

**ТАТЬЯНА ИВАНОВНА ЮСУПОВА**

доктор исторических наук,  
ведущий научный сотрудник  
Санкт-Петербургского филиала  
Института истории естествознания и техники  
им. С. И. Вавилова РАН,  
Санкт-Петербург, Россия;  
e-mail: ti-yusupova@mail.ru



УДК 001.83 (47)+316.468

DOI 10.24411/2079-0910-2019-14005

## **Научный менеджмент по-советски в истории Монгольских экспедиций И. А. Ефремова**

В статье в рамках определения научного лидерства как научной деятельности, предполагающей, во-первых, когнитивное влияние ученого на научное сообщество и, во-вторых, его умение использовать рациональные механизмы для реализации инициированных им идей, рассматривается пример из истории советской науки 1940-х гг. Акцент сделан на вторую часть определения, на выявление личных качеств и используемых механизмов и инструментов, определивших менеджерскую эффективность конкретного научного лидера в конкретных социальных контекстах. Показано, что И. А. Ефремову для утверждения экспедиций пришлось преодолевать как внутренние, академические, так и внешние, государственные административно-бюрократические барьеры. Успешность его организаторской деятельности определялась личностными качествами, научным авторитетом и знанием структуры государственного управления наукой с её внутренними и внешними коммуникациями. В ходе своей первой Монгольской экспедиции он рискнул изменить маршрут, что стало главным фактором ее научной результативности и дальнейшей успешной работы в Монголии. На этапе организации экспедиции И. А. Ефремов проявил себя как успешный менеджер научного проекта, а при выборе маршрута — как ученый, способный продуцировать неординарные идеи и брать на себя ответственность за их реализацию. Если до начала Монгольских экспедиций И. А. Ефремов был авторитетным ученым, крупным специалистом в своей отрасли знаний, то по их результатам он стал признанным научным лидером в области палеонтологии позвоночных. В то же время это признание не сказалось на продвижении его академической карьеры.

**Ключевые слова:** научный лидер, руководитель проекта, советская система организации науки, экспедиция, И. А. Ефремов, академическая карьера.

### **Благодарность**

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) в рамках научного проекта № 18-511-00009 Бел-а «Научное лидерство и особенности его трансформации в условиях становления инновационной экономики в постсоветских странах (на примере России и Беларуси)».

### **Введение: Быть менеджерами своих проектов**

Анализ феномена лидерства и лидеров в разных сферах деятельности, их персонализированных качеств и социальной значимости, современных тенденций изучения факторов формирования и развития лидерства сегодня являются весьма

актуальными направлениями социологических и философских исследований, результаты которых нашли отражение в довольно обширном массиве публикаций [Cullen-Lester et al., 2017; Zaccaro et al., 2018]. При этом, как отмечает Л. В. Шиповалова, большинство отечественных и зарубежных работ «ориентированы на исследование лидерства в целом и редко фокусируются на этом концепте в его отношении к науке» [Шиповалова, 2018]. Тем не менее проблема научного лидерства в последние десятилетия также не обделена вниманием, в том числе отечественных исследователей. В ее обсуждении принимают участие ученые, социологи, историки, философы и специалисты других отраслей знания [Дюментон, 1999; Душина, 2017, Артюхин, Курпиров, Душина, 2018; Шиповалова, 2018].

В существующих дефинициях «научного лидера» обязательно присутствуют два личностных качества: способность продуцировать новое знание и способность реализовывать инициированные идеи. Рассматривая социальные роли ученых в современном обществе, исследователи отмечают, что для успешной научной деятельности недостаточно только «следовать путями чистого познания мира», необходимо также быть «менеджерами своих проектов», сопровождать их «процессами управления» на разных уровнях [Труфанова, Яковлева, 2015]. Нам представляется, что обретение таких навыков актуально не только для сегодняшней формы организации российской науки. Ученые, мотивированные на результативность и успех исследования, или создания лаборатории, или учреждения экспедиции и т. п., как правило, брали на себя организаторскую работу, что было невозможно без практических знаний особенностей и структуры государственного управления наукой и ее внутренних и внешних коммуникационных сетей. Менеджерская успешность в продвижении научной идеи (проекта, лаборатории, экспедиции) нередко выдвигала их в научные лидеры, разумеется, при априорности академического признания научных заслуг.

Не вдаваясь в анализ концептуализации понятия «научного лидера», мы хотели бы рассмотреть содержание его менеджерской составляющей на примере из истории советской науки — организации монгольских палеонтологических экспедиций под руководством И. А. Ефремова в 1946–1949 гг. Такой выбор определяется, во-первых, яркой личностью Ивана Антоновича Ефремова (1908–1972) — ученого-палеонтолога, крупнейшего специалиста по древнейшим позвоночным и создателя тафономии (учения о закономерностях сохранения остатков ископаемых организмов в слоях осадочных пород). С его именем связан более чем 30-летний этап в развитии палеонтологической науки в СССР и первые советские палеонтологические исследования в Монголии, которые положили начало ее ширококомасштабному изучению совместными российско- / советско-монгольскими экспедициями<sup>1</sup>. Одним из самых известных его научных достижений являются уникальные находки остатков динозавров мезо-кайнозойского периода в пустыне Гоби. Сейчас эти коллекции входят в золотой фонд Палеонтологического музея в Москве и Музея естественной истории в Улан-Баторе.

Во-вторых, выбор этого сюжета связан с тем, что экспедиционные исследования являются сложным научно-организационным начинанием [Феклова, 2014]. Подготовка и проведение экспедиции требуют незаурядных организаторских способно-

---

<sup>1</sup> В 2019 г. исполнилось 50 лет деятельности Совместной российско-монгольской палеонтологической экспедиции. Этой дате были посвящены организованные Российской академией наук и Монгольской академией наук мероприятия, прошедшие в Москве и Улан-Баторе.

стей ее инициатора. В условиях советской системы управления наукой этот процесс усложнялся жестким контролем со стороны государственного административно-бюрократического аппарата, а в случае зарубежной экспедиции добавлялся еще и идеологический контроль.

Представляя историю монгольских экспедиций И. А. Ефремова мы будем фокусироваться на двух основных вопросах научного лидерства: какие личные качества И. А. Ефремова обеспечили успешность его организаторской деятельности и использование каких механизмов реализации этого проекта определило его менеджерскую эффективность в конкретных социальных контекстах. Кроме того, мы затронем еще один вопрос: каким образом отразилась научная и менеджерская успешность И. А. Ефремова в Монгольских экспедициях на его дальнейшей академической карьере, и как долго он оставался научным лидером в соответствии с двумя основными составляющими этого понятия<sup>2</sup>.

### **«Молодой человек — настоящий тип начинающего ученого»**

Научное лидерство — явление персонифицированное и определяется, в первую очередь, личными качествами лидера. Иван Антонович Ефремов, несомненно, был личностью с явно выраженными лидерскими качествами: «независимый в мыслях и поступках», «знающий истинную цену слов», всегда готовый делиться своими «необозримыми и всегда точными знаниями» [Соколов, 1987, с. 7]. Он приковывал к себе внимание слушателей с первых же слов и, отмечал его младший коллега академик Б. С. Соколов, «ощущение властной притягательности личности не покидало вас до конца» [Соколов, 1987, с. 7].

Из биографии И. А. Ефремова, богатой яркими событиями и достижениями, мы выделим несколько эпизодов, имевших место до начала нашей истории и отражающих становление его научной карьеры. В изложении мы будем опираться на книгу, написанную его учеником и последователем, палеонтологом П. К. Чудиновым, лучшую на сегодня биографию ученого [Чудинов, 1987], и его опубликованную переписку [Иван Антонович Ефремов, 1994; Переписка, 2016].

В течение нескольких лет в период глобальных социально-политических потрясений в стране, буквально выживания и «исканий себя» И. А. Ефремов прошел путь от воспитанника автороты в годы Гражданской войны, разнорабочего, шофера, штурмана каботажного плавания до препаратора Геологического музея Академии наук. Интерес к палеонтологии появился у него случайно, после прочтения в юности книг о происхождении жизни на Земле. В 1923 г., движимый огромным желанием изучать эту науку, он написал письмо одному из крупнейших российских зоологов и палеонтологов академику П. П. Сушкину, который ответил юноше и предложил познакомиться. Общение с П. П. Сушкиным определило дальнейшую судьбу и научные интересы И. А. Ефремова, сформировало его особый биолого-геологический подход к изучению древнейшего органического мира. По рекомендации П. П. Сушкина он поступил на биологическое отделение Ленинградского

---

<sup>2</sup> В статье, учитывая ограниченность ее объема, мы только в общих чертах касаемся этого аспекта научной деятельности И. А. Ефремова, оставляя анализ его причин для дальнейшего детального изучения.

университета. Однако, после двух лет учебы, получив базовые знания в области биологии, И. А. Ефремов полностью погрузился в экспедиционную работу. Свое образование он продолжил позднее, уже в Ленинградском горном институте, который окончил экстерном в 1935 г.

Неординарные способности начинающего исследователя были сразу оценены крупнейшими учеными. В рекомендательном письме директору биостанции в Тальше<sup>3</sup>, куда И. А. Ефремов был командирован для сбора орнитофауны, академик В. Л. Комаров написал: «Молодой человек — настоящий тип начинающего ученого» [Чудинов, 1987, с. 19].

И. А. Ефремов с 1925 по 1941 г. почти ежегодно выезжал в экспедиции. Его маршруты проходили по Прикаспийским районам, предгорьям Тянь-Шаня, Южному Приуралью, Забайкалью, Дальнему Востоку и другим местам<sup>4</sup>. В ходе экспедиций И. А. Ефремов получил огромный опыт полевых исследований и организаторской работы по их утверждению, руководству и ответственности за результаты.

Академическая карьера И. А. Ефремова началась, как сказано выше, с должности препаратора в Геологическом музее Академии наук, куда И. А. Ефремов был принят в 1925 г. по рекомендации П. П. Сушкина. В 1932 г. он стал научным сотрудником Палеозоологического института (в 1936 г. реорганизован в Палеонтологический институт (ПИН) АН СССР), который был образован по инициативе ведущего российского палеонтолога академика А. А. Борисяка. В 1934 г. институт был переведен в Москву, куда переехал и И. А. Ефремов. В 1937 г. он возглавил лабораторию низших позвоночных ПИН.

И. А. Ефремов блестяще совмещал теоретические (кабинетные) и экспедиционные (полевые) исследования, во время которых проверял свои научные гипотезы и собирал необходимый для дальнейшей работы материал. Результаты его исследований получили академическое признание: в 1935 г. И. А. Ефремову присудили ученую степень кандидата биологических наук за совокупность работ по палеонтологии, а в 1941 г. он защитил докторскую диссертацию. Впереди были экспедиции в Монголию, которые стали самыми знаменитыми в научной карьере И. А. Ефремова.

Территория Монголии в силу особенностей ее географического положения и климатических условий представляла большой интерес для палеонтологов, который усилили сенсационные находки остатков крупных динозавров Американской центральноазиатской экспедицией под руководством Р. Эндрюса в начале 1920-х гг. Надо отметить, что после успехов американских коллег советские палеонтологи неоднократно предпринимали попытки организовать экспедицию в Монголию, но осуществить эти планы по разным причинам не удавалось. Главным инициатором палеонтологического изучения Монголии был директор ПИН А. А. Борисяк. Это территориальное направление должно было стать продолжением исследований динозавровых местонахождений, которыми институт планомерно занимался на территории СССР на протяжении нескольких лет.

<sup>3</sup> Тальш — местность под Ленкоранью, примыкающая к юго-западному побережью Каспийского моря.

<sup>4</sup> По подсчетам П. К. Чудинова, И. А. Ефремов участвовал в 31 экспедиции, в 26 из них — в качестве начальника [Чудинов, 1987, с. 21].

И. А. Ефремов хорошо знал о находках американских коллег, но не со всеми их выводами и объяснениями причин широкого распространения динозавров в Центральной Азии был согласен. Ему было необходимо проверить в Монголии свои предположения, выдвинутые в ходе работы над «Тафономией» [Ефремов, 1950].

Как видим, ко времени организации Монгольских палеонтологических экспедиций И. А. Ефремов подошел сложившимся ученым, авторитетным в профессиональном сообществе, обладающим бесспорными организаторскими способностями и большим опытом руководства экспедициями. Все это способствовало тому, чтобы взяться за большой по масштабам научных задач проект.

### **По коридорам власти в поисках динозавров**

История Монгольских палеонтологических экспедиций началась осенью 1940 г. Комитет наук МНР обратился к А. А. Борисяку с предложением провести исследование в Монголии. Директор ПИН принял это приглашение с большой заинтересованностью, поскольку задача изучения соседней страны стояла в планах института. Сразу же были определены основные исполнители этого проекта — И. А. Ефремов и Ю. А. Орлов, заведующие отделами низших (Ефремов) и высших (Орлов) позвоночных. Составленные ими проект, маршрут и смета экспедиции получили одобрение Президиума АН и в апреле 1941 г. были направлены на утверждение в правительство. Довольно быстрому прохождению документов по внутриакадемическим инстанциям способствовали непререкаемый научный авторитет, широкие научные связи и высокая академическая позиция А. А. Борисяка: он был заместителем академика-секретаря Отделения биологических наук. Начавшаяся Великая Отечественная война прервала подготовку экспедиции.

Вернулись к организации экспедиции в Монголию в феврале 1945 г., практически сразу после возобновления работы ПИН. На этот раз задачу ее учреждения предстояло решать новому директору института Ю. А. Орлову, заступившему на эту должность после смерти А. А. Борисяка, и будущему начальнику экспедиции И. А. Ефремову. Они начали активно продвигать экспедиционный проект по всей академической и государственной административным цепочкам. Основная организационная нагрузка — подготовка писем, объяснительных записок, смет и т. п. в разные инстанции, их «сопровождение» и затем отслеживание выполнения полученных разрешений и постановлений директивных и академических органов — легла на И. А. Ефремова.

Чтобы была понятна история подготовки Монгольских экспедиций, позволим себе напомнить общие принципы руководства наукой в СССР в этот период [Krementsov, 1996; Наука и кризисы, 2003]. Наука в СССР, впрочем, как и сегодня в России, являлась объектом государственного управления, ее институты были «встроены» в советские государственные структуры. Академия наук находилась в непосредственном подчинении Совнаркома (СНК, с марта 1946 г. — Совета Министров) СССР. Предложения Президиума академии наук о зарубежных экспедициях утверждались в правительстве и оформлялись специальным распоряжением, которое являлось основанием для соответствующего распоряжения Президиума академии наук. Их исполнение шло по строго иерархической цепочке министерств и ведомств. Параллельно вопрос о любой зарубежной поездке рассматривался

специальной Комиссией по зарубежным командировкам ЦК ВКП(б); решения принимались, как правило, на заседаниях Политбюро [Есаков, 2000].

Таким образом, для организации экспедиции в Монголию необходимо было пройти два этапа согласований: внутриакадемический и партийно-правительственный, то есть преодолеть внутренние и внешние, экспертные и бюрократические, а также партийно-идеологические барьеры. Чтобы оценить организационную нагрузку, а также партийно-идеологическую, которая ложилась на руководителя зарубежной экспедиции, и институцию, на базе которой она инициировалась, кратко проследим хронологию прохождения документов Монгольской палеонтологической экспедиции в 1945–1946 гг. [Юсупова, 2016; Yusupova, 2016].

Надо отметить, что первая попытка получить одобрение экспедиции у руководства Академии наук не имела успеха. Ю. А. Орлов и И. А. Ефремов в апреле 1945 г. обратились непосредственно к президенту Академии академику В. Л. Комарову, апеллируя к нему «как к всегдашнему попечителю и защитнику интересов советской палеонтологии и одновременно как к главе Монгольской комиссии»<sup>5</sup>. Но В. Л. Комаров был уже серьезно болен и к тому же занят подготовкой празднования 220-летия Академии наук, которое состоялось в июне-июле 1945 г. Только осенью поступил ответ из секретариата уже нового президента АН академика С. И. Вавилова о переносе рассмотрения вопроса об экспедиции на 1946 г.

В октябре 1945 г. второй запрос о ходатайстве перед СНК СССР об организации экспедиции в Монголию был послан уже вице-президенту Л. А. Орбели, одновременно академику-секретарю Биологического отделения АН, в состав которого входил ПИН. Тот еще помнил проект 1941 г., который курировал А. А. Борисьяк, и быстро и неформально поддержал идею экспедиции. В январе 1946 г. Президиум АН направил в СНК СССР, первому заместителю председателя правительства В. М. Молотову просьбу разрешить экспедицию и дать указание Минфину о выделении финансирования, необходимого на ее снаряжение, так как в бюджете Академии наук на 1946 г. она не была предусмотрена. Таким образом, документы по учреждению экспедиции вышли на второй уровень — партийно-правительственный.

Следует сказать, что И. А. Ефремов и Ю. А. Орлов для усиления актуальности экспедиции использовали также понятную властям риторику, подчеркивая не только ее научную перспективность, но и значение для международного престижа советской науки. В сопроводительных письмах к проекту они уверяли академическое руководство и директивные органы, что в ходе экспедиции будут сделаны «научные открытия мирового значения» и доставлены ценнейшие экспонаты для музеев СССР и Монголии, которые будут представлять «памятник больших успехов нашей науки» и, кроме того, «без сомнения, явятся определенным этапом организации палеонтологии в самой Монгольской республике»<sup>6</sup>.

Секретариат В. М. Молотова весьма оперативно направил запрос о целесообразности Монгольской экспедиции в Наркоминдел (с марта 1946 г. — Министерство иностранных дел) и ЦК ВКП(б). В начале февраля НКВД сообщил, что не возражает против ее утверждения. Через две недели последовало Распоряжение Совнаркома об организации Монгольской экспедиции сроком на 7 месяцев, на основании которого в конце марта издал свое распоряжение и Президиум Академии

<sup>5</sup> Архив РАН. Ф. 2. Оп. 1–1945. Д. 406. Л. 10. Письмо к В. Л. Комарову, апрель 1945 г.

<sup>6</sup> Там же. Л. 2–4. Письмо в Наркомат СССР, приложения.

наук. Начальником экспедиции был назначен И. А. Ефремов, а Ю. А. Орлов стал научным консультантом.

Казалось бы, все прекрасно складывается и И. А. Ефремов может спокойно заниматься текущими организационными делами. Однако, несмотря на правительственное распоряжение, начались типичные для советской административной системы проблемы — долгие бюрократические проволочки и ведомственная несогласованность по снаряжению экспедиции, которые усугублялись, к тому же, сложным экономическим положением в стране в первый послевоенный год.

Затянувшийся период подготовки вынудил И. А. Ефремова просить Президиум АН сократить объем работ 1946 г. Экспедиция смогла выехать в Монголию только в начале августа и, учитывая особенности монгольского климата, проработала чуть более двух месяцев. В ее состав, кроме И. А. Ефремова и Ю. А. Орлова, вошли еще пять советских специалистов, а также монгольский геолог, переводчик, водители и монгольские рабочие.

Определяющим фактором научной успешности экспедиции стало решение И. А. Ефремова изменить ее маршрут, который был разработан еще в 1940–1941 гг. Поводом для такого шага стали материалы Комитета наук о местонахождениях остатков древней фауны. На основании анализа новой информации, результатов американской экспедиции Р. Эндрюса и сопоставления этих данных со своими теоретическими разработками И. А. Ефремов рискнул и взял на себя смелость перенести утвержденные работы из Средней и Восточной Гоби в труднодоступные районы Южной Гоби. Здесь его ждали или провал, или исследовательская удача, но он не мог «в первой экспедиции довольствоваться средними результатами» [Ефремов, 1962], поскольку от них во многом зависели будущие исследования ПИН в Монголии.

Экспедиции сопутствовал крупный успех: в ходе проведенных исследований был обнаружен и изучен целый ряд богатых местонахождений остатков древних животных. В 1946 г. в Москву были доставлены десятки тонн научного материала (монолиты с остатками динозавров), очень важного для понимания всей эволюции животного мира. Настоящей сокровищницей палеонтологических находок, уникальным «кладбищем динозавров» стала котловина Нэмэгэту. Здесь были сосредоточены основные работы экспедиции в 1948 и 1949 гг. Раскопки в Нэмэгэту продолжаются и сегодня.

Собственные исследовательские планы и необходимость изучения привезенного материала требовали времени и кабинетной тишины. Но ответственность перед институтом и коллегами не позволила И. А. Ефремову оставить первый зарубежный проект ПИН, знаменательный для его научного престижа и дальнейшей деятельности. Весной 1947 г. он писал Ю. А. Орлову, что, несмотря на огромные сложности в организации экспедиций, «неиспользование в максимальной степени предоставленных <...> правительством трех лет будет навеки преступлением перед советской наукой и грядущими поколениями» [Иван Антонович Ефремов, 1994, с. 97].

Подготовка второй Монгольской экспедиции отняла у И. А. Ефремова еще больше сил. Ему вновь пришлось пройти все административно-бюрократические этапы ее утверждения. Тяжелое колесо бюрократии поворачивалось медленно, со сбоями и постоянно требовало вмешательства, отнимающего время и нервы. На этот раз И. А. Ефремов был вынужден обратиться с письмом к президенту АН академику С. И. Вавилову [Иван Антонович Ефремов, 1994, с. 78–79], чтобы устроить работу экспедиции так, как этого требовали научные задачи, а не как удобнее чиновникам, долженствующим обеспечить ее деятельность. «Чудовищный бюро-

кратизм, абсолютное чиновничье бездушие буквально в каждом деле создают совершенно непредвиденные препятствия, на которые уходят все силы и все время, — делился он проблемами со своим другом А. П. Быстровым. — И тем досаднее их тратить не на борьбу с реальными препятствиями <...>, а на гнусную бумажную волокиту, из-за которой большое дело чуть не срывалось уже несколько раз. Стоило только опустить руки и — конец. Как бы там ни было, это не деятельность для ученого, особенно когда впереди так много еще нужно сделать настоящего <...>» [*Иван Антонович Ефремов*, 1994, с. 81].

Через год, в 1949 г., И. А. Ефремов возглавил третью экспедицию в Монголию. Ее подготовка также «осложнилась разными затруднениями», но в целом прошла спокойнее. Значение монгольских экспедиций для международного престижа советской палеонтологии стало очевидным и для чиновников. В задачи данной статьи не входит обзор результатов экспедиции, они широко известны и представлены в целом ряде публикаций, в том числе самого И. А. Ефремова и его коллег [*Ефремов*, 1954; *Рождественский*, 1969]. Отметим только, что огромное количество привезенных палеонтологических коллекций (около 120 тонн) стало подтверждением положений, выдвинутых И. А. Ефремовым в «Тафономии», на которые он опирался при определении мест раскопок.

Выдающиеся результаты экспедиций, готовность Палеонтологического института продолжить исследования, а Комитета наук МНР — сотрудничество с Академией наук в этом направлении, казалось бы, предопределяли дальнейшую поддержку правительством работ в Монголии. Однако Политбюро ЦК ВКП(б) на своем заседании 6 июня 1950 г. отклонило просьбу Президиума АН о продолжении ее деятельности в 1950 г. [*Есаков*, 2000, с. 450]. Документы, которыми располагает автор статьи, не позволяют однозначно определить истинную причину такого решения. Мы можем только предположить, что определенную роль сыграла переориентация внешнеполитической доминанты СССР в Центрально-Азиатском регионе с Монголии на Китай, и первоочередной стала поддержка китайского направления международной деятельности Академии наук. Подтверждением этому является организация в 1959 г. Советско-китайской палеонтологической экспедиции вместо ранее намеченной монгольской [*Юсупова*, 2018, с. 261–262]. Возможно, были и другие причины. Но, какими бы они ни были, успешные работы советских палеонтологов в Монголии были остановлены на двадцать лет.

О работе Монгольских экспедиций, их непростых буднях, научных достижениях, о самоотверженном труде сотрудников И. А. Ефремов подробно рассказал в книге «Дорога ветров» [*Ефремов*, 1962]. «Хождение по коридорам власти» он оставил за рамками повествования, чтобы организационная суета, на преодоление которой он потратил так много сил и времени, по выражению С. И. Вавилова, не заволакивала туманом науку [*Вавилов*, 2012, с. 289].

### **«У меня нет совсем настроения победителя»**

Монгольские экспедиции внесли огромный вклад в развитие палеонтологии и укрепили научный авторитет И. А. Ефремова как одного из ведущих специалистов по древнейшим позвоночным. Он стал признанным научным лидером в этой обла-



сти. Но у такого признания была и обратная сторона. Огромная организаторская деятельность по их учреждению и руководству отрывала его от научных исследований. И. А. Ефремов жаловался А. П. Быстрову, что в экспедициях слишком много «администрировал», поскольку «всякие <...> автомобильные, бензинные, продовольственные, финансовые и представительские дела заполняли время и душу». Предполагая продолжение монгольской эпопеи, сожалел, что «снова почти год будет потерян для непосредственной научной работы <...>» [*Иван Антонович Ефремов*, 1994, с. 71, 20 февраля 1947 г.].

В короткие перерывы между экспедициями он все же смог подготовить ряд научных статей, в том числе об итогах работы первой Монгольской экспедиции. Самое главное — была завершена и в 1950 г. опубликована книга «Тафономия и геологическая летопись». Количественные результаты монгольских экспедиций стали подтверждением положений, выдвинутых И. А. Ефремовым в «Тафономии»: при определении мест раскопок он опирался на эту работу.

Вторым негативным моментом «менеджерской эффективности» экспедиционных исследований явилась необходимость своего рода адаптации после продолжительного отсутствия в институте. И. А. Ефремову приходилось прилагать определенные усилия, чтобы «встраивать» себя в каждый раз меняющиеся академические сети. Об этой стороне своей успешности он писал А. П. Быстрову: «Экспедиция моя возвратилась с победой <...>, но должен признаться, у меня нет совсем настроения победителя. Более того, нахожусь в какой-то глубокой печали, жаль как-то всех моих друзей, и нет энергии на развязывание завязавшихся во время моего отсутствия узелков <...>». Свое обостренное восприятие действительности он, правда, объяснял обычной встречей с цивилизацией, «со всеми ее оборотными сторонами после великого простора и покоя безлюдных пустынь, после долгой борьбы с природой, с ясными целями и очень определенными задачами» [*Иван Антонович Ефремов*, 1994, с. 107–108, 14 ноября 1948 г.].

После свободы научной деятельности в монгольских просторах ему было тесно в строго регламентированной конструкции институтской жизни. Он критиковал излишний бюрократизм советской системы организации науки, ограничивающий научное творчество. «Ученый перестал быть свободным искателем знаний, сделавшись лишь высококвалифицированным чиновником, мало отличающимся от прочих», — делился он своим тревогом с американским коллегой — палеонтологом Э. К. Олсоном [*Переписка*, 2016, с. 693].

В начале 1950-х гг. Ефремов попробовал инициировать новую экспедицию в Монголию. Однако в этот раз ПИН его не поддержал. Некоторое «охлаждение» ПИН к большим центральноазиатским экспедициям объяснялось достаточно очевидным обстоятельством, о чем говорил и сам И. А. Ефремов: произошло «затоваривание» института еще неотпрепарированными и несмонтированными коллекциями, хранить которые было просто негде. К тому же, монгольские экспедиции оттягивали на себя большие средства и кадры, отчего «замедлялись другие территориальные направления исследований» [*Иван Антонович Ефремов*, 1994, с. 132; 135, письма к В. А. Обручеву: 17 июля 1952 г. и 22 декабря 1952 г.].

Таким образом, экспедиции в Монголию 1946–1949 гг. стали последними в биографии И. А. Ефремова. Он полностью погрузился в научную работу. И здесь его вновь ждал успех и признание: в 1952 г. за свой фундаментальный труд «Тафономия» он получил Сталинскую премию второй степени. На следующий год, осенью

1953 г., И. А. Ефремов сделал важный шаг в развитии своей академической карьеры: баллотировался на выборах в члены-корреспонденты Академии наук СССР. На два вакантных места по его специальности претендовало четыре человека, трое из них были сотрудниками ПИН. И. А. Ефремов был слишком далек от «академической кухни» и не предпринял никаких усилий для организации поддержки своей кандидатуры на выборах. В итоге в члены-корреспонденты он не был избран. Судя по переписке И. А. Ефремов довольно болезненно воспринял это поражение и дал слово больше никогда не участвовать в академических выборах.

Диссонанс между независимостью в принятии решений в роли руководителя экспедиции и зависимостью от чужой воли в качестве заведующего лабораторией института, необходимость «укладывать», по выражению С. Ф. Ольденбурга, свою работу «в определенные соотношения с работой других личностей» негативно сказывались на настроении и самочувствии И. А. Ефремова. Накопившаяся усталость от чрезмерно больших физических нагрузок в экспедициях и монгольских «акклиматизаций и реакклиматизаций» усугубили проблемы со здоровьем. К середине 1950-х гг. у И. А. Ефремова обострилась тяжелая болезнь сердца. Он долгое время вынужден был лечиться, даже получил инвалидность, вследствие чего по действующему трудовому законодательству ему пришлось не некоторое время оставить работу в институте и передать руководство лабораторией другому сотруднику ПИН. В 1956 г. он смог де-юре вернуться в институт, но работать с прежней нагрузкой было сложно. К этому прибавились усугубляющиеся разногласия с Ю. А. Орловым, еще недавно близким коллегой и единомышленником по Монгольским экспедициям. Лидер по натуре, человек действия, способный рисковать, принимать неординарные решения и брать ответственность на себя, И. А. Ефремов критиковал Ю. А. Орлова за нежелание, как ему казалось, изменить сложившуюся структуру института, развивать и расширять его тематику. Он не мог также принять деперсонифицированного отношения к себе и объяснений, что директор обязан в своих действиях придерживаться существующего нормативно-правового регулирования работы сотрудников [*Иван Антонович Ефремов*, 1994, с. 173–179, письма И. А. Ефремова и Ю. А. Орлова].

В 1959 г. И. А. Ефремов ушел из ПИН, официально — по состоянию здоровья. Практически он ушел из профессии. И это была самая негативная сторона успешности его научного менеджества в Монгольских экспедициях. Или положительная? И. А. Ефремов полностью погрузился в литературное творчество: сегодня миллионы людей знают его как писателя-фантаста и значительно меньше — как одного из знаковых российских палеонтологов.

### **Заключение: «Лидерство в науке имеет свою, совершенно особую специфику»**

Задумывая эту статью, мы, отталкиваясь от вышеприведенного известного высказывания [*Капица*, 1977, с. 135], и ставили своей целью проиллюстрировать вариативность научного лидерства в конкретных социальных условиях, показать, что успешность реализации научных проектов связана с личностными качествами его инициатора и руководителя. При этом актуализация этих качеств зависит от цело-

го ряда внешних условий. Монгольские экспедиции И. А. Ефремова стали самыми результативными советскими палеонтологическими экспедициями первой половины XX в. Этим они во многом обязаны научному предвидению руководителя и его организаторским способностям, определившими его статус как научного лидера в палеонтологическом сообществе. И. А. Ефремов имел глубокие профессиональные знания, научный авторитет, способность притягивать в свое исследовательское поле последователей. По свидетельству его ученика П. К. Чудинова, его «отличало умение находить оптимальные решения в трудных, нередко даже экстремальных условиях, личная выдержка, мужество, способность вселить в своих спутников надежду и уверенность в благополучном исходе» [Чудинов, 1987, с. 14].

При организации экспедиций ему пришлось преодолеть избыточный бюрократизм советской системы организации науки, вступить в сложные отношения с управленческой структурой Академии наук и государственных учреждений, чтобы добиться утверждения экспедиций и выполнения постановлений директивных органов по их снаряжению. Успешность и эффективность И. А. Ефремова как менеджера этих больших проектов определялась имеющимся у него набором необходимых инструментов: знанием структуры управления наукой в тот период, административных и социальных механизмов и личными научными коммуникациями.

Хотелось бы сказать еще об одном инструменте успешности, который мы не затронули ранее: это создание благоприятной среды в своем коллективе, в руководстве которого он следовал совету Н. М. Пржевальского: «Личный пример магически действует на подчиненных». Свои принципы руководства экспедициями И. А. Ефремов вложил в слова одного из героев романа «Лезвие бритвы»: «Начальник — тот, кто в трудные моменты не только наравне, а впереди всех. Первое плечо под застрявшую машину — начальника, первый в ледяную воду — начальник, первая лодка через порог — начальника, потому-то он и начальник, что ум, мужество, сила, здоровье позволяют быть впереди. А если не позволяют — нечего и браться» [цит. по: Чудинов, 1987, с. 29].

Стиль его руководства можно определить как «лидерство без администрирования». Участник Монгольских экспедиций вспоминал о И. А. Ефремове: «В нем соединился научный авторитет с превосходным знанием процесса экспедиционных работ, начиная от руководителя экспедиции и кончая препаратором или шофером. Такая универсальная компетентность в сочетании с непреклонной честностью, настойчивостью и мужеством во всех трудных ситуациях всегда обеспечивали Ефремову большое уважение сотрудников и успех в осуществлении любых мероприятий» [Рождественский, 1969, с. 12].

Почему же так недолго продолжалось его научное лидерство в рамках выбранной нами дефиниции этого понятия после завершения экспедиций? Нам представляется, что И. А. Ефремову — человеку независимому и открытому, жизнь которого проходила, по его собственному определению, «в настойчивом упрямстве» [Иван Антонович Ефремов, 1994, с. 173, письмо к Ю. А. Орлову, 31 января 1962 г.] было несвойственно адаптироваться к изменяющимся внешним обстоятельствам и варьировать свое поведение, что стало причиной напряженности в его отношениях с руководством ПИН. И хотя интерпретировать поступки другого человека непродуктивно, возьмем на себя смелость предположить: если бы у И. А. Ефремова была более высокая позиция в академической структуре, то есть больше административных инструментов, он смог бы продолжить изучение Монголии, перспективность

которого доказала его работа. Но все сложилось так, как сложилось. Вновь организовать палеонтологическую экспедицию в Монголии советским ученым удалось только через двадцать лет, в 1969 г. Она работает уже 50 лет, сегодня, как совместная Российско-Монгольская экспедиция. В ее обосновании указывалось, что она является продолжением экспедиций И. А. Ефремова.

В ходе Монгольских экспедиций И. А. Ефремов проявил себя как опытный администратор, менеджер крупного научного проекта в конкретных социальных контекстах, и одновременно — как ученый, способный продуцировать неординарные идеи и брать на себя ответственность за их успешность. Много времени отдавая организаторской работе, он смог сохранить первичность самого главного в своей деятельности — самой науки.

### Источники

Архив РАН. Ф. 2. Оп. 1-1945. Д. 406.

### Литература

Академия наук в решениях Политбюро ЦК РКП(б) — ВКП(б) — КПСС. 1922–1991 / 1922–1952 / сост. В. Д. Есаков. М.: РОССПЭН, 2000. 592 с.

*Артюхин М. И., Душина С. А., Курприянов В. А.* Научное лидерство и его социальные импликации // Проблемы деятельности ученого и научных коллективов. Международный ежегодник. 2018. Вып. 4 (34). С. 87–104.

Вавилов Сергей Иванович. Дневники, 1909–1951 / сост. В. В. Вавилова, ред.-сост. Ю. И. Кривоносов, отв. ред. В. М. Орёл. Кн. 2: 1920, 1935–1951. М.: Наука, 2012. 605 с.

*Душина С. А.* Научный трансфер: еще раз о мобильности, мегагрантах и первых академиков // Социология науки и технологий. 2017. Т. 8. № 2. С. 87–104.

*Дюментон Г. Г.* Научное лидерство: критерии, динамика и ранняя диагностика // Наукоеведение. 1999. № 4. С. 121–143.

*Ефремов И. А.* Дорога ветров (Гобийские заметки). 2-е изд. М.: Географгиз, 1962. 336 с.

*Ефремов И. А.* Палеонтологические исследования в Монгольской Народной Республике (предварительные результаты экспедиций 1946, 1948 и 1949 гг.) // Сборник работ по палеонтологии МНР. М.: Изд-во АН СССР, 1954. С. 3–32.

*Ефремов И. А.* Тафономия и геологическая летопись. М.: Изд-во АН СССР, 1950. 177 с.

*Капица П. Л.* О лидерстве в науке // Капица П. Л. Эксперимент. Теория, Практика. 2-е изд. М.: Наука, 1977. С. 132–139.

Наука и кризисы. Историко-сравнительные очерки / ред.-сост. Э. И. Колчинский. СПб.: Изд-во «Дмитрий Буланин», 2003. 1039 с.

Иван Антонович Ефремов. Переписка с учеными. Неизданные работы / отв. ред. П. К. Чудинов, сост. Н. В. Бойко. М.: Наука, 1994. 286 с.

Переписка Ивана Антоновича Ефремова / авт.-сост. О. А. Еремина. М.: Вече, 2016. 1536 с.

*Рожdestвенский А. К.* На поиски динозавров в Гоби. 3-е изд. М.: Наука, 1969. 296 с.

*Соколов Б. С.* От редактора // Чудинов П. К. Иван Антонович Ефремов (1907–1972). М.: Наука, 1987. С. 5–7.

*Труфанова Е. О., Яковлева А. Ф.* Социальные роли ученого: от «эскаписта» до «менеджера» // Вопросы философии. 2015. № 3. С. 72–82.

*Феклова Т. Ю.* Документирование деятельности экспедиций Академии наук в первой половине XIX в. // Вестник архивиста. 2014. № 3. С. 303–315.

*Чудинов П. К.* Иван Антонович Ефремов (1907–1972). М.: Наука, 1987. 224 с.

*Шиповалова Л. В.* Маргинальность и лидерство в науке // Социология науки и технологий. 2018. Т. 9. № 4. С. 39–51.

*Юсупова Т. И.* «Очень важно для понимания всей эволюции животного мира...». Организация Монгольской палеонтологической экспедиции под руководством И. А. Ефремова // Вопросы истории естествознания и техники. 2016. Т. 37. № 1. С. 9–26.

*Юсупова Т. И.* Советско-монгольское научное сотрудничество: становление, развитие и основные результаты (1921–1961). СПб.: Нестор-История, 2018. 312 с.

*Cullen-Lester K.L., Maupin C. K., Dorothy R., Carter D. R.* Incorporating Social Networks into Leadership Development: A Conceptual Model and Evaluation of Research and Practice // The Leadership Quarterly. 2017. Vol. 28. Iss. 1. P. 130–152.

*Kremenzov N.* Stalinist Science. Princeton University Press, 1996. 392 p.

*Yusupova T. I.* The Nonscientific Aspect of a Scientific Expedition: The Organization of the First Mongolian Paleontological Expedition, 1946, under the Leadership of I. A. Efremov // Paleontological Journal. 2016. Vol. 50. № 12. P. 1298–1305.

*Zaccaro S. J., Green J. P., Dubrow S., Kolze M.* Leader Individual Differences, Situational Parameters, and Leadership Outcomes: A Comprehensive Review and Integration // The Leadership Quarterly. 2018. Vol. 29. Iss. 1. P. 2–43.

## Scientific Management in a Soviet Manner: Organization of I. A. Efremov's Mongolian Expeditions

*TATIANA I. YUSUPOVA*

St Petersburg Branch of the Institute for the History of Science and Technology, RAS,  
St Petersburg, Russia;  
e-mail: ti-yusupova@mail.ru

The article considers an example from the history of Soviet science of the 1940s within the framework of the definition of scientific leadership as a research activity involving, firstly, the cognitive influence of the scientist on the academic community, and, secondly, his ability to use rational mechanisms to implement the initiated scientific ideas. The emphasis is made on the second part of the definition identifying personal qualities, mechanisms, and tools that determined the managerial effectiveness of the scientific leader (I. A. Efremov) in specific social contexts. It is shown that in order to approve his expeditions I. A. Efremov had to overcome internal-academic, and external-state administrative and bureaucratic barriers. The success of his organizational activities was determined by personal qualities, his scientific authority, knowledge of the structure of public administration of science, and his communication networks as well. During his first expedition, he ventured change the route, something which became the main factor of its scientific effectiveness and further success in Mongolia. At the stage of organizing the expedition, I. A. Efremov showed himself as an successful manager of the scientific project, and when choosing a route — as a scientist, capable of producing extraordinary ideas and taking responsibility for their realization. While before the Mongolian expeditions I. A. Efremov was considered as a distinguished scientist and an outstanding expert in his field of knowledge, after the results of Mongolian expeditions he became a recognized scientific leader in the field of vertebrate paleontology. At the same time, this recognition did not affect the advancement of his scientific career inside the USSR Academy of Sciences.

**Keywords:** scientific leader, Soviet system of the organization of science, expedition, I. A. Efremov, academic career.

## Asknoledgment

The research was carried out with support from the Russian Foundation for Basic Research (RFBR) according to the research grant No. 18-511-00009 Bel-a “Scientific leadership and the peculiarities of its transformations in the conditions of formation of innovative economy in post-Soviet countries (on examples of Russia and Belarus)”.

## References

- Arkhiv Rossiyskoy akademii nauk, f. 2, op. 1-1945, d. 406.
- Artyuhin, M.I., Dushina, S.A., Kupriyanov, V.A. (2018). Nauchnoye liderstvo i ego sotsial'nye implikatsii [Scientific leadership and its social implications], *Problemy deyatel'nosti uchenogo i nauchnykh kollektivov*, t. 34, no. 4, pp. 87–104 (in Russian).
- Chudinov, P.K. (1987). *Ivan Antonovich Efremov (1907–1972)*, Moskva: Nauka (in Russian).
- Chudinov, P.K., Boiko, N.V. (eds.) (1994). *Ivan Antonovich Efremov. Perepiska s uchenymi. Neizdannyye raboty* [Ivan Antonovich Efremov. Correspondence with Scientists. Unpublished Articles], Moskva: Nauka (in Russian).
- Cullen-Lester, K.L., Maupin, C.K., Dorothy R., Carter, D.R. (2017). Incorporating Social Networks into Leadership Development: A Conceptual Model and Evaluation of Research and Practice, *The Leadership Quarterly*, vol. 28, iss. 1, pp. 130–152.
- Dushina, S.A. (2017). Nauchnyy transfer: eshche raz o mobil'nosti, megagrantsakh i pervykh akademikakh [Research Transfer: Once Again on Mobility, Mega-grants and the First Academics], *Sotsiologiya nauki i tekhnologii*, vol. 8, no 2, pp. 87–104 (in Russian).
- Dyumenton, G.G. (1999). Nauchnoye liderstvo: kriterii, dinamika i rannaya diagnostika [Scientific Leadership: Criteria, Dynamics and Early Diagnosis], *Naukovedeniye*, no. 4, pp. 121–143 (in Russian).
- Efremov, I.A. (1950). *Tafonomiya i geologicheskaya letopis'* [Taphonomy and Geological Chronology], Moskva; Leningrad: Izdatel'stvo AN SSSR (in Russian).
- Efremov, I.A. (1954). “Paleontologicheskiye issledovaniya v MNR (predvaritel'nye rezul'taty ekspeditsii 1946, 1948 i 1949 gg.)” [Paleontological Research in MPR (Preliminary Results of the Expeditions, 1946, 1948, 1949)], in: *Sbornik rabot po paleontologii MNR* [A Collection of Papers on Paleontology of MPR], Moskva; Leningrad: Izdatel'stvo AN SSSR, pp. 3–32 (in Russian).
- Efremov, I.A. (1962). *Doroga vetrov (gobiyskiye zametki)* [The Road of Winds (Gobi Notes)], 2nd ed., Moskva: Geografiz (in Russian).
- Eremina, O.A. (ed.) (2016). *Perepiska Ivana Antonovicha Efremova* [Correspondence of Ivan Antonovich Efremov], Moskva: Veche (in Russian).
- Esakov, V.D. (ed.) (2000). *Akademiya nauk v resheniyakh Politbiuro TsK RKP(b) — VKP(b)* [The Academy of Sciences in the Decisions of the Politburo of the CC RCP(b) — AUCP(b)], 1922–1952, Moskva: ROSSPEN (in Russian).
- Feklova, T. Yu. (2014). Dokumentirovaniye deyatel'nosti ekspeditsii Akademii nauk v pervoy polovine XIX veka [Documented support for the activities of the expeditions of the Academy of Sciences in the first half of the XIX century], *Vestnik arkhivista*, no. 3, pp. 303–315 (in Russian).
- Kapitsa, P.L. (1977) “O liderstve v nauke” [On leadership in science], in: *Kapitsa, P. L. Eksperiment. Teoriya, Praktika* [Experiment, Theory, Practice], Moskva: Nauka, pp. 132–139 (in Russian).
- Kremenzov, N. (1996). *Stalinist Science*, Princeton University Press, USA.
- Nauka i krizisy. Istoriko-sravnitel'nyye ocherki (2003). [Science and Crises. Historical and Comparative Essays], E. I. Kolchinskii (ed.), S.-Peterburg: Izdatel'stvo “Dmitriy Bulanin” (in Russian).
- Rozhdestvenskiy, A.K. (1969). *Na poiski dinozavrov v Gobi* [On the searching for dinosaurs in the Gobi], 3rd ed, Moskva: Nauka (in Russian).

Shipovalova, L.V. (2018). Marginal'nost' i liderstvo v nauke [Marginality and Leadership in Science], *Sotsiologiya nauki i tekhnologii*, vol. 9, no. 4, pp. 39–51 (in Russian).

Sokolov, B.S. (1987). Ot redaktora [From Editor], in: *Chudinov, P.K., Ivan Antonovich Efremov (1907–1972)*, Moskva: Nauka, pp. 5–7 (in Russian).

Trufanova, E.O., Yakovleva, A.F. (2015). Sotsial'nye roli uchenogo: ot 'eskapista' do 'menedzhera' [Social roles of the scientist: from “escapist” to “manager”], *Voprosy filosofii*, no. 3, pp. 72–82 (in Russian).

Vavilov Sergey Ivanovich (2012). Dnevnik [Diaries], 1909–1951, V. V. Vavilova, Yu.I. Krivosov, V. M. Orel (eds.), vol. 2: 1920, 1935–1951, Moskva: Nauka (in Russian).

Yusupova, T.I. (2016). “Ochen' vazhno dlya ponimaniya vsey evoliutsii zhitvnogo mira...” Organizatsiya Mongol'skoy paleontologicheskoy ekspeditsii pod rukovodstvom I. A. Efremova [“This is very important for understanding the evolution of the entire animal world...” The organization of I. A. Efremov's Mongolian Paleontological Expedition], *Voprosy istorii estestvoznaniya i tekhniki*, vol. 37, no. 1, pp. 9–26 (in Russian).

Yusupova, T.I. (2016). The Nonscientific Aspect of a Scientific Expedition: The Organization of the First Mongolian Paleontological Expedition, 1946, under the Leadership of I. A. Efremov, *Paleontological Journal*, vol. 50, no. 12, pp. 1298–1305.

Yusupova, T.I. (2018). *Sovetsko-mongol'skoye nauchnoye sotrudnichestvo: stanovleniye, razvitiye i osnovnye rezul'taty (1921–1961)* [Soviet-Mongolian academic cooperation: Establishment, Development and Main Results], S.-Peterburg: Nestor-Istoriya (in Russian).

Zaccaro, S.J., Green, J.P., Dubrow, S., Kolze, M. (2018). Leader Individual Differences, Situational Parameters, and Leadership Outcomes: A Comprehensive Review and Integration, *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 2–43.