

ПРИРОДА КОНФЛИКТА АДМИНИСТРАТОРОВ И НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ

Е. А. Другова

*Национальный исследовательский Томский государственный университет,
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина 36; e. a.drugova@gmail.com*

Ключевые слова: организационный конфликт, организационная культура, администратор, академическая идентичность, академические свободы, неолиберализм, менеджериализм.

Данная статья представляет собой обзор идей и концепций, объясняющих природу конфликтов администраторов и академических сотрудников. Анализ проводится на материале как западных, так и российских университетов, однако основные выводы касаются именно российских университетов. Цель исследования – выработка практических рекомендаций в области управления конфликтами в российских университетах на фоне интенсификации процессов их корпоративизации и ужесточения противостояния различных стейкхолдеров внутри университета. Результаты исследования могут быть использованы в области выработки принципов кадровой политики университетов для формирования или совершенствования практики управления персоналом. Еще одним бенефициаром выступают представители управления высшим образованием, реализующие неолиберальную идеологию, которые могут повысить эффективность своих действий и принимаемых решений. Для реализации поставленной цели был проанализирован массив работ иностранных и российских авторов, описывающих природу конфликтов администраторов (менеджеров) и академических сотрудников (ученых). В качестве основополагающей причины конфликтов выдвинуто влияние неолиберализма (как тотального распространения рыночных механизмов на сферы общественного производства, а также его последствие – менеджериализм, когда корпоративные инструменты управления, измерения результатов деятельности и регулирования основных производственных процессов начинают активно внедряться в университеты, усиливая власть и влияние группы администраторов. В качестве дополнительных объяснений, детализирующих основания происходящих конфликтов, представлены: а) изменение академической идентичности, ее дробление и размывание; б) сокращение академических свобод как результат усиления прав и полномочий субкультуры администраторов; в) особенности организационной культуры, когда трансформация организационных взаимоотношений результирует сменой доминирующего типа культуры или соотношения нескольких субкультур, следовательно, ценностей и норм поведения. В соответствии с занимаемой автором позицией различаются и практические рекомендации по преодолению возникающих организационных конфликтов. Авторы, придерживающиеся на позиции менеджериализма, стоят на позиции силы и предлагают производить отбор сотрудников в соответствии с необходимыми ценностями, реализовать целенаправленную кадровую стратегию в этом отношении. Авторы, описывающие смену академической идентичности и сокращение академических свобод, склонны рекомендовать поиск путей кооперации, выстраивания продуктивного диалога, видят значимую роль руководства университета как актора, подчеркивающего равнозначность ценностей обеих конфликтующих сторон. Предлагается также осуществлять поиск взаимной выгоды сторон, которая нивелировала бы взаимные претензии. Данные рекомендации видятся ценными с точки зрения их использования в политике по управлению персоналом, регулирования организационных конфликтов в университетах. Статья исследует тему конфликтов администраторов и административных сотрудников, практически не раскрытую в работах российских авторов, показывает не только силовые методы решения проблемы, доминирующие в российском контексте, в этом заключается основная ценность статьи. Ценным также является обращение к широкому опыту исследования подобных проблем в иностранных университетах, до сих пор недостаточно изученному российскими исследователями.

*Can't live with them,
can't live without them:
faculty and administrators in conflict.
S. A. Holton, G. Phillips [28; с. 43]*

В последние десятилетия высшее образование в России, как и в западных странах, переживает серьезные изменения [1]. С учетом сложного устройства этой сферы и большого количества вовлеченных стейкхолдеров с разными интересами

конфликты между такими их представителями, как научно-педагогические работники и администраторы, представляются неизбежными [2]. Глубинные причины возникновения таких конфликтов и их характер представляют собой ис-



следовательский интерес, однако в России этим вопросам пока не уделялось достаточного внимания. Несмотря на почти полное отсутствие исследований по указанной теме, однако, можно предположить, что российские университеты сталкиваются с похожей проблемой конфликтов между научно-педагогическими работниками и администраторами, имеющей схожие источники возникновения и распространения, что и в университетах нелиберальных стран, где этот вопрос изучается очень тщательно. В данной работе осуществлена попытка критически проанализировать ряд объяснений конфликтов академических и административных групп сотрудников в нелиберальных странах с использованием кейсов университетов США, Канады, Австралии и ряда европейских высших учебных заведений, а также сравнить их с ситуацией в России, и на основании материалов, характеризующих ситуацию в российских университетах, проанализировать возможность применения этих объяснений в российском контексте.

Стоит уточнить ключевые термины данной работы. Если с категорией научно-педагогических работников все относительно понятно: она включает представителей университета, занимающихся исследовательской и преподавательской деятельностью, то категория «администраторов» более размыта и ее значение менее устойчиво. А. В. Колычева, проводя анализ использования данного термина, пишет, что «в США «administrator» – широкое понятие, которое включает в себя всех, кто хоть как-то связан с административной деятельностью, будь то канцелярский сотрудник или глава департамента. В Новой Зеландии «administrator» – то же, что «general staff» (персонал категории общего обслуживания), в Великобритании администраторы – квалифицированные специалисты со своей ассоциацией и с названием «university administrator» [3; с. 47]. Далее под «администраторами» будут подразумеваться такие сотрудники университета, которые осуществляют административную и управленческую работу по обеспечению реализации основных функций университета как организации, и могут включать как особых специалистов, так и научно-педагогических работников, сочетающих свою деятельность с административной работой. Что касается конфликта, то в данной работе подразумевается классическое понимание конфликта в социальных науках как феномена, характеризуемого явным или скрытым состоянием противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социаль-

ных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил [4].

В данной работе утверждается, что понимание нелиберализма и перспектив нового управленческого подхода в сфере высшего образования имеет решающее значение для анализа характера конфликтов академических и административных сотрудников в университетах. Утверждается также, что нелиберальное и менеджериальное влияние на российские университеты схоже с идеями и выводами, высказываемыми зарубежными авторами и последние в общем могут быть использованы для анализа российской системы высшего образования. В частности, представлены три ключевых объяснения: изменение академической идентичности, сокращение академических свобод и особенности университетской организационной культуры. Эти объяснения показывают сложность рассматриваемой проблемы в ее социальных, культурных, экономических и управленческих аспектах. Показано, что они имеют смысл и в российском контексте.

Перспектива нелиберализма и нового менеджериализма

Нелиберализм оказывает большое влияние на систему высшего образования и может рассматриваться как одна из основных причин возникающих конфликтов заинтересованных сторон. Нелиберализм оказывает влияние на западные страны, такие как США, Великобритания, Австралия и Канада [5] с начала XX в. Далее влияние нелиберализма распространяется и на развивающиеся страны: – Аргентина, Россия, Китай [6, 1]. Нелиберализм понимается как «расширение конкурентных рынков во все сферы жизни, включая экономику, политику и общество» [5, с. 28]. Некоторые авторы склонны рассматривать нелиберализм в негативной перспективе как «форму пагубной экономики свободного рынка, в которой деньги ценятся выше всего» [7, с. 144]. Другие рассматривают влияние нелиберализма более объективно, как идеи, которые «резонируют с разнообразными государственными проектами, объектами политики и общественно-политическими воображением» [5, с. 28]. Олсен описывает влияние нелиберализма в высшем образовании как «смещение моделей управления общественным благом и их замену индивидуализированными стимулами и целевыми показателями эффективности, выдвижение новых и более строгих концепций отчетности и мониторинга в секторе высшего образования» [8, с. 129]. Такая замена приво-

дит к изменениям в процессе наделения функцией контроля, в распределении власти, в требуемых квалификациях, в драйверах карьерного продвижения по службе и т. д., что серьезно влияет на отношения научно-педагогических работников и администраторов. Это означает, что могут быть найдены общие модели изменений в высшем образовании в неолиберальных странах, которые определяют характер существующих конфликтов как системных конфликтов.

Некоторые авторы, которые описывают сдвиг идеологии общественного управления под влиянием неолиберальных ценностей, отмечают, что «Россия больше не является исключением из этого направления. Правительственные инициативы означают сдвиг в идеологии в общественном управлении» [9, с. 397]. «Неолиберальные принципы вошли в государственное управление и государственный сектор», – замечает российский исследователь Р. Н. Абрамов [10, с. 64]. Российские университеты, а также университеты во многих неолиберальных странах теперь знакомы с такими идеями, как «предпринимательский университет», «единицы коммерциализации», «третья роль университета», оказывающие влияние на их роль в экономике и обществе [9], на рост их конкурентоспособности на национальном и глобальном уровнях. Российский автор Т. Гунько подчеркивает значительную роль движения к неолиберальной перспективе в России, где государство обеспечивает основу «для рыночной экономики, играя позитивную роль в отношении экономики и общества и помогая внедрять рыночные механизмы в сферы общественного производства для обеспечения их эффективности» [11, с. 79], с опорой на ключевые принципы конкурентоспособности и эффективности. Хотя некоторые авторы склонны видеть неолиберальное влияние в отрицательном свете [10], а другие в основном видят его положительные экономические эффекты [11], в любом случае, можно утверждать, что сходные тенденции и закономерности можно найти в рамках неолиберального воздействия как на высшее образование в России, так и на оное в неолиберальных странах, поэтому причины и характер конфликтов администраторов и научно-педагогических работников могут быть схожими.

В частности, роль менеджериализма как фактора влияния неолиберальной идеологии принимается во внимание многими авторами, которые изучают изменения ролей и идентичностей в системе высшего образования [10; 12; 7; 13; 3]. «Менеджериализм стал ключевым термином и концепцией, которая характеризует принципы

управления, принимаемые в частных корпорациях, но также распространяется и на государственные и общественные институты» [10, с. 64]. Бойе подчеркивает роль менеджеров (которые здесь и далее понимаются как синоним администраторов) и определяет менеджериализм как «интерпретацию организационной теории и функционирования организаций исключительно с точки зрения менеджеров, которые представляют собой ключевых агентов в бюрократизированном обществе» [цит. по: 10, с. 65].

Канадские исследователи Жиру, Кармис и Руаллард делают акцент на усиливающейся корпоративизации университета, которая включает «централизацию процесса принятия решений, иерархическую профессионализацию административных позиций и отношений <...>, организационную культуру секретности и поверхностные консультации с преподавателями, персоналом и студентами о необходимых направлениях развития университета» [14, с. 143]. Винтер показывает, что менеджериализм изменил многие аспекты работы ученых из-за тенденции к достижению корпоративной эффективности, «сильной управленческой культуры, предприниматель-центричности и идеалов, связанных с достижением прибыли» [13, с. 121]. Норвежский исследователь Стенсакер [15, с. 105] отмечает, что «сообщения об усилении напряженности и конфликтах внутри университета» часто сопровождаются ужесточением организационных структур, усилением формализации и в целом повышением степени управляемости университетом в целом.

Менеджериализм имеет большое влияние на исследования, оптимизацию исследовательского процесса, оценку результатов исследований, определение приоритетности исследовательских тем [2]. Ученые должны интериоризировать «ценности, связанные с бизнесом, и идеалы, связанные с получением прибыли» [13, с. 123]. В то время как сторонники нового менеджериального развития подчеркивают «повышение эффективности высшего образования и улучшение рыночной ориентации» [2, с. 50], его противники обеспокоены «изменением отношений между университетом и промышленностью, когда корпорации определяют темы исследований, академики должны выступать в качестве научных предпринимателей, а новые структуры управления университетами способствуют усилению надзора и подотчетности преподавателей с уменьшенной академической автономией» [2, с. 50]. С учетом описанных характеристик влияния менеджериализма и вообще либерализма на систему высшего образования

предлагаются три основных объяснения конфликтов научно-педагогических и административных работников.

Объяснение 1. Изменение академической идентичности

Ряд авторов утверждает, что происходит изменение академического профессионализма, эрозия его ценностей [10, 2, 8, 16, 13], и этот факт предлагается рассматривать как одну из базовых причин возникновения конфликтов между сотрудниками университета. Российские авторы Р. Абрамов, И. Груздев и Е. Терентьев [17, с. 166] заявляют, что такие факторы, как «маркетизация, усиленное административное регулирование и интернационализация академических систем оказали глубокое влияние на профессиональную идентичность». Как известно, ценности составляют ядро идентичности [18]. По этому поводу Винтер [13, с. 122] замечает, что «существующие различия в академической идентичности основаны на противоречивых идеологиях и системах ценностей, соответствующих, с одной стороны, академической профессии, с другой стороны, новым управленческим ценностям». Немецкий исследователь Мусмайер [2, с. 50] называет такую борьбу «конкуренцией между «старыми академическими» ценностями и «новыми корпоративными» ценностями». Противоречивые ценности рассматриваются как источник конфликтов между научно-педагогическими работниками и администраторами.

Академическая идентичность описывается в терминах конкретных ценностей, а ее дефрагментация приводит к соответствующей дефрагментации этих ценностей. Эта идентичность больше не является цельной, и со временем она имеет тенденцию формировать новые субидентичности, «тесно связанные с изменяющимися аспектами требований работодателя и в меньшей степени с идеальными / типичными представлениями об университетской или академической культуре как особой форме профессиональной культуры», как пишут российские исследователи Абрамов и др. [17, с. 179]. Результаты их исследований показывают, что различные субидентичности выражают разное отношение к удовлетворенности заработной платой, определению приоритетности видов деятельности, оценке условий труда, пониманию стратегических целей, что создает основу для продолжающихся конфликтов.

Идея дефрагментации академической идентичности также подтверждается Винтером, ко-

торый пишет о «множественной, или гибридной идентичности академических культур» [13, с. 124] и расколах в академической идентичности. Автор разделяет всех представителей академической профессии на два типа, две субидентичности. Первая субидентичность соответствует «академическим управленцам», которые поддерживают «сильное иерархическое управление, бюджетный контроль, максимизацию доходов, показатели коммерциализации и управления эффективностью» [13, с. 121]. Вторая субидентичность соответствует «управляемым ученым», которые предпочитают видеть в основе своей деятельности «саморегулирование, коллегиальные практики и образовательные стандарты» [13, с. 121]. Интересно отметить, что Винтер также показывает, что «сами академики усвоили управленческие идеологии» [13, с. 125], и ситуация не такая «черно-белая», как кажется на первый взгляд. Кроме того, новые субидентичности (например, «академический предприниматель») дают новые возможности, отмечают некоторые авторы [19, 13]. С учетом этого в любом случае могут возникнуть «противоречия и конфликты, возникающие в результате этих конкурирующих требований идентичности» [13, с. 122]: дифференциация ценностей становится источником кризиса и конфликтов.

Можно предположить, что в российских университетах академическая идентичность и изменение ценностей тоже являются важной характеристикой ситуации. Р. Н. Абрамовым и др. рассматривается процесс фрагментации профессиональной идентичности современного преподавателя в контексте реформ науки и высшего образования в России. На основании исследования распределения бюджетов рабочего времени авторами описываются восемь групп сотрудников, отличающихся различной структурой бюджетов: (1) преподаватели; (2) преподаватели, занимающиеся наукой; (3) преподаватели, занимающиеся административной работой; (4) научные сотрудники; (5) администраторы; (6) преподаватели / научные сотрудники / администраторы; (7) преподаватели / научные сотрудники; (8) преподаватели/администраторы [17]. Н. К. Иконникова указывает на роль глобальной академической мобильности в изменении профессиональной и национальной идентичности российских ученых, все более активно проявляющейся в связи со стимулированием взаимодействия с зарубежными учеными и бывшими соотечественниками [20]. А. В. Колычева указывает на депрофессионализацию, связанную с понижением статуса академического сотрудника в связи с коммерциализацией преподавательской,

исследовательской и любой другой университетской деятельности [3, с. 45]. Эти и другие работы подтверждают, что процесс трансформации академических идентичностей глобален, и данный факт следует учитывать при анализе причин возникновения конфликтов между научно-педагогическими работниками и администраторами.

При этом различные авторы выражают идею смены академической идентичности и ценностей по-разному, делают разные акцентуации. Например, Винтер [13] описывает различия в ценностях в основном относительно вопросов внутреннего характера для университетского управления, тогда как Мусмайер [2] делает акцент на различии ценностей ученых как агентов социальной ценности и ученых как агентов экономической ценности с точки зрения удовлетворения потребностей общества. Абрамов и др. [17] тщательно разделяют такие виды деятельности, как преподавание, исследования, администрирование и вариации их сочетания, в то время как Хенкель [18] сосредоточен больше на роли научной дисциплины для академической идентичности. Но все авторы согласны с тем, что «кризис идентичности как на личностном уровне, так и на уровне подразделений <...>, привел к большому количеству межличностных и межгрупповых конфликтов» [16, с. 177]. Таким образом, можно сделать вывод, что академическая идентичность и изменение ценностей имеют решающее значение для понимания характера конфликтов научно-педагогических работников и администраторов в сфере высшего образования в России как стране, реализующей неолиберальные ценности.

Объяснение 2. Сокращение академических свобод

Еще одним особым результатом влияния неолиберализма и нового менеджериализма, который связан с растущим числом конфликтов в университетской организационной среде, является сокращение академических свобод [12, 18, 7, 21]. В европейских университетах академическая свобода коррелирует со «свободой выбора тем, концепций, методов и источников как в преподавании, так и в научных исследованиях, а также с правом научно-педагогических работников вносить свой вклад в соответствии со стандартами и правилами, установленными самим академическим сообществом» [21, с. 72]. Итальянский исследователь Ростан и многие другие исследователи отмечают, что академическая свобода была

ограничена сокращением государственного финансирования и растущей необходимостью для ученых искать новые источники для поддержки их исследований, значит, устанавливать более рыночные и краткосрочные цели исследований, позволять другим, неакадемическим, агентам, таким как правительство и администраторы, устанавливать для них приоритеты в исследовательской деятельности. Ростан также отмечает, что повышение давления на ученых приводит к изменению распределения власти, где растущая роль административного персонала ведет к угнетению академического сообщества.

Миллер [7], рассматривая противостояние академических свобод и менеджериализма, лежащее в основе конфликтов, определяет следующие области конфликтов: инструментализм и контроль. Что касается контроля, он поддерживает идею Хенкель о том, что «научная сфера стала местом борьбы между учеными и другими заинтересованными группами за контроль над вопросами, которые ранее считались само собой разумеющейся прерогативой ученых» [18, с. 163]. Эту же точку зрения разделяет Ростан. Инструментализм в представлении Хенкель означает использование стандартизированных параметров управления, что приводит к ожиданию стандартизированных результатов и вытекающему сокращению академических свобод; Ростаном же этот момент упущен. В то время, как оба автора согласны с тем, что экономическое давление может «угрожать традиционным академическим ценностям, коррумпировать ученых, исказить и отрицательно влиять как на исследования, так и на преподавание» [21, с. 80], Ростан также уточняет, что это не обязательно произойдет, а Миллер отмечает, что при определенных условиях такая ситуация даже может производить некоторые инновации в сфере науки [21, с. 150]. Давление на сферы исследования и преподавания может создать условия для порождения некоторых инновационных подходов [7, 21], несущих позитивные эффекты.

Хенкель в основном озабочен изменчивым значением академической автономии, где «академическая автономия стала чем-то, что должно существовать в реальном времени в режиме управления мультимодальными и множественными отношениями» [18, с. 173], включая отношения с менеджерами, имеющими конкурирующие возможности и привилегии. Таким образом, обнаруживается, что изменение идентичности и сокращение академических свобод – это взаимосвязанные процессы: «автономия неразрывно связана с академической идентичностью» [18, с. 172], эти

два явления академического мира неразрывно дополняют друг друга.

При обращении к вопросу академических свобод в России, во-первых, можно согласиться, что существуют подобные проблемы и, соответственно, скрытые основания для конфликтов между администраторами и учеными. «Резкое сокращение традиционных источников финансирования» [22, с. 217], массовое использование ключевых показателей эффективности научно-педагогического персонала, новые эффективные контракты с учеными в период покрытия, новые требования к результатам исследований и публикаций, увеличение «бумажной» работы и повышение роли администраторов – это реалии последних десятилетий в высшем образовании в России [1, 10, 22]. В то же время очевидно, что существуют и какие-то другие, особые черты, связанные с национальной политической и исторической спецификой российских университетов, ведущие к ограничению академических свобод собственными специфическими способами и в собственных специфических условиях.

Академические свободы предполагают автономию университетского управления, под которой согласно действующему федеральному закону понимается «самостоятельность в подборе и расстановке кадров, осуществлении учебной, научной, финансово-хозяйственной и иной деятельности в соответствии с законодательством и уставом высшего учебного заведения, утвержденным в установленном законодательством порядке» [23, с. 77]. Существует большое количество работ, посвященных дефициту автономии российских университетов, которая связывается, прежде всего, с патерналистским характером государства и сутью отношений между государством и университетами в образе «раздатка», не предполагающего автономии [24]. Исторически российская высшая профессиональная школа сформировалась в XIX в. под влиянием немецкой модели – исследовательского Университета Гумбольдта. Далее в российских университетах в разные исторические периоды автономия то росла, то уменьшалась: как показывает обзор А. Е. Волкова и Д. Мельник [25], сначала Николай I значительно понизил права университетов, однако затем Александр II в программе реформ восстановил исходный уровень независимости начала XIX в.; затем сначала молодая советская власть лишила университеты всякой автономности и стала регулировать даже содержание преподаваемых предметов, то есть об автономии не было и речи, но затем, с усилением гонки вооружений, в 1950-е гг. появилась целая группа

вузов с расширенными правами. В 1990-е гг. университеты были «брошены на произвол судьбы», соответственно, степень автономии выросла в разы, хоть и на фоне стремительно сократившихся ресурсов и понижения качества образования. Наконец, с 2000-х гг., установились новые взаимоотношения между властью и университетами, когда университетам стали выделяться значительные ресурсы и присваиваться новые статусы, но в обмен на выполнение определенных условий. Как пишут авторы, «сейчас, пройдя этот длинный путь взлетов и падений самостоятельности, российское высшее образование опять стоит перед выбором: курс на реальную автономию и международную конкурентоспособность или ход к утопическому режиму тотального контроля, при котором университеты существуют как подразделения министерства» [25].

С учетом описанной специфики национального контекста, однако, стоит помнить, что ограничение академической автономии университетов является следствием глобальных изменений в институциональной роли высшего образования и происходит во всем мире. Такие факторы, как стремительный рост числа студентов, превращение сферы образования в рынок образовательных услуг, растущие требования государственной отчетности взамен предоставляемых ресурсов способствуют росту бюрократии в университетском управлении повсеместно. Поэтому можно утверждать, что сокращение академических свобод в России является (как и во всем мире), в частности, и результатом менеджериального влияния, что сказывается на отношениях научно-педагогических работников и администраторов в системе высшего образования.

Объяснение 3. Особенности организационной культуры

В литературе по управлению организациями часто встречается довольно популярный способ объяснения организационных конфликтов через призму организационной культуры. Теория организационной культуры включает идеи о ценностях людей, их поведении, отношениях [16, 26, 27] и предлагает некоторые идеи, объясняющие причины внутренней организационной борьбы. Так, например, исследователь из США Куо объясняет взаимосвязь между учеными и администраторами с точки зрения организационной культуры. Выводы автора показывают, что между упомянутыми группами сотрудников существуют три взаимосвязанных типа взаимоотношений, харак-

теризуемых особыми закономерностями. Первый тип взаимоотношений – это профессиональные отношения, когда возможно налаживание конструктивного сотрудничества и поддержки деятельности друг друга. Второй тип взаимоотношений – это дифференцированные отношения, когда администраторы и ученые имеют разные приоритеты и стили работы, что приводит к разногласиям. Третий тип взаимоотношений – фрагментарные отношения, описываемые редким случайным взаимодействием, отсутствие взаимопонимания и доминирование чувства неудовлетворенности. Автор утверждает, что на работу администраторов и научно-педагогических работников влияют разные факторы, такие как технологические и экономические условия труда, трудности, связанные с преподаванием и реализацией исследований, участие в принятии решений, распределении ресурсов и т. д. [26].

Таким образом, дифференциация факторов, влияющих на базовую деятельность, и доминирующий тип отношений в данном подходе объясняют причины возникающих конфликтов между академическим персоналом и администраторами. Подобное объяснение конфликтов, основанных на доминирующем типе отношений, можно найти в работе швейцарского автора Салливана, который описывает такие организационные модели поведения, как иерархическая, коллегиальная, анархическая и политическую, в разной степени сочетающие представления о власти, авторитете и влиянии [16, с. 177]. Анализируя кейс, описывающий кризисную ситуацию в одном определенном университетском отделе, автор описывает произошедшую трансформацию стабильной сбалансированной системы, сочетающей приведенные четыре модели взаимоотношений, в другую комбинацию. Салливан в своем анализе доказывает, что в исследуемом кейсе произошло изменение доминирующей коллегиальной структуры на доминирующую иерархическую модель поведения в результате централизации власти, чему сопутствовало сокращение академических свобод и власти ученых в области принятия решений [16, с. 182].

Эти идеи коррелируют с идеями австрийской исследовательницы высшего образования Спорн [27]. Она пишет о «конflikтах текущей оценки деятельности, когда администраторы сконцентрированы на гладком протекании всех процессов, а представители академических профессий ориентированы, прежде всего, на качественный контент» [27, с. 42], и объясняет возникающие конфликты в свете столкновения различ-

ных субкультур. В то время как Куо и Салливан разделяют нейтральную позицию по этому вопросу, Спорн выбирает сторону администраторов и заявляет, что «задача состоит в том, чтобы интегрировать все виды деятельности имеющихся субкультур, ради того, чтобы они могли быть использованы для различных целей управления на всеобъемлющем уровне» [27, с. 48].

Российские университеты, как и любые другие университеты, несомненно, можно рассматривать как конкретные функционирующие организации, значит, в них могут наблюдаться любые проблемы, характерные для организации. Таким образом, теория организационной культуры может быть полезна для изучения сущности организационных конфликтов в университетах.

По сравнению с другими объяснениями конфликтов, приведенными выше, объяснение через призму организационной культуры видится самым слабым и поверхностным. Несмотря на то, что существует большое количество исследований, описывающих суть и особенности неолиберального и менеджериального влияния на высшее образование, объяснение конфликтов через организационную культуру в основном игнорирует их и фокусируется на имеющихся результатах: дифференциации ценностей, отношении к изменениям, образцам поведения. Следовательно, в рамках этого подхода рассматриваются скорее результаты, чем причины конфликтной ситуации. Тем не менее если вспомнить, что существует явная корреляция между субкультурами и субидентичностями [27], данное объяснение может быть усовершенствовано через заимствование идей и соображений из предыдущих двух подходов.

Предложения по способам решения проблемы

Стоит заметить, что предложения по решению проблемы конфликтов администраторов и академических сотрудников в рамках трех описанных подходов различаются весьма сильно. Например, Спорн стоит на позиции менеджериализма и рекомендует университетам для управления конфликтной ситуацией «разработать и применять способы стратегического управления собственной организационной культурой» [27, с. 57], однако автор не предоставляет подробностей такого решения. Для решения проблемы возникающих конфликтов Куо [26, с. 52] предполагает, что «достижение сотрудничества между академическими и административными сотрудниками возможно при условии, если они попытаются по-

нять, как и почему их культурные перспективы сходны или различны, а также, при каких условиях, вызовах и в каких контекстах возможно их продуктивное взаимодействие». Салливан также предлагает развивать взаимопонимание, а не конфронтацию: «отдельные сотрудники подразделений должны видеть друг друга в качестве отдельных лиц и признавать, что каждый обладает профессиональной идентичностью, которая зависит от его функций и рабочей среды, обеспечивающих его признание» [16, с. 184]. В целом тезис о важности взаимопонимания и уважения важен, но остается вопрос о том, как такого взаимопонимания можно достичь.

Отвечая на этот вопрос, Мусмайер [2] также стоит на менеджериальной позиции и предлагает разработать стратегический план по найму таких сотрудников, которые обладали бы предпочтительными для администраторов ценностями. В отличие от этой властной позиции, британская исследовательница Дим предлагает искать и находить аспекты взаимной выгоды обеих конфликтующих сторон. Она уверена, что «альянсы между ведущими учеными и администраторами исследовательской деятельности могут быть очень плодотворными» [19, с. 37], если будут основываться на понимании взаимной выгоды. Например, администраторы могут оказывать помощь ученым в поиске источников финансирования, создания и поддержки междисциплинарных исследовательских команд, осуществлять трансфер знаний, в то время как ученые могут способствовать разработке правильных взвешенных индикаторов для оценки исследовательской деятельности.

Позиция австралийского исследователя Винтера аналогична: он предлагает избежать столкновений ценностей как ядер идентичностей с помощью такого инструмента, как «генеративная беседа», в которой участники диалога «учатся сотрудничать, обмениваться идеями и находить решения общей проблемы» [13, с. 128]. Кроме того, он полагается на высшее руководство университетов, которое в открытом информационном поле должно «формулировать несколько интерпретаций понимания организационных проблем, а не истолковывать все проблемы исключительно с точки зрения унитарной корпоративной точки зрения» [13, с. 128]. Более того, Винтер идет дальше и утверждает, что вполне возможно успешное существование «многоголосой институциональной идентичности» [13, с. 128].

Стоя на позиции менеджериализма, Миллер [7] в то же время предлагает осознать и преодолеть его ограничения, и в этом его идеи схожи с иде-

ями Винтера и Дим. Допустимый новый тип менеджериализма, по мнению Миллера, подразумевает, что «каждый университет имеет четкое представление о том, в чем именно заключаются его ключевые ценности, и как он их определяет для себя и своих сотрудников» [7, с. 152]. При этом менеджеры имеют право направлять деятельность учреждения для достижения поставленных целей в целом, а академические сотрудники реализуют конкретные направления деятельности, такие как исследования или преподавание. Таким образом, разными авторами относительно методов решения конфликтов внутри университетов представлены противоположные позиции: как силовая менеджериальная, так и позиция поиска взаимного диалога и взаимопонимания.

Заключение

В статье с опорой на опыт неолиберальных стран было описано одно основное и три результирующих объяснения сущности и характера конфликтов академических сотрудников и администраторов в высших учебных заведениях. Как было показано, эти объяснения не противоречат друг другу, но дополняют друг друга и выделяют различные аспекты сложной и противоречивой реальности современного университета. Неолиберальное и менеджериальное влияние принимается во внимание как основная сила, в целом порождающая условия, которые приводят к внутренним конфликтам и борьбе в университете. Изменение академической идентичности объясняет разницу между старыми и новыми академическими ценностями, управленческими и научными ценностями, экономическими и социальными ценностями. Аналогичным образом объяснение конфликтов через сокращение академических свобод подчеркивает, что важные ценности ученых становятся менее поддерживаемыми и редуцируются новой реальностью. Объяснение конфликтов с помощью теории организационной культуры менее фундировано исследованиями базовых процессов, приводящих к трансформации культуры, и в основном концентрируется на результатах. Все рассмотренные объяснения организационных конфликтов в университетах также тесно связаны.

Исследователи, описывающие трансформацию академической идентичности и сокращение академических свобод, как правило, занимают нейтральную позицию и подчеркивают не только имеющиеся проблемы, но и новые возможности, открываемые меняющейся реальностью трансформирующегося высшего образования. Некоторые

авторы заявляют не только об уменьшении перспектив, но и о новых возможностях для ученых, например, новые возможности, открываемые развитием академического предпринимательства [21]. Кроме того, такие авторы предлагают некоторые решения по предотвращению непроизводительных конфликтов с акцентом на сотрудничество, взаимное уважение и кооперацию. Напротив, сторонники идеи организации культуры дают однозначную оценку ситуации с точки зрения «сильных» и «слабых» и, как правило, стоят на позиции силы, занимая менеджериальную позицию. Все авторы подчеркивают важность рассмотрения различных ценностей и приоритетов, существующих в рамках одного учреждения. Анализ литературы, касающейся ситуации в российских университетах, указывает на сходство этого контекста с неолиберальными странами, поэтому предложенные выводы в целом могут также применяться к российской системе высшего образования. При этом однако важно учитывать исторические и культурные особенности и находить отличительные черты национальной системы высшего образования.

Результаты данного исследования, а также предложения по решению проблемы в рамках упомянутых выводов, могут быть использованы в области выработки принципов кадровой политики университетов для формирования или совершенствования практики управления персоналом. Еще одним бенефициаром выступают представители управления высшим образованием, реализующие неолиберальную идеологию, которые могут повысить эффективность своих действий и принимаемых решений.

Список литературы

1. *Froumin I., Smolentseva A.* Issues of Transformation in Post-Socialist Higher Education System, *European Journal of Higher Education*, 2014, no. 4 (3), pp. 205–208.
2. *Moosmayer D.* Professors as Value Agents: a Typology of Management Academics' Value Structures, *Higher Education*, 2011, no. 62, pp. 49–67.
3. *Колычева А. В.* Меняющиеся роли академического сообщества и административного персонала в современном университете // *Высшее образование сегодня*. 2017. № 11. С. 45–47.
4. *Дмитриев А. В.* Конфликтология. М.: Гардарики, 2000. 320 с.
5. *Springer S., Birch K., MacLeavy J.* Handbook of Neoliberalism. New York: Routledge, 2016. 638 p.
6. *England K., Ward K.* Neoliberalization: States, Networks, Peoples. Oxford: Blackwell, 2007. 320 p.
7. *Miller B.* Free to Manage? A Neo-Liberal Defence of Academic Freedom in British Higher Education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2014, no. 36 (2), pp. 143–154.
8. *Olssen M.* Neoliberal Competition in Higher Education Today: Research, Accountability and Impact, *British Journal of Sociology of Education*, 2016, no. 37 (1), pp. 129–148.
9. *Timoshenko K.* The Winds of Change in Russian Higher Education: Is the East Moving West? *European Journal of Education*, 2011, no. 46 (3), pp. 397–414.
10. *Abramov R.* Managerialism and the Academic Profession, *Russian Education & Society*, 2012, no. 54 (3), pp. 63–80.
11. *Gounko T., Smale W.* Russian Higher Education Reforms: Shifting Policy Perspectives, *European Education*, 2007, no. 39 (2), pp. 60–82.
12. *Deem R.* The Knowledge Worker, the Manager-Academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability & Management*, 2004, no. 20 (2), pp. 107–128.
13. *Winter R.* Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2009, no. 31 (2), pp. 121–131.
14. *Giroux D., Karmis D., Rouillard C.* Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle, *Studies in Social Justice*, 2015, no. 9 (2), pp. 142–158.
15. *Stensaker B.* Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics, *Higher Education*, 2015, no. 69, pp. 103–115.
16. *Sullivan K.* Identity, Conflict and Reputation in the University Setting: an Illustrative Case Study, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2000, no. 22 (2), pp. 177–185.
17. *Abramov R., Gruzdev I., Terentyev E.* Academic Professionalism in the Era of Change, *Russian Education & Society*, 2016, no. 58(3), pp. 163–180.
18. *Henkel M.* Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment, *Higher Education*, 2005, no. 49, pp. 155–176.
19. *Deem R.* Herding the Academic Cats, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 2010, no. 14 (2), pp. 37–43.
20. *Иконникова Н. К.* Профессиональная и гражданская идентичность ученых в зеркале глобальной академической мобильности // *Вопросы социальной теории*. 2011. Т. 5. С. 319–336.
21. *Rostan M.* Challenges to Academic Freedom: Some Empirical Evidence, *European Review*, 2010, no. 18 (1), pp. 71–88.
22. *Froumin I., Kouzminov Y., Semyonov D.* Institutional Diversity in Russian Higher Education: Revolutions and Evolution, *European Journal of Higher Education*, 2014, no. 4 (3), pp. 209–234.
23. *Абрамов Р. Н.* Трансформации академической автономии // *Вопросы образования*. 2010. № 3. С. 75–91.
24. *Вахитов Р. Р.* Высшее образование в России: образовательный раздаток // *Логос*. 2013. № 3. С. 155–177.
25. *Волков А. Е., Мельник Д.* Автономность и публичность университета [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/02/01/675685-avtonomnost-universiteta> (дата обращения: 07.02.2018).



26. Kuo H. M. Understanding Relationships between Academic Staff and Administrators: an Organisational Culture Perspective, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2009, no. 31 (1), pp. 43–54.

27. Sporn B. Managing University Culture: an Analysis of the Relationship between Institutional Culture and

Management Approaches, *Higher Education*, 1996, no. 32, pp. 41–61.

28. Holton S. A., Phillips G. Can't Live with them, Can't Live without them: Faculty and Administrators in Conflict, *New Directions for Higher Education*, 1995, no. 92, pp. 43–50.

DOI 10.15826/umpa.2018.02.018

THE NATURE OF ACADEMIC-ADMINISTRATOR CONFLICTS IN RUSSIAN UNIVERSITIES

E. A. Drugova

National Research Tomsk State University

36 Lenina ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; e.a.drugova@gmail.com

Key words: organizational conflict, organizational culture, administrator, academic identity, academic freedom, neoliberalism, managerialism.

The article is a review of ideas and concepts explaining the nature of conflict between administrators and administrative staff. Analysis was conducted on the materials of both western and Russian universities, but the main conclusions are related to Russian universities. The aim of the article is to formulate practical recommendations in the field of conflict management at the Russian universities in the context of intensified corporatization processes and aggravated disagreement between different stakeholders inside the university. Results of the research can be used for formulating personnel policy of the university for forming or improving personnel management practice.

Another beneficiary group includes representatives of higher education management representatives, implementing neoliberal ideology and able to improve efficacy of their activities and decisions. In order to achieve the stated aim authors analyzed a pool of works of both international and Russian origin describing the conflict of administrators (managers) and academics (researchers). The main reason behind conflicts was identified as the influence of neoliberalism: total spread of market mechanisms over public spheres and its consequences: managerialism when corporate instruments of management, efficacy measurement and regulation of basic production principles are actively introduced into universities, strengthening the power and influence of administrator group. The article presents additional explanations in more detail describing the conflicts: a) change of academic identity, its fragmentation and blurring; b) decrease of academic freedom as a result of strengthening the rights and authority of administrator subculture; c) peculiarities of organizational culture when transformation of organization relations results in the change of dominant culture type of combination of several subcultures and therefore values and norms of behavior. According to the authors' position there can be different practical recommendations concerning overcoming organizational conflicts. Authors supporting managerialism position defend strength and suggest selecting staff according to necessary values, implement target personnel strategy in this respect. Authors describing the change of academic identity and decrease of academic freedom recommend searching cooperation ways, creating productive dialogue and see important role of university executives as actors who underline the importance of values of both conflicting parties. It is also suggested to search for mutual benefit that would level out mutual claims. These recommendations seem to be important in terms of their use in personnel management, regulation of organizational conflicts at the university. The article looks into the topic of conflicts between administrators and administrative staff which is seldom described in the works by Russian authors, demonstrating not only authoritative methods of solving the problem which is dominant in the Russian context—that is the main value of the article. Another interesting aspect is the appellation to the experience of research of similar problems at foreign universities which is also insufficiently studied by the Russian authors.

References

1. Froumin I., Smolentseva A. Issues of Transformation in Post-Socialist Higher Education System, *European Journal of Higher Education*, 2014, no. 4 (3), pp. 205–208.

2. Moosmayer D. Professors as Value Agents: a Typology of Management Academics' Value Structures, *Higher Education*, 2011, no. 62, pp. 49–67.

3. Kolycheva A. V. Menyayushchiesya roli akademicheskogo soobshchestva i administrativnogo personala v sovremennom universitete [Changing roles of academic staff and administrative personnel in a modern university]. *Vysshее образование segodnya* [The Higher education today], 2017, no. 11, pp. 45–47.

4. Dmitriev A. V. Konfliktologiya [Conflictology], Moscow, Gardariki, 2000, 320 p.

5. Springer S., Birch K., MacLeavy J. Handbook of Neoliberalism. New York: Routledge, 2016. 638 p.

6. England K., Ward K. *Neoliberalization: States, Networks, Peoples*. Oxford: Blackwell, 2007. 320 p.
7. Miller B. Free to Manage? A Neo-Liberal Defence of Academic Freedom in British Higher Education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2014, no. 36 (2), pp. 143–154.
8. Olssen M. Neoliberal Competition in Higher Education Today: Research, Accountability and Impact, *British Journal of Sociology of Education*, 2016, no. 37 (1), pp. 129–148.
9. Timoshenko K. The Winds of Change in Russian Higher Education: Is the East Moving West? *European Journal of Education*, 2011, no. 46 (3), pp. 397–414.
10. Abramov R. Managerialism and the Academic Profession, *Russian Education & Society*, 2012, no. 54 (3), pp. 63–80.
11. Gounko T., Smale W. Russian Higher Education Reforms: Shifting Policy Perspectives, *European Education*, 2007, no. 39 (2), pp. 60–82.
12. Deem R. The Knowledge Worker, the Manager-Academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability & Management*, 2004, no. 20 (2), pp. 107–128.
13. Winter R. Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2009, no. 31 (2), pp. 121–131.
14. Giroux D., Karmis D., Rouillard C. Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle, *Studies in Social Justice*, 2015, no. 9 (2), pp. 142–158.
15. Stensaker B. Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics, *Higher Education*, 2015, no. 69, pp. 103–115.
16. Sullivan K. Identity, Conflict and Reputation in the University Setting: an Illustrative Case Study, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2000, no. 22 (2), pp. 177–185.
17. Abramov R., Gruzdev I., Terentyev E. Academic Professionalism in the Era of Change, *Russian Education & Society*, 2016, no. 58 (3), pp. 163–180.
18. Henkel M. Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment, *Higher Education*, 2005, no. 49, pp. 155–176.
19. Deem R. Herding the Academic Cats, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 2010, no. 14 (2), pp. 37–43.
20. Ikonnikova N. K. Professional'naya i grazhdanskaya identichnost' uchenykh v zerkale global'noi akademicheskoi mobil'nosti [Professional and Civil Identity of Researchers in the Context of Global Academic Mobility]. *Voprosy sotsial'noi teorii* [Issues of Social Theory], 2011, vol. 5, pp. 319–336.
21. Rostan M. Challenges to Academic Freedom: Some Empirical Evidence, *European Review*, 2010, no. 18 (1), pp. 71–88.
22. Froumin I., Kouzminov Y., Semyonov D. Institutional Diversity in Russian Higher Education: Revolutions and Evolution, *European Journal of Higher Education*, 2014, no. 4 (3), pp. 209–234.
23. Abramov R. N. Transformatsii akademicheskoi avtonomii [Transformations of Academic Autonomy]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2010, no. 3, pp. 75–91.
24. Vakhitov R. R. Vysshee obrazovanie v Rossii: obrazovatel'nyi razdatok [Higher Education in Russia: Education Razdatok], *Logos*, 2013, no. 3, pp. 155–177.
25. Volkov A. E., Mel'nik D. Avtonomnost' i publichnost' universiteta [Autonomy and Publicity of the University], available at: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/02/01/675685-avtonomnost-universiteta> (accessed 07.02.2018).
26. Kuo H. M. Understanding Relationships between Academic Staff and Administrators: an Organisational Culture Perspective, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2009, no. 31 (1), pp. 43–54.
27. Sporn B. Managing University Culture: an Analysis of the Relationship between Institutional Culture and Management Approaches, *Higher Education*, 1996, no. 32, pp. 41–61.
28. Holton S. A., Phillips G. Can't Live with them, Can't Live without them: Faculty and Administrators in Conflict, *New Directions for Higher Education*, 1995, no. 92, pp. 43–50.

Информация об авторе / Information about the author:

Другова Елена Анатольевна – директор Центра кадровых технологий, Национальный исследовательский Томский государственный университет; e.a.drugova@gmail.com.

Elena A. Drugova – Head of the Personnel Technologies Department, National Research Tomsk State University; e.a.drugova@gmail.com.

