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Технологии виртуальной и дополненной реальности», программа поддержки лидирующих исследовательских центров по сквозным технологиям 2019 г.), область не успела сформироваться как устойчивое дисциплинарное направление, поэтому все подразделения недавно созданы, а большинство сотрудников — относительно молодые ученые. Она подходит для целей исследования по двум причинам. Во-первых, изучение технической области позволяет увидеть максимальный спектр вариантов коммерциализации, что невозможно было бы сделать в областях фундаментальной науки или социально-гуманитарных специальностях. Во-вторых, изучение максимально новой области помогает зафиксировать текущую ситуацию и изобретение учеными новых практик с опорой на предшествующий опыт, а не на сложившиеся раньше традиции, сговоры и устоявшиеся паттерны поведения.

Выбор глубинного интервью в качестве основного метода исследования обусловлен исследовательскими вопросами: стремлением зафиксировать максимальное разнообразие практик, возникающих в ответ на новые правила, и обнаружить вторяющиеся варианты действий.

### **3. Методы и данные**

Выборка респондентов была сформирована по принципу максимального разнообразия типов университетов, максимальных различий в возрасте, опыте в исследованиях и коммерческой деятельности, отношении к управленческой позиции.

В выборку вошли представители 13 университетов разных статусов: университет особого статуса (МГУ), национальные исследовательские (ИТМО, ТГУ, ТПУ, МАИ, ВШЭ), федеральные (ДВФУ, УрФУ, КФУ, филиал ЮФУ), региональные (ПГТУ, СамГМУ) и коммерческий университет (Сколтех). В исследовании принимали участие руководители лабораторий и иных подразделений (16 человек) и рядовые сотрудники: лаборанты-исследователи, младшие научные сотрудники, старшие преподаватели и специалисты по учебно-методической работе (14 человек). Основные специальности информантов (по образованию и факультетской принадлежности): математика, программная инженерия, психология, история, химия. Возраст информантов — от 23 до 66 лет, 24 информанта — мужчины, 6 — женщины. Гендерный дисбаланс выборки обусловлен существующим положением в технических науках в России: по разным данным, женщины составляют от 7 до 20% сотрудников отрасли [Paul-Hus et al., 2015; Красняк, 2017]. В целях обеспечения анонимности все информанты будут именоваться в тексте в мужском роде.

В новом направлении исследований темы и названия разработок могут быть узнаваемы и привести к раскрытию информантов, что накладывает ограничение на использование части цитат. В тексте эти ограничения будут компенсироваться детальным пересказом и кодированием некоторых названий.

Для прояснения ситуации с развитием программ поддержки науки и коммерциализации в области виртуальной и дополненной реальности были проведены 5 интервью с экспертами, среди которых представитель ассоциации, руководитель одной из программ НТИ, сотрудник центра НТИ, представитель наукоемкого стартапа, сотрудничавшего с университетами, руководитель одного из фондов, спонсирующих наукоемкие стартапы.

Большая часть интервью взята лично в университетах, в которых работают информанты, некоторые проведены дистанционно в связи с пандемией. Интервью продолжались от 50 минут до 2 часов (максимальная длительность в случае двух респондентов).

Все интервью были транскрибированы и кодировались с использованием QDA Miner Lite, коды основывались на характеристиках академической и коммерческой логик [Oliver, Sapir, 2017] и аналогичном наборе для бюрократической логики, а также дополнялись кодами по горизонтальным и вертикальным конфликтам.

**4. «Работа на себя»: локальное разрешение противоречий при столкновении логик**

В исследуемых лабораториях существуют различные формы коммерциализации знаний: консалтинг коммерческих компаний,



коммерческие исследования и разработки, создание стартапов, дублирующих по составу лабораторию, патентование разработок, инкубация студенческих стартапов и продажа разработок студентов прошлых лет на маркетплейсах.

Первый признак проникновения рыночной логики в университет — это смена языка описания работы. Информанты пользовались терминологией коммерческой разработки при описании процессов (Т-компетенции, владелец продукта, митинги, спринты) и в самоидентификации (дизайнер уровней, директор по развитию, продюсер, технический директор).

Сложности и противоречия из-за смешения логик возникают в работе лаборатории постоянно, они затрагивают все сферы деятельности — от выстраивания формата общения с абитуриентами до заключения договоров о неразглашении с коммерческими компаниями. Далее приведены наиболее часто встречающиеся случаи столкновения логик.

Проявлять изобретательность чаще всего приходится при организации расходов. Лаборатории сталкиваются с тем, что деньги, полученные тем или иным способом, невозможно потратить на необходимые нужды из-за внутренних ограничений. Три основные проблемные ситуации — это покупка оборудования или расходных материалов, оплата публикации в открытом доступе и начисление заработной платы и премий.

Покупка оборудования регламентирована федеральными правилами закупок, а также университетскими нормами проведения операций через официальный отдел по закупкам и соблюдения отведенных сроков. Однако все эти требования одновременно выполнить невозможно, поскольку соблюдение правил и внутренней очередности не позволяет уложиться в сроки внешних и даже внутренних грантов университета. Простой и близкий к регламентному способ разрешения конфликта — это обращение к руководству. Другой вариант — отказ от попытки взаимодействия с официальным отделом и приобретение оборудования из заработной платы. Это может быть внутренний фонд лаборатории, куда добровольно вкладываются сотрудники, или деньги руководителя.

При необходимости оплатить публикацию в открытом доступе место внешних правил по федеральным закупкам занимает внутреннее ограничение на закупки в валюте. При этом столкновение начинается даже не с проблем с лимитом, а с противоречия между представлениями о необходимых действиях. Информант из федерального университета рассказывает: «Бухгалтерия требует каких-то непонятных отчетов — зачем, кому. Когда мы пришли к нашим бухгалтерам и сказали: „Возместите, пожалуйста, нам трату за статью“, первый вопрос, который они нам задали — „А зачем вы вообще статью печатали?“». Ин-

#### 4.1. Организация расходов

форманты оказываются вынуждены компенсировать часть расходов из личных средств.

В назначении заработных плат и премий коммерческая логика толкает к увеличению количества прикладных проектов, к которым требуется привлекать не только исследователей, но и разработчиков, однако система найма остается чисто академической, в ней приоритет отдается найму более академически квалифицированных сотрудников и существуют квоты на уровни. Руководитель лаборатории из федерального университета рассказывает: «Вот тебе 14 миллионов, а ты можешь взять себе только двух лаборантов и кучу профессоров. Каких профессоров? Нет никаких профессоров, которые будут это реализовывать. А какой у тебя профессор будет сидеть и траву рисовать?». По итогам руководитель вынужден вернуть часть бюджета, за этим следуют традиционные санкции — выговор и сокращение бюджета на следующий период.

Одно из решений в подобных случаях — использование внешнего юридического лица. Это может быть один из руководителей лаборатории, зарегистрированный как индивидуальный предприниматель, коммерческая компания, которая по составу дублирует лабораторию, или дружественная компания выпускников, через которую проводятся договоры.

Получается, зарабатывая, лаборатория не получает в полной мере деньги в свое распоряжение. Траты распределяются и строго контролируются планом университета. В данном случае тактическое действие заключается в выводе реального найма за пределы университета, в создании параллельных правил работы, ускользающих от внешнего контроля и позволяющих использовать деньги в соответствии с внутренними целями.

#### 4.2. Поиск финансирования

В федеральных и национальных исследовательских университетах поиск внешнего финансирования входит в обязанности научных подразделений, соответственно договоры должны быть официальными и проходить через университет. Вариантов два: ориентироваться на грантовые фонды и исследования или на работу с коммерческими компаниями. Многие лаборатории принимают решение в пользу коммерческих компаний, даже если по договору требуются не исследования и консалтинг, а коммерческие разработки. Основная причина — это медлительность фондов по сравнению со скоростью развития технологии. Руководитель лаборатории из национального исследовательского университета подытоживает: «Мы не будем, скажем так, до крайнего случая сильно лезть в государственное финансирование. С точки зрения РФФИ, РФФИ очень большая инертность и ригидность получения данного финансирования». Получается, коммерческая логика выбирается не из-за давления

университета, а из-за особенностей бюрократии, обслуживающей академическое направление.

Однако деятельность сверх обязательных показателей часто не попадает в университетскую отчетность. Как и в ситуации с заработной платой, подразделения начинают существовать в двух форматах: внутреннем академическом и внешнем коммерческом. Внешний формат помогает расширять круг потенциальных партнеров на рынке. Руководитель лаборатории из федерального университета рассказывает о работе в университете: «Вижу в этом только плюсы, потому что мы можем и так одеться, и так одеться. Да, пожалуйста, мы коммерческая структура. Нет? Пожалуйста, мы академическая структура. Вы хотите, чтоб за нами был сильный партнер? Вот у нас целый университет. Гигантский. С большим количеством специалистов. Вы хотите, чтобы мы были мобильная компания? Да, вот, пожалуйста, наша маленькая ооошка».

В региональных университетах внешнее финансирование для научных подразделений не является обязательным. Для них возможны две формы коммерциализации: выделение коммерчески ориентированных подразделений (технопарков, институтов инновационного развития) и теневая коммерциализация, незаметная для университета. В первом случае в университете возникает подразделение с отличными от привычных правилами организации и обязательством самокупаемости, где единственная форма отчетности — финансовая. Во втором случае отсутствие необходимости выполнять формальный показатель без выделения специального подразделения открывает возможность коммерциализации «за пределами видимости» для университетских показателей. Например, часть разработок лаборатории и студентов разных лет размещается на маркетплейсах (*Google Play, App Store*). Прибыль получает руководитель лаборатории и из нее распределяет надбавки.

Когда в университете активно внедряются новые планы и показатели, выберет ли лаборатория действия по правилам или применение метисных практик — зависит от представлений ее руководства о справедливости процента с договора, который берет университет. Руководитель лаборатории из национального исследовательского университета считает долю справедливой обменом: «В данном случае в нашем университете нас полностью устраивает баланс тех возможностей, которые нам дает вуз, и то, сколько мы отдаем, какую-то часть от привлеченных средств, естественно, как бы в доход вуза. Но мы четко понимаем и видим, что мы с этого получаем». Руководитель из федерального университета, напротив, считает, что университет не готов разграничивать с исследователями полномочия по использованию результатов исследований и конструктивно договариваться: «Если что-то университет считает своим, то... А что сделано

под его крышей, он вполне может считать своим, и на это он... всегда... так или иначе пытается сказать: мое. Наложить лапу».

Развитие коммерческой логики приводит к пересмотру представлений о правах и обязанностях: сотрудники активно переориентируются на разработку проектов с прикладным и коммерческим потенциалом, но хотят взамен больше свободы в распоряжении заработанными деньгами и справедливого распределения процентов. Если руководство не соглашается на расширение их прав, участники коммерческих отношений прибегают ко всем возможным способам ухода из-под контроля и маскировки деятельности. Слабая поддержка и недостаточный контроль со стороны университета тоже провоцируют исследователей на применение метисных практик. Там, где договоренности с университетом слишком сложны или недостаточно продуманы, ученые руководствуются собственными правилами в распоряжении ресурсами. Де Серто описывает это как «работу на себя»: «Обвиняемый в краже, в присвоении материала для получения выгоды и в использовании машин в своих собственных интересах рабочий, который занимается „работой на себя“, похищает у завода время (а не материальные ценности, поскольку используются только остатки) во имя свободной, творческой и вовсе не направленной на получение прибыли работы» [Серто де, 2013. С. 96].

#### 4.3. Выбор направлений исследований и разработок

В академической логике выбор темы исследования определяется индивидуальным интересом ученого и актуальностью для научного сообщества [Knorr-Cetina, 1981; Alvesson, Spicer, 2016]. Адаптация к коммерческой и бюрократической логике вынуждает ученых распределять силы по другим принципам.

Самый распространенный вариант коммерчески заданного направления исследований — прямой запрос от коммерческой компании на разработку темы, популярной на рынке. Руководитель лаборатории из федерального университета рассказывает, как они пришли к изучению виртуальной реальности: «Такие заказы шли, такие задачи имели отклик коммерческий. Это давало хлеб и... Но так как это находило и отклик, значит, и... у меня, то, соответственно, поэтому и реализовывалось».

Второй вариант принятия темы исследований, не соответствующей индивидуальным интересам, — прямое влияние ректора университета. Он может активно поддерживать и направлять разработки, как это происходит в университете особого статуса. Сотрудник лаборатории рассказывает об участии ректора в проектах: «Он как раз начинал работы с имитационными технологиями, тогда так назывался VR, еще в 1970-х годах, с Центром подготовки космонавтов. Он как раз активно поддерживает, он же руководитель отдела прикладных исследований, с которого и началась вот эта тематика виртуальной реально-

сти». Далее в ходе разговора информант дополняет, что именно ректорат утверждает и отклоняет новые темы и коммерческих партнеров.

Смена ректора может означать переориентацию тематик. Руководитель лаборатории регионального университета описывает ситуацию следующим образом: «У нас с начальством большая такая динамика. Каждый ректор свои интересы соблюдает. Лесной ректор, например, лесные интересы соблюдает. Там кто другой — другие». В истории их лаборатории смены ректоров приводили к изменению тем, появлению и ограничению международных связей, а в одном случае пришлось даже временно перевести лабораторию в другой университет.

Наконец, выбор темы зависит от внутриуниверситетских приоритетов. Небольшие лаборатории только формирующегося направления присоединяются к более крупным и влиятельным подразделениям или делают часть их проектов. В ряде случаев лаборатории образуют дублирующую структуру в другом институте, у которого появляется финансирование по региональной или федеральной программе. Так, в лаборатории одного федерального университета рассказывали, что, работая в области информационных технологий, они успели побыть частью исторического и медицинского института. Очень часто небольшие лаборатории выполняют сервисные функции по отношению к ключевым лабораториям университета, которые были выделены по Проекту «5–100» и дорожным картам развития сквозных технологий. «Сила практического знания от скрупулезности и пронизательного изучения среды», — пишет Д. Скотт [2005. С. 513]. В университете успех небольшой лаборатории зависит от знания характера работы других подразделений и возможных будущих проектов.

Прямые университетские запросы и коммерческие проекты занимают значительную часть времени, но ученые выкраивают время и ресурсы на более близкие им темы. В одном из интервью такую работу даже называют «работой на себя».

Таким образом, требования университета задают определенные направления и темы исследований. Время ученого становится временем университета, а собственные научные интересы он реализует в свободное время и на остаточный бюджет. Исполнение всех логик толкает к увеличению рабочего времени, сотрудники тратят его или начинают выполнять одно из направлений по остаточному принципу. М. де Серто описывает это как тактику слабого: «искусное использование времени, удобных случаев, которые предоставляет время» [Серто де, 2013. С. 113].

За последние два года в стране практически одновременно открылись несколько магистратур по виртуальной и дополненной реальности. Очевидная причина — это интерес и поддерж-

**4.4. Открытие новых учебных направлений**

ка технологий государством. Появились специализированное направление НИИ, профильный центр развития, дорожная карта и квоты в грантовых фондах. Открытие магистратуры позволяет укреплять в университете позиции лаборатории: повышается ее известность, открываются преподавательские ставки. Однако находятся и более локальные причины запуска магистратур.

Первая, типичная для коммерческой логики в университете, — борьба за абитуриентов: студенты напрямую приносят финансирование и могут быть задействованы в коммерческих проектах. Один из национальных исследовательских университетов вступил в гонку с университетом в том же городе: несмотря на недостаток специалистов, каждый стремится открыть магистратуру раньше другого, чтобы привлечь абитуриентов популярной темой.

Вторая причина запуска магистратур — необходимость повысить квалификацию собственных сотрудников. По действующим правилам сотрудники лаборатории без магистерской степени не могут получить ставку младшего научного сотрудника и не могут преподавать, кроме того, существует лимит на численность лаборантов. Поэтому главенствующей целью открытия магистратуры становится обучение уже работающих специалистов. Руководитель лаборатории в федеральном университете рассказывает: «У меня вот чисто утилитарные вещи — решить кадровые вопросы, повысить квалификацию хотя бы». Сотрудник той же лаборатории дополняет: «Я не могу преподавать — у меня магистерского образования даже нет. То есть мы свою магистратуру открыли, чтобы у нас магистерское образование получилось. В том числе. Это одна из причин». При этом сотрудники лаборатории одновременно учатся и преподают в магистратуре, хотя в штатном расписании значатся другие преподаватели.

Существенное влияние на запуск магистратур оказывает ректор — новое направление нередко открывается в силу его личных интересов. В частности, сотрудник университета особого статуса сообщил в интервью, что инициатором, идейным вдохновителем и ключевым звеном при открытии учебного направления и налаживании контактов с партнерскими организациями был ректор.

Итак, одни лаборатории используют возникший интерес государства и университета к теме для своих целей: «Наличный порядок вещей и есть то, что „народные“ тактики обращают себе на пользу, не строя иллюзий, что он изменится в ближайшем будущем» [Серто де, 2013. С. 97]. При этом действие, традиционно относящееся к академической логике, наполняется новым смыслом — становится средством противостояния бюрократической логике. Другие лаборатории подчиняются внешним обстоятельствам и подстраиваются под ситуацию.

В редких случаях лаборатории целиком «невидимы» для университета. У них нет финансирования, к ним нет специфических требований, в них нет официальных позиций.

В одном федеральном университете лаборатория виртуальной реальности — это помещение с оборудованием и группа менторов, которые помогают студентам с проектами, ориентированными на бизнес. Руководитель лаборатории рассказывает: «Лаборатория — это пространство определенное, где есть оборудование, где есть лаборант, который дает людям доступ к этому оборудованию. И они просто там сидят и занимаются этой работой». Формально их не существует: только факультет и отдельные стартапы, вышедшие из лаборатории и прошедшие университетский акселератор.

В другом федеральном университете лаборатория создавалась для реализации части крупного университетского проекта. Было выделено помещение, закуплено оборудование, найден коммерческий партнер и отобраны студенты. Лаборатория реализовала две задачи, а затем университетский проект был заморожен. Лаборатория продолжила существовать по инерции. Теперь она не является официальной структурой университета: «Сейчас лаборатория как структурное подразделение университета, похоже, не существует. То есть это просто одна из аудиторий, которая оборудована под лабораторию... Потому что она сейчас по факту... По факту в лаборатории сейчас сотрудников нет».

«Невидимость» для проектов преобразования и бюрократической логики играет на руку подразделениям. Информанты сообщают о появляющейся в таких условиях возможности экспериментировать с форматами работы со студентами, о преимуществах открытия отдельных юридических лиц, о минимизации сложностей с публикациями и организационными вопросами. Почти вся деятельность лаборатории оказывается сконцентрирована вокруг коммерческих проектов. С другой стороны, в таких обстоятельствах можно более гибко работать с теми студентами факультета, кто проявляет интерес к тематике лаборатории, и не заниматься другими типичными обязанностями лаборатории: не зарабатывать деньги, не публиковаться по заданным показателям. В таком случае лаборатория остается только учебной, без связи с научными и коммерческими задачами. Подразделения продолжают существовать в собственной логике и сообразно интересам ученых, когда большой университетский проект реформации их не затрагивает. Исследователи приспосабливаются к новой ситуации и изменяют ситуацию в свою пользу.

Как мы увидели на примерах по поиску и распределению финансирования, выбору тем и организации работы подразделений, к официальным планам и действиям по их выполнению

#### 4.5. Статус подразделений

добавляются множественные практики непрямого «хитроумного» действия. Они возникают из противоречий между требованиями академической и коммерческой логик и возможностями реализации в бюрократической логике, от столкновений между интересами в академической логике и новыми требованиями коммерческой логики, из представлений о справедливости требований университета и распределения ресурсов.

**5. Стратегии ученых в условиях постоянного конфликта логик**

Сотрудники университетов проявляют сноровку и изобретательность, чтобы смягчать противоречия между тремя университетскими логиками и сохранять позиции в организации. Все информанты в работе совмещали следование новым правилам и метисные практики, но одни переживают необходимость такого поведения как тяжелую и вынужденную, а другим оно представляется естественным ходом развития академической профессии в России.

Обращение к теориям Д. Скотта и М. де Серто помогает в описании индивидуальных тактик ученых, но не дает средств для понимания долгосрочной стратегии лаборатории: какой магистральный путь она выбирает и почему. Для ответа на этот вопрос целесообразно обратиться к теории Р. Мертона, которая позволяет работать с конфликтом целей и возможностей.

Развивая понятие аномии, Р. Мертон определяет ее как «острое расхождение между культурными нормами и целями и социально структурированными возможностями членов групп действовать в соответствии с данными нормами культуры» [Мертон, 2006. С. 284]. Получается, что существующая система установок может приводить к появлению поведения, которое им не соответствует.

Новую научную политику и университетские правила нельзя напрямую назвать культурными нормами, хотя с повсеместным переходом к форме предпринимательского университета они начинают доминировать в университете. Основное различие состоит как раз в инструментах и локальной инфраструктуре. Частое несоответствие приводит к необходимости приспособливаться, находить пути внутреннего и внешнего разрешения конфликта.

Р. Мертон выделяет пять форм приспособления: конформизм — использование институционализированных средств для известных целей; инновация — реализация известных целей с неизбежным изобретением новых средств в отсутствие институционализированных; ритуализм — возведение средств в статус целей; бегство — отказ от достижения целей и соответствующих им социальных практик; мятеж — локальное несогласие и переопределение норм и средств.

Отклонение от культурных норм у Мертона в основном рассматривается как негативное явление. Так, инновацией называ-



ется широкий спектр действий, сохраняющих цели, но изобретающих ненормативные средства, которые не подпадают под понятия «преступление» и «правонарушение» [Там же. С. 301]. При этом он отмечает, что «определенная степень „инновации“, например, может иметь своим результатом формирование новых институционализированных образцов поведения, которые являются более подходящими, чем старые, для реализации основных целей» [Там же. С. 308]. В современных исследованиях среди девиаций выделяются позитивные, социально одобряемые отклонения, в частности к девиантам относят гениев, выдающихся спортсменов или технологических новаторов без формального образования [Ben-Yehuda, 1990; Heckert, Heckert, 2004]. Эта симметрия положительной и негативной девиации актуальна для университета, где часть отклонений от правил может широко поддерживаться. Далее представлены кейсы, наиболее ярко иллюстрирующие каждый тип приспособления.

Конформизм выражается в признании целей и правил, в данном случае в следовании академической логике.

### 5.1. Конформизм

Руководителю лаборатории из национального исследовательского университета 29 лет, и он руководит учебным направлением два года. Он высоко оценивает возможности развития и изменений в университете: «Больше, чем университет. Эта философия реально работает, то есть она прописана даже в уставе: больше, чем университет. И миссия университета, которая заключается в создании возможностей для такого полноценного развития и сотрудников, и студентов, то есть всех».

Требования к публикациям информант считает простыми в первоначальном варианте и усложненными в последние годы: «Ну, запустился „5–100“ в 13-м году — ну, давайте, публикуйтесь все. В Скопусе чтоб было. Ну, Скопус сделать вообще не проблема. Мы можем сейчас сесть — и столько сделать Скопусов, просто это... ноль проблем. Другое дело, что... не всегда к качеству статьи предъявляются условия. Ну даже скажешь ты... ну... чтоб первый квартиль был. Ну, все здесь сделают первый квартиль».

С финансированием и организацией работы лаборатории у информанта тоже не возникает сложностей, а проблемные ситуации маркируются как устаревшие: «Гранты выигрывают отлично, причем как Санкт-Петербург и Москва, так и регионы. Ну, то, что разное количество денег в университетах... Ну, это понятно, что разное. Я так навскидку на самом деле не вижу <проблем>. Ну, какие-то общие вещи — из разряда, что какие-то, может быть, руководители бывают олдскульные. Причем необязательно это зависит от возраста. Ну, это тоже достаточно очевидно. То есть российская наука находится в таком, на мой взгляд, в хорошем состоянии. И на таком хорошем старте даже, можно сказать». В полном соответствии с определе-

нием конформизма у Р. Мертон здесь имеет место признание цели и утверждение широких возможностей по ее достижению для всех.

В дополнительном развитии коммерческих проектов информант не видит смысла: «Я могу, конечно, вам сказать, что я хочу это продавать, но на самом деле я не хочу — я хочу это в свободном доступе предоставлять. Ну а зачем это надо? Выиграл грантов, часть можно использовать и так на личное потребление грантополучателя. То есть у меня нет к этому интереса».

Отсутствие распространенных в современных лабораториях проблем и традиционных столкновений с внутренними системами финансирования объясняется не только общей философией университета, о которой рассказывает информант, но и особенностями конкретного подразделения. Институт, в который входит лаборатория, создан в 2014 г., в нем выделены специалисты по административным вопросам, а в учебную работу включены обязательные студенческие и преподавательские стажировки. Получив значительно больше свободы, чем руководители большинства известных ему академических структур, включая другие подразделения того же университета, информант демонстрирует сверхприверженность установленным нормам и готовность исполнять требования академической логики.

Как и в описаниях конформизма Р. Мертон, в этом подразделении достигнуты относительная стабильность и согласие между предлагаемыми целями и средствами. Однако конформизм здесь выражается не только в следовании правилам, но и в признании их недостаточно строгими или амбициозными.

**5.2. Инновация** Акцент на целях приводит к поиску средств их достижения, иногда запрещенных или формально не предполагавшихся. Например, лаборатория в федеральном университете использует для достижения своих целей такие практики, как переход из одной университетской структуры в другую с целью получения части бюджета и использование внешних юридических лиц для заключения договоров.

Инновацией в решении проблемы может стать написание статьи за своего предполагаемого научного руководителя. По правилам для участия в большинстве научных проектов и грантов руководитель лаборатории должен иметь кандидатскую степень по специальности, соответствующей профилю института. Если его тема принадлежит к новому направлению исследований, в университете может не найтись подходящего руководителя. Первоначально у ученого совета вызывало вопросы руководство диссертацией по программному обеспечению тренажеров виртуальной реальности со стороны физика, специализирующегося по проблемам механики жидкости, газа и плазмы. Однако после выхода совместной публикации

об оценке пользовательского опыта в виртуальных средах вопросы были сняты.

Как и для описанных Р. Мертоном рабочих, вступающих на путь инноваций, для руководителя лаборатории, ищущего средства достижения своих целей за пределами общепринятого, возрастает значимость риска и шанса — вовремя появившегося тендера, случайного знакомства с инвестором. Однако возникает и новый элемент приспособления — риторика выживания. Необходимо откладывать диссертацию, отказываться от идей в области фундаментальной науки в пользу прикладных проектов, изобретать способы привлекать новых людей и бизнес-партнеров. Руководитель готов браться за любые близкие темы проектов, если появятся заказчики: «Приходят ко мне с военным заказом — да, буду. Даже с интересом. Потому что вижу в этом полезность. Для страны. Если Олега (младший сотрудник лаборатории. — *Примеч. авт.*) спросишь, он по-другому, может быть, ответит. Если придут ко мне с вопросом, будешь ли ты делать какое-то порно — а чего нет? У меня нет этих шор».

В отличие от тех, кто придерживается тактики инноваций, руководители и сотрудники конформных лабораторий склонны отказываться от спорных для университета тем и считают, что для запуска нового внутреннего или коммерческого проекта требуется согласие большинства сотрудников. Руководитель инновационной по стилю решения проблем лаборатории много раз ссылается на собственный конформизм и советское воспитание, однако, описывая отдельные практики, воскрешает, скорее, образ университета 1990-х со стихийной вынужденной коммерциализацией всех разработок и мобилизацией разносторонних способностей сотрудников. В этой лаборатории выделяются отдельные сотрудники, подготавливающие публикации за всех, используются различные обходные средства, чтобы получить коммерческие проекты, собственное новое учебное направление используется для формального выполнения показателя по квалификации каждого из сотрудников лаборатории.

Важность развития фундаментальной науки в новой прикладной отрасли не оспаривается и поддерживается неформальной работой со студентами и школьниками, но официальные средства признаются недостаточными или невыполнимыми. В столкновении логик признается значимость и коммерческой, и академической, но основное время отдается первой, противоречия между всеми тремя компенсируются метисными практиками.

Ритуализм как средство приспособления состоит в минимизации принятия целей, ослаблении стремления к их достижению и активном, почти маниакальном следовании нормам реализации. Главное в ритуализированном поведении — не выделяться.

### 5.3. Ритуализм

Среди лабораторий, работающих в области виртуальной и дополненной реальности, такой тип приспособления найти сложно. Новизна области вынуждает участников так или иначе проявлять инициативу, продвигать свое направление, участвовать в изменении учебных планов или покупке оборудования.

Проявление некоторых черт ритуализма обнаружено в лаборатории, не имеющей формального статуса в университете. Руководитель продолжает образовательную деятельность, однако не стремится прояснить статус лаборатории, проявить инициативу по доработке ранее созданных демо-проектов или разрабатывать учебную программу открывающейся магистратуры, хотя является наиболее опытным сотрудником в данной области в университете.

Информант параллельно работает в коммерческой компании, поэтому исполняет все предписанное руководством, но не больше: организовал часть работ по спущенному сверху проекту, преподает. Ритуализм не исчерпывает все содержание деятельности данной лаборатории: информант надеется на улучшение, в частности, на конкретного сотрудника, который в лаборатории не числится, но заинтересован в теме, и не исключает работу с магистрантами над грантами и сотрудничество с коммерческими партнерами.

Бюрократическая логика становится главенствующей, когда сотрудники ориентируются прежде всего на формальные требования, а изменения предполагаются только сверху.

**5.4. Бегство** Р. Мертон описывает бегство как уход от целей, которые ранее были глубоко укоренены в сознании человека. Бегство происходит, когда индивид усвоил и цели, и институционализованные практики, вложил в них много усилий, но они не принесли успеха.

В одном из национальных исследовательских университетов руководитель подразделения много рассказывает о том, как в прошлом занимался наукой, учился в аспирантуре, но так ее и не окончил. В дальнейшем он постепенно отказывался от планов научной карьеры и сконцентрировался на руководстве разработкой. В рассказах несколько раз встречаются истории разочарований других сотрудников отдела: «У нас же был такой прецедент, когда у нас много лет назад работал программист. И потом уволился и стал работать грузчиком. Он сказал: вы знаете, я там больше заработаю, и мне нормально. Ну, значит, не настолько он был увлечен именно этой работой».

Взаимодействие с официальными службами университета оказывается сложным и часто не приводит к результату: «У нас есть отдел развития и подбора персонала. Вот я вам сейчас задам вопрос. Как вы думаете, сколько процентов моих заявок на поиск персонала было отработано этим отделом? Круглая

цифра — ноль». Информант участвует в реализации проектов, но не встраивается активно в новые цели и правила университета, слабо ощущает связь с ним. «Люди, которые приспособились (или неадекватно приспособились) таким образом, строго говоря, находятся в обществе, но при этом ему не принадлежат» [Мертон, 2006. С. 272].

Общий настрой информанта можно описать как: «К сожалению, я считаю, что здесь технически, можно сказать, уже многое-многое упустил». Бегство в данном случае заключается в отказе от попыток строить действительно научную лабораторию и развивать интересующее специалиста направление. Он решает оставаться в университете, но только на технической позиции. Прежние стремления не совсем забыты: он обращается к руководству с инициативами по запуску новых проектов или улучшению процессов, однако с точки зрения рассматриваемых логик от академической он отказался.

Мятеж в университете проявляется в частичном отказе от требований организации и концентрации на своем представлении об основных целях. Часть требований выполняется для сохранения позиций, но основные усилия направлены на достижение собственных целей. Такой мятеж нельзя назвать в полной мере мертоновским: сотрудники остаются внутри формальной структуры, не создают бунтарских движений.

### 5.5. Мятеж

Работающая в одном из федеральных университетов исследовательская группа главной целью для себя считает наращивание количества международных публикаций. Руководитель рассказывает о выборе и его причинах: «У нас есть материал — надо его публиковать. И надо создавать некий задел. Поскольку что в наших экономических условиях будет дальше — совершенно непонятно. И чем больше у нас будет база да задел, тем больше будет наша подушка безопасности. Будет много статей — соответственно нас будут брать в разные места».

Такая цель не совпадает с позицией руководства, которое финансирует исследовательскую группу: «Им наши статьи вообще не нужны. Им *вообще* наши статьи не нужны. Им нужен какой-то там, я не знаю, продукт. Вот, сделали программу реабилитации для пациентов вот с такими-то заболеваниями с использованием виртуальной реальности. Вот он, продукт — пожалуйста. А именно такими продуктами и должен отчитываться центр». Исследователь признается, что они участвуют в разработках необходимых продуктов и он вынужден много времени уделять бюрократическим проблемам.

Кроме описанного Р. Мертоном недовольства и враждебности к целям и ценностям организации, к мятежу подталкивает представление о неустойчивости действующих правил и нестабильности системы. Мятеж как средство приспособления по-

хож на инновации, однако здесь лаборатория не пытается смешивать коммерческую и академическую логики, не планирует разрешить это противоречие в будущем, а движется преимущественно по академическому направлению, подчиняя другие логики ему.

**6. Заключение** Переход к университету 3.0 должен повысить престиж российского высшего образования, помочь практическому применению инноваций и повысить контроль за расходами на образование и науку, чего требует Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации<sup>1</sup>.

Россия переживает переход к новой форме университета, как и образовательные организации на Западе. Однако аналогия не полная: иная история перехода, иной баланс новых возможностей и обязательств ученых и, что наиболее важно, иные организационные условия.

На материале интервью с исследователями в области виртуальной и дополненной реальности, работающими в российских университетах, рассмотрены практики и стратегии их поведения в ситуации столкновения академической, коммерческой и бюрократической логик в работе.

Основными точками столкновения логик и принятия нетиповых решений оказываются поиск и распределение финансирования, выбор направления исследований и разработок, открытие новых учебных направлений и определение статуса подразделения. Применяемые учеными практики позволяют временно деактивировать или ослабить одну из логик: уйти от отчетности, работая в формально не существующих подразделениях; показывать высокие академические результаты, избегая тем самым требований коммерческой логики; работать только с коммерческими заказами, снижая бюрократическую нагрузку по внутренней и внешней грантовой отчетности. Важной характеристикой таких практик оказывается состояние «невидимости» для университета: они осуществляются в рамках формально не существующего подразделения, в период времени между подотчетными проектами или во внешней организации. Невидимость части практик позволяет исследователям снимать конфликтность.

Повторяющиеся выборы исследователями той или иной практики выстраиваются в стратегии работы. В университете можно найти пять способов приспособления, описанных Р. Мертоном: конформизм, инновации, ритуализм, бегство и мятеж.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». <http://kremlin.ru/acts/bank/41449>

Чаще других встречаются инновации (изобретение ненормативных средств достижения целей) и мятеж (формирование подгруппы с переопределенными ценностями). Особенностью университетских инноваций оказывается дискурс выживания — необходимости находить новые пути, чтобы сохранить тему и сотрудников. Схожая ситуация и с мятежом: там к выживанию добавляются представления о неустойчивости и ненадежности существующего положения вещей, что не позволяет выстраивать стратегию с опорой на актуальные цели. Ритуализм и мятеж встречаются в неярко выраженной форме, что может быть связано с особенностями рассматриваемой предметной области. Вероятно, изучая представителей иных исследовательских направлений, можно увидеть иную картину распределения по стратегиям: в устаревающих направлениях чаще будут встречаться бегство и ритуализм, в исследовательских центрах с нетиповой организацией — конформизм.

Как показано и в ряде зарубежных исследований [Dzizah, 2010; Alvesson, Spicer, 2016; Cardoso, Carvalho, Videira, 2018], большинство ученых, столкнувшись с радикальными переменами в университете, не готовы уйти в исследовательский отдел большой корпорации или основать независимый стартап. В академической среде их удерживают собственные высокие цели и представления о социальной значимости своей деятельности. Поэтому они стремятся найти компромисс с новым университетом — тем или иным образом деактивировать одну из конфликтующих логик или найти обходные пути их совмещения.

На выбор практик и долгосрочных стратегий влияют степень стабильности ситуации в университете, размеры внутреннего финансирования, степень бюрократизированности конкретного подразделения и индивидуальные представления исследователей о развитии предметной области и рынка. Значимую роль играет личность ректора: его представления об устройстве университета и дисциплинарные предпочтения. Когда новые технологии внедряются в близкую ректору тему, все исследователи в этой области оказываются «под опекой».

Перспективы дальнейших исследований видятся в прикладном использовании полученных данных и в применении разработанной теоретической рамки. Так, с опорой на анализ распределения ролей в лаборатории и бюджета времени возможна выработка предложений по перераспределению показателей между лабораторией и отдельными участниками, а также по уточнению их для разных типов научных подразделений. С другой стороны, использованная теоретическая рамка может быть полезна в исследовании производства инноваций через призму позитивных девиаций.

**Литература**

1. Вольчик В. В., Филоненко Ю. В., Аверкиева Е. С., Ширяев И. М. (2016) Бюрократизация и адаптивное поведение в сфере высшего образования // *Journal of Economic Regulation* (Вопросы регулирования экономики). Т. 6. № 4. С. 57–71.
2. Гайгер Р. Л. (2018) Знания и деньги. Исследовательские университеты и парадокс рынка. М.: Изд. дом ВШЭ.
3. Демин П. В. (2017) Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // *Университетское управление: практика и анализ*. Т. 21. № 2. С. 65–75.
4. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (2019) Открытость российских инноваций. Результаты проекта «Исследование активности субъектов инновационного процесса: возможности применения новых методологических подходов». <https://issek.hse.ru/news/313995806.html>
5. Кларк Б. Р. (2019) Создание предпринимательских университетов. Организационные направления трансформации. М.: Изд. дом ВШЭ.
6. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. (2007) Что такое предпринимательский университет // *Вопросы образования/Educational Studies Moscow*. № 1. С. 49–62.
7. Красняк О. (2017) Гендерная представленность в российских академических журналах // *Журнал исследований социальной политики/Journal of Social Policy Studies*. Т. 15. № 4. С. 617–628.
8. Лисюткин М. А., Фрумин И. Д. (2014) Как деградируют университеты? К постановке проблемы // *Университетское управление: практика и анализ*. № 4–5 (92–93). С. 12–20.
9. Мертон Р. (2006) Социальная теория и социальная структура. М.: Хранитель.
10. Пушных В. А. (2010) Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // *Вопросы образования/Educational Studies Moscow*. № 4. С. 291–306. DOI:10.17323/1814-9545-2010-4-291-306.
11. Серто М. де (2013) Изобретение повседневности. Искусство делать. СПб.: Изд-во Европейского университета в Санкт-Петербурге.
12. Скотт Дж. (2005) Благими намерениями государства. Почему и как провалились проекты улучшения условий человеческой жизни. М.: Университетская книга.
13. Счетная палата Российской Федерации (2020) Отчет о результатах аналитического мероприятия «Определение основных причин, сдерживающих научное развитие в Российской Федерации: оценка научной инфраструктуры, достаточность мотивационных мер, обеспечение привлекательности работы ведущих ученых». <http://audit.gov.ru/>
14. Alvesson M., Spicer A. (2016) (Un)Conditional Surrender? Why Do Professionals Willingly Comply with Managerialism // *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 29. No 1. P. 29–45.
15. Anderson G. (2008) Mapping Academic Resistance in the Managerial University // *Organization*. Vol. 15. No 2. P. 251–270.
16. Ben-Yehuda N. (1990) Positive and Negative Deviance: More Fuel for a Controversy // *Deviant Behavior*. Vol. 11. No 3. P. 221–243.
17. Berman E. P. (2012) Explaining the Move toward the Market in US Academic Science: How Institutional Logics Can Change without Institutional Entrepreneurs' // *Theory and Society*. Vol. 41. No 3. P. 261–99.
18. Budyldina N. (2018) Entrepreneurial Universities and Regional Contribution // *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 14. No 2. P. 265–277.



19. Cardoso S., Carvalho T., Videira P. (2018) Is It Still Worth Working in Academia? The Views from Portuguese Academics // *Higher Education Policy*. Vol. 32. No 4. P. 663–679.
20. Carrier M. (2013) Values and Objectivity in Science: Value-Ladenness, Pluralism and the Epistemic Attitude // *Science and Education*. Vol. 22. No 10. P. 2547–2568.
21. Cooper M. H. (2009) Commercialization of the University and Problem Choice by Academic Biological Scientists // *Science, Technology, & Human Values*. Vol. 34. No 5. P. 629–653.
22. Czarnitzki D., Doherr T., Hussinger K., Schliessler P., Toole A. (2015) Individual versus University Ownership of University-Discovered Inventions. Center for European Economic Research Discussion Paper No 15–007. Mannheim: Center for European Economic Research.
23. Dzisah J. (2010) Capitalizing Knowledge: The Mind-Set of Academic Scientists // *Critical Sociology*. Vol. 36. No 4. P. 555–573.
24. Heckert A., Heckert D. M. (2004) Using an Integrated Typology of Deviance to Expand Merton's Anomie Theory // *Criminal Justice Studies*. Vol. 17. No 1. P. 75–90.
25. Hoffman S. G. (2011) The New Tools of the Science Trade: Contested Knowledge Production and the Conceptual Vocabularies of Academic Capitalism // *Social Anthropology*. Vol. 19. No 4. P. 439–462.
26. Knorr-Cetina K. (1981) *The Manufacture of Knowledge: An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science*. Oxford: Pergamon.
27. Leydesdorff L., Meyer M. (2010) The Decline of University Patenting and the End of the Bayh — Dole Effect // *Scientometrics*. Vol. 83. No 2. P. 355–362.
28. Mendoza P. (2012) The Role of Context in Academic Capitalism: The Industry-Friendly Department Case // *Journal of Higher Education*. Vol. 83. No 1. P. 26–48.
29. Oliver A. L. (2009) *Networks for Learning and Knowledge Creation in Biotechnology*. Cambridge: Cambridge University.
30. Oliver A. L., Sapir A. (2017) Shifts in the Organization and Profession of Academic Science: The Impact of IPR and Technology Transfer // *Journal of Professions and Organization*. Vol. 4. No 1. P. 36–54.
31. Paul-Hus A., Bouvier R. L., Ni C., Sugimoto C. R., Pislyakov V., Larivière V. (2015) Forty Years of Gender Disparities in Russian Science: A Historical Bibliometric Analysis // *Scientometrics*. Vol. 102. No 2. P. 1541–1553.
32. Radder H. (2010) *The Commodification of Academic Science*. Pittsburgh, PA: Pittsburgh University.
33. Rothaermel F., Agung S. D., Jiang L. (2007) University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature // *Industrial and Corporate Change*. Vol. 16. No 4. P. 691–791.
34. Sá M. J., Ferreira C. M., Serpa S. (2019) (Un)Professionalisation or (Re)Professionalisation of the Academic in the Brave New World? // *Postmodern Openings*. Vol. 10. No 2. P. 84–113.
35. Siegel D. S., Wright M. (2015) Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink? // *British Journal of Management*. Vol. 26. Iss. 4. P. 582–595.
36. Slaughter S., Leslie L. (1997) *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University.

## Strategies and Tactics of Academics in the Context of Transition toward the Entrepreneurial University

Author **Lidia Yatluk**

Oxford Russia Fellow, Head of Instructional Design and Development Department, Modum Lab.

Address: 35A Lermontovsky Ave, 190068 St. Petersburg, Russian Federation.

E-mail: lidiaoutlook@gmail.com

**Abstract** A new form of the university has been emerging since the 1980s. Open, closely connected to the state and businesses, and internalizing the market logic of decision making, the university is becoming entrepreneurial. In Russia, changes occur with a certain lag, but present-day Russian universities already feature the new forms of activities characteristic of the global trend, such as patents, academic incubators, science parks, and startups. Formally, Russian universities have already become entrepreneurial, but they still remain traditionally overregulated institutions. In addition to collisions between the traditional logic of academia and the new one of the market that are typical of Western universities, Russia also features conflicts with the logic of bureaucracy.

A study based on 30 in-depth interviews with university researchers of virtual and augmented reality and five expert interviews with representatives of other market actors was conducted with a view to find out how everyday practices and strategies of academics change in the context of transition toward the entrepreneurial university. Referring to James C. Scott's concept of "mētis", we describe the most widespread situations of conflict between different logics: procuring and allocating lab funding, choosing problems for research and development, launching new education programs, and assigning statuses to institutional departments. Completing our theoretical framework with Robert K. Merton's anomie theory, we demonstrate possible versions of strategy design and possible reasons for choosing a specific course of action. The strategies of innovation and rebellion manifest themselves most saliently in the laboratories analyzed, while conformity, retreatism and ritualism are expressed mildly and blend into one another. However, regardless of the choices they make, academics still have enough freedom and creativity to avoid being determined completely of partially by any undesired logic.

**Keywords** entrepreneurial university, commercialization of academic science, academic entrepreneurship, science and technology policy, innovation policy, mētis.

- References**
- Accounts Chamber of the Russian Federation (2020) *Otchyot o rezultatakh analiticheskogo meropriyatiya "Opreделение osnovnykh prichin, sderzhivayushchikh nauchnoe razvitiye v Rossijskoy Federatsii: otsenka nauchnoy infrastruktury, dostatochnost motivatsionnykh mer, obespechenie privlekatelnosti raboty vedushchikh uchyonykh"* [Report on the Results of the Analytical Event "Identification of the Main Reasons Hindering Scientific Development in the Russian Federation: Assessment of Scientific Infrastructure, Sufficiency of Motivational Measures, Ensuring the Attractiveness of the Work of Leading Scientists". Available at: <http://audit.gov.ru/> (accessed 24 September 2020).
- Alvesson M., Spicer A. (2016) (Un)Conditional Surrender? Why Do Professionals Willingly Comply with Managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, no 1, pp. 29–45.
- Anderson G. (2008) Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*, vol. 15, no 2, pp. 251–270.

- Ben-Yehuda N. (1990) Positive and Negative Deviance: More Fuel for a Controversy. *Deviant Behavior*, vol. 11, no 3, pp. 221–243.
- Berman E. P. (2012) Explaining the Move toward the Market in US Academic Science: How Institutional Logics Can Change without Institutional Entrepreneurs'. *Theory and Society*, vol. 41, no 3, pp. 261–99.
- Budyldina N. (2018) Entrepreneurial Universities and Regional Contribution. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, no 2, pp. 265–277.
- Cardoso S., Carvalho T., Videira P. (2018) Is It Still Worth Working in Academia? The Views from Portuguese Academics. *Higher Education Policy*, vol. 32, no 4, pp. 663–679.
- Carrier M. (2013) Values and Objectivity in Science: Value-Ladenness, Pluralism and the Epistemic Attitude. *Science and Education*, vol. 22, no 10, pp. 2547–2568.
- Certeau M. de (2013) *Izobretenie povsednevnosti. Iskusstvo delat* [The Invention of Everyday Life. The Art of Making]. Saint-Petersburg: Publishing House of the European University in Saint Petersburg.
- Clark B. R. (2019) *Sozdanie predprinimatelskikh universitetov. Organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation]. Moscow: HSE.
- Cooper M. H. (2009) Commercialization of the University and Problem Choice by Academic Biological Scientists. *Science, Technology, & Human Values*, vol. 34, no 5, pp. 629–653.
- Czarnitzki D., Doherr T., Hussinger K., Schliessler P., Toole A. (2015) *Individual versus University Ownership of University-Discovered Inventions. Center for European Economic Research Discussion Paper No 15–007*. Mannheim: Center for European Economic Research.
- Demin P. (2017) Korporativnaya kultura predprinimatelskogo universiteta: potentsial izmereniya [Corporate Culture of the Entrepreneurial University: Measurement Potential]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 2, pp. 65–75.
- Dzisah J. (2010) Capitalizing Knowledge: The Mind-Set of Academic Scientists. *Critical Sociology*, vol. 36, no 4, pp. 555–573.
- Geiger R. L. (2018) *Znaniya i dengi. Issledovatel'skie universitety i paradox rynka* [Knowledge and Money. Research Universities and the Paradox of the Marketplace]. Moscow: HSE.
- Heckert A., Heckert D. M. (2004) Using an Integrated Typology of Deviance to Expand Merton's Anomie Theory. *Criminal Justice Studies*, vol. 17, no 1, pp. 75–90.
- Hoffman S. G. (2011) The New Tools of the Science Trade: Contested Knowledge Production and the Conceptual Vocabularies of Academic Capitalism. *Social Anthropology*, vol. 19, no 4, pp. 439–462.
- Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge of the HSE (2019) Otkrytost rossijskikh innovatsiy. Rezultaty proekta "Issledovanie aktivnosti subjektov innovatsionnogo protsessa: vozmozhnosti primeneniya novykh metodologicheskikh podkhodov" [Openness of Russian Innovations. Results of the Project "Research on the Activity of Subjects of the Innovation Process: Opportunities for Applying New Methodological Approaches]. Available at: <https://issek.hse.ru/news/313995806.html> (accessed 24 September 2020).
- Knorr-Cetina K. (1981) *The Manufacture of Knowledge: An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science*. Oxford: Pergamon.
- Konstantinov G., Filonovich S. (2007) Chto takoe predprinimatelskiy universitet [What is a Business-Oriented University?]. *Voprosy obrazovaniya/Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 49–62.

- Krasnyak O. (2017) Gendernaya predstavennost v rossijskikh akademicheskikh zhurnalakh [Gender Representation in Russian Academic Journals]. *Zhurnal Issledovaniy sotsialnoy politiki/Journal of Social Policy Studies*, vol. 15, no 4, pp. 617–628.
- Leydesdorff L., Meyer M. (2010) The Decline of University Patenting and the End of the Bayh—Dole Effect. *Scientometrics*, vol. 83, no 2, pp. 355–362.
- Lisyutkin M., Froumin I. (2014) Kak degradiruyut universitety? K postanovke problemy [How Universities Degrade? Towards the Problem Statement]. *University Management: Practice and Analysis*, no 4–5 (92–93), pp. 12–20.
- Mendoza P. (2012) The Role of Context in Academic Capitalism: The Industry-Friendly Department Case. *Journal of Higher Education*, vol. 83, no 1, pp. 26–48.
- Merton R. K. (2006) *Sotsialnaya teoriya i sotsialnaya struktura* [Social Theory and Social Structure]. Moscow: Khranitel.
- Oliver A. L. (2009) *Networks for Learning and Knowledge Creation in Biotechnology*. Cambridge: Cambridge University.
- Oliver A. L., Sapir A. (2017) Shifts in the Organization and Profession of Academic Science: The Impact of IPR and Technology Transfer. *Journal of Professions and Organization*, vol. 4, no 1, pp. 36–54.
- Paul-Hus A., Bouvier R. L., Ni C., Sugimoto C. R., Pislakov V., Larivière V. (2015) Forty Years of Gender Disparities in Russian Science: A Historical Bibliometric Analysis. *Scientometrics*, vol. 102, no 2, pp. 1541–1553.
- Pushnyh V. (2010) Sravnitelnyy analiz organizatsionnykh kultur rossiyskogo i amerikanskogo universitetov [Comparative Analysis of Organizational Culture of Russian and American Universities]. *Voprosy obrazovaniya/Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 291–306. DOI:10.17323/1814-9545-2010-4-291-306.
- Radder H. (2010) *The Commodification of Academic Science*. Pittsburgh, PA: Pittsburgh University.
- Rothaermel F., Agung S. D., Jiang L. (2007) University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature. *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, no 4, pp. 691–791.
- Sá M. J., Ferreira C. M., Serpa S. (2019) (Un)Professionalisation or (Re)Professionalisation of the Academic in the Brave New World? *Postmodern Openings*, vol. 10, no 2, pp. 84–113.
- Scott J. (2005) *Blagimi namereniyami gosudarstva. Pochemu i kak provalilis proekty uluchsheniya usloviy chelovecheskoy zhizni* [Seeing Like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed]. Moscow: Universitetskaya kniga.
- Siegel D. S., Wright M. (2015) Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink? *British Journal of Management*, vol. 26, iss. 4, pp. 582–595.
- Slaughter S., Leslie L. (1997) *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Volchik V., Filonenko YU., Averkieva E., Shiriaev I. (2016) Byurokratizatsiya i adaptivnoe povedenie v sfere vysshego obrazovaniya [Bureaucratization and Adaptive Behavior in the Higher Education]. *Journal of Economic Regulation*, vol. 6, no 4, pp. 57–71.