

Социодинамика*Правильная ссылка на статью:*

Захаров Ю.А., Логунова Л.Ю. Стратегии бережливого управления творческими организациями: креакратия против бюрократии // Социодинамика. 2024. № 8. DOI: 10.25136/2409-7144.2024.8.71590 EDN: WCYZJL URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71590

Стратегии бережливого управления творческими организациями: креакратия против бюрократии**Захаров Юрий Алексеевич**

ORCID: 0009-0005-9722-0265

аспирант; кафедра социологии; Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления "НИХ"

630099, Россия, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56

✉ rurkorur@gmail.com**Логунова Лариса Юрьевна**

ORCID: 0000-0001-8417-913X

доктор философских наук, кандидат социологических наук

профессор; кафедра Социологии; Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления "НИХ"

630099, Россия, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56

✉ vinsky888@mail.ruСтатья из рубрики "Человек и труд"**DOI:**

10.25136/2409-7144.2024.8.71590

EDN:

WCYZJL

Дата направления статьи в редакцию:

27-08-2024

Дата публикации:

07-09-2024

Аннотация: Идея изменить традиционную иерархическую структуру компании оформляется в качестве тренда в мировых практиках управления организациями

творческих индустрий. Опыт американских и западноевропейских компаний «креативной индустрии» показывает, что демократичный процесс принятия решений способствует активному участию сотрудников в жизни компании. Тема креативного управления, арт-менеджмента, «бережливого» управления получает особо актуальное звучание. Сегодня накоплен опыт управления, благодаря которому, школы, больницы, творческие организации, проектные бюро очеловечились талантом сотрудников, призванию и творческим достижениям оказана поддержка. Предмет исследований определился ростом и востребованностью компаний «креативной индустрии», которые выпускают продукты творчества в социально-культурной, научной, художественной, технической сферах. В классификации Департамента культуры, медиа и спорта Великобритании (DCMS) определены 44 креативные профессии, среди которых архитектура, ИТ и видеоигры, издательская деятельность, исполнительское искусство, промыслы и ремесла, дизайн, реклама, ювелирное дело. В исследовании был применен новаторский подход к объекту социологии управления: опыт креакратии изучался через призму культуры, ценностной составляющей работы организаций, на методологическом фундаменте «бирюзовой» философии. Изучение культуры креакратии основано на комплексе методик: ценностно-структурный анализ, вторичный анализ, анализ документов, сравнительный анализ. Реализуя цель исследования, авторы теоретически осмыслили опыт работы современных творческих союзов и организаций небюрократического типа, основанного на фундаменте культуры креативного управления — креакратии. Такую форму управления авторы определили как руководство организациями, альтернативное бюрократии, соответствующее культуре, основанной на ценностях человекоцентричности, свободы, творчества, прозрачности, реализующейся на принципах бережливого или понимающего менеджмента в практиках «счастливого» («радостного») руководства творческими проектами. Сформирована группа видов креакратического управления: адхократический, хаордический, халордический. При различиях в выборе управлеченческих тактик эти виды объединяет дизайн управлеченческих стратегий – делегирование полномочий, координация, поддержка, ориентация на самоуправление. В этом проявляется человекоцентричность креакратического управления. Сравнительный анализ бюрократической и креакратической форм показал различия в ценностях, постановке и осмыслении целей, выборе ведущих управлеченческих функций, стратегий и практик руководства, типах сотрудников. Аналитика, представленная в результатах исследования, имеет практическую значимость для руководителей организаций креативных индустрий, выбирающих стратегии управления.

Ключевые слова:

креакратия, культура креативного управления, понимающий менеджмент, адхократические организации, хаордические организации, бирюзовые индустрии, креативные организации, бюрократические организации, креативное управление, креативные индустрии

Введение. Специфика управления творческими коллективами и организациями креативных индустрий строится на менеджеральной культуре нового типа — культуре креативного управления и реализуется в практиках бережливого (понимающего) менеджмента. Такое руководство нацелено на стимулирование творческого потенциала членов креативной команды, решает задачи защиты персонала от перегрузок и профессионального выгорания, защищает авторство творческого продукта,

обеспечивает качество продукции на высоком художественном, техническом, научном уровне. В основе такого управления заложены этические принципы, определяющие общение с сотрудниками компании, партнерами, покупателями и заказчиками с позиции человекоцентричности, паритета, солидарности, прозрачности ведения административной работы и доступности корпоративной информации.

Креативное управление невозможно в рамках бюрократических организаций, креакратия – это эволюционный путь рождения организаций нового типа, которые особенно востребованы в работе творческих союзов, проектных бюро, учреждений образования и медицинских услуг. Такие организации есть результат «бирюзовой эволюции» управления, они определены логикой преодоления барьеров бюрократии, необходимостью развития технологий управления.

«Эра творчества», провозглашенная теоретиками современного менеджмента в начале 2000-х гг., определяется как время преобразования мировой экономики в новую систему производства, где ведущую роль занимает «растущая сила идей» (П. Кой). Благодаря американскому психологу Дж. Гилфорду [21], термин «креатив» вошел в научный оборот в середине прошлого века. В начале XXI в. креативность стала исследовательским трендом индустрии, предлагающей разные виды творческой деятельности (инженерно-технической, художественной, научной, социальной). Актуальность приобрели исследования проблем творческого мышления (Дж. Гилфорд), «креативных индустрий», «креативной экономики» (П. Кой [19], Дж. Хокинс [23]), создания социокультурного пространства креативных городов (Ч. Лэндри [7], Р. Д. Ллойд [26]). Предмет исследований определился ростом и востребованностью компаний «креативной индустрии», которые выпускают продукты творчества в социально-культурной, научной, художественной, технической сферах. В классификации Департамента культуры, медиа и спорта Великобритании (DCMS) определены 44 креативные профессии, среди которых архитектура, ИТ и видеоигры, издательская деятельность, исполнительское искусство, промыслы и ремесла, дизайн, реклама, ювелирное дело.

В творческих организациях и союзах работают профессионалы, обладающие специфическими навыками, имеющими особые потребности в реализации своего творческого потенциала, в признании профессиональных достижений. Опыт и предмет их профессиональной деятельности требуют особого отношения, понимания специфики их труда и личностных особенностей, поддержки творческой деятельности. Их уникальность противостоит принципу бюрократической унификации и связана с требованиями уважения их профессионального достоинства и творческих потребностей. Заменить одного сотрудника на другого, увольняя строптивых профессионалов, — решение поспешное и недальновидное. Заменяется в этом случае не просто человек, но обладатель специфического опыта, квалификации, знаний. Для сохранения уникального опыта сотрудников творческих организаций и союзов востребована новая культура управления, которую сегодня связывают с практиками «счастливого управления», «радостного управления». «Счастливые организации» есть продукт опыта внедрения культуры креативного управления с целью сделать сотрудников центром организации, их знания и квалификацию — фундаментом ее развития. Это альтернатива бюрократическому типу управления, который в своей завершающей эволюционной стадии делает работников инструментом для удовлетворения потребностей менеджмента.

Культура креативного управления — зарождающийся тип нового управления, реализующийся в разработках стратегий понимающего (бережливого) менеджмента, практиках делегирования полномочий своим подчиненным. Опыт креативного

управления требует методологического осмыслиения, разработки методик исследования процессов и проблем развития организаций креативной индустрии. Объект-субъектное понимание управления сужает рамки реальности профессиональных взаимодействий, особенно там, где такая объект-субъектность неочевидна.

Теоретический пробел в изучении практик руководства творческими коллективами сегодня заполнят анализ опыта работы руководителей адхократических, хаордических, халордических организаций, — компаний «зеленого» и «бирюзового» типа». Руководителями-новаторами обобщен опыт практик децентрализации, перестройки бюрократических организаций в форматы «счастливых». Практики формирования структуры организации небюрократического типа с опорой на управлеченческую функцию делегирования полномочий требуют дальнейшего теоретического оформления в социологии управления.

Цель: теоретическое осмысление опыта работы современных творческих союзов и организаций небюрократического типа, основанных на фундаменте культуры креативного управления — креакратии.

Методология и методы. Культуроцентризм — концептуальная основа изучения процессов управления творческими коллективами (союзами) и организациями с небюрократической формой управления. Несмотря на растущий научный интерес к данной проблеме, культура управления в социологии до сих пор рассматривается в отрыве от ценностных оснований организаций. Не инструкции и приказы регламентируют нормы профессионального поведения сотрудников, но ценности корпоративной культуры. Мы считаем, что только с изменением ценностного ядра культуры организации возможен структурный и функциональный переход от бюрократической формы управления к небюрократической (креакративной). Механические нововведения в бюрократию не могут улучшить положение организации, переживающей драму «иррациональной рациональности». Например, введение переменной «эффективность деятельности сотрудника» провоцирует эффект бурной деятельности, но обычно приводит к высокой текучести опытных сотрудников, профессионально неудовлетворенных, переживающих профессиональную редукцию. Становится очевидным, что бюрократический способ управления практически исчерпал себя, все традиционные и «новаторские» рецепты такого управления оказываются частью управлеченческой проблемы, а не ее решением.

Изучение креакратической формы управления опирается на следующие методологические правила:

- креативное управление необходимо рассматривать через призму культуры;
- практики креативного управления следует понимать как инструментальную часть корпоративной культуры, основанную на фундаменте ценностей организации;
- ценности организации вырабатываются на основе терминальных смыслов ценностного ядра;
- ценности креативного управления реализуются в принципах понимающего (бережливого) менеджмента при производстве творческого продукта в виде архитектурных, научных, художественных, технологических проектов.

Рассматривая вариативность креакратических организаций, мы использовали принцип релятивизма. Опыт изученных нами организаций небюрократического типа относителен и зависит от культурно-исторических и политических условий стран, где работают такие

компании. Высказанные практиками и исследователями идеи и аналитика опыта работы таких компаний может быть подвергнута критике. Но эта критика корректна с позиций философии «бирюзового» управления. Аргументы с позиций культуры бюрократии некорректны, они основаны на совершенно другом опыте управления.

Культура организации защищает ее устои, и если ценностная основа этой культуры оргцентрична и ставит в центр нужды корпорации и потребности ее администрации, то человеку в такой организации не будет комфортно. Изменение структуры ценностного ядра, кристаллизация в нем человекоцентричных смыслов делает возможным переход на новый тип управления – небюрократический, при котором в центр внимания руководства организации поставлены сотрудники, готовые и желающие выполнять свои профессиональные задачи. Доминирование в ценностном ядре человекоцентричных смыслов над оргцентричными характеризует новую креакратическую форму управления, присущую творческим организациям, составляющим творческие индустрии.

Креакратия – это форма управления, опирающаяся на ценности культуры, альтернативной бюрократии: человекоцентричности, свободы, творчества, прозрачности, реализующаяся на принципах бережливого или понимающего менеджмента в практиках «счастливого» («радостного») руководства творческими проектами.

Исследователи и практики-управленцы, осмысливающие опыт работы человекоцентричных компаний (адхократических, хаордических, халордических), определяют такие организации «счастливыми» или «радостными». Это новый социальный феномен «фирм без руководителя». Управление в этих организациях представляет собой совокупность хаотичных (на первый взгляд) практик, лишенных рациональности и допускающих минимум контроля за персоналом. Однако эти практики не разрушают рабочего ритма, не отменяют ответственности перед клиентами и партнерами, так как основаны на логике формирования культуры бережливого менеджмента. «Фирмы без руководителя» работают в заданном дедлайнами режиме. Глубоко укорененная, разделяемая всеми коллегами культура, не дает развалиться организации, если сотрудники имеют расширенные полномочия при решении профессиональных задач, нацелены на процессы профессиональной самореализации. Культура креакратии склеивает коллектив, делая его работоспособным. Поэтому необходимость в жесткой иерархической структуре и контроле отпадает. Описания опыта успеха организаций с небюрократической формой управления разрозненны, но оригинальные управленческие находки имеют некоторые общие черты дизайна стратегий управления, позволяющие объединить отдельные практики «счастливого управления» в тип креативного управления (креакратию).

Центральная методологическая идея исследования креакратии – синтез культуроцентричного, человекоцентричного, ценностного подходов (П. А. Сорокин, А. С. Ахиезер Н. И. Лапин), теория ценностного сдвига (Р. Инглхарт^[24]), концепции «третьей волны» (Э. Тоффлер^[10, 11]), организаций нового типа (У. Беннис^[18], Ф. Лалу^[6] Дж. Пфеффер^[27]). Аналитика специфики применения практик делегирования полномочий, бережливого (понимающего) построена на опыте работы «фирм без руководителя» (Р. Сэмлер^[9], Р. Шеридан^[17]). Работа организаций нового типа невозможна без новых сотрудников с небюрократическим профессиональным сознанием, который рассмотрен в концепциях креативного класса (Р. Флорида^[20]), «нео-богемы» (Р. Д. Ллойд^[26]), теории человеческого капитала (Дж. Джейкобс^[3], Т. В. Шульц^[28]).

Сравнительный анализ сайтов с материалами, посвященными культуре креативного

управления, вторичный анализ имеет возможности обобщения различий работы организаций бюрократического и небюрократического типов. В тексте использованы фрагменты интервью и мнений руководителей ведущих компаний «зеленого» и «бирюзового» типа. Сравнительный анализ культур бюрократии и креакратии основан на опыте многолетней работы авторов в бюрократических организациях и мнениях сотрудников, работающих в организациях небюрократического типа.

Итак, исследование опирается на методологию культуроцентризма, человекоцентризма, выводы основаны на принципах релятивизма с учетом ряда методологических правил, применены методы сравнительного анализа (культур бюрократии и креакратии), вторичного анализа (интервью руководителей ведущих компаний «зеленого» и «бирюзового» типа).

Результаты. Ценностные ограничения бюрократии. Авторство социологического анализа бюрократии принадлежит М. Веберу. Социолог определил бюрократию как рациональную и эффективную форму достижения организационных целей. Эта форма управления построена на высокой степени специализации, разделении труда, распределении задач, иерархической структуре, утверждении формальной совокупности правил управления, письменной документации, обезличенности отношений между сотрудниками, фиксированном жалованье, установленной технологии продвижения по службе. М. Вебер объяснил, что все эти элементы объединены логикой рационального действия [\[1, с. 126\]](#). Ценность бюрократической организации выражена в цели. Формальная рациональность, на которой построена бюрократия, — это последовательное и неуклонное стремление исполнить цель, принуждение людей к целерациональному поведению. Прогрессивная целерациональность бюрократии сегодня выработала свой потенциал и постепенно превратилась в организационную патологию, обрастающую ограничениями для творческой деятельности человека (табл. 1).

Ограничения рациональности. Революционная для XIX – начала XX вв. бюрократическая форма управления выродилась в принцип: «отдавай распоряжение и контролируй исполнение, формируй красивые отчеты для вышестоящего начальства», — иными словами, будь «эффективным менеджером». Должностные инструкции разработаны так, что объем ответственности в них узок, исполнение инструкций ориентирована на рутинные ситуации. Сотрудники практически полностью взаимозаменяемы и зависимы от прихотей начальства, внеценостны для культуры организации. «Современная бюрократия ... в силу своей природы, обезличивает: в рациональной бюрократии индивиды сведены к взаимозаменяемым ролям. Бюрократия отбрасывает прочь непринужденность и непосредственность, личные склонности и пристрастия, индивидуальное самовыражение и творчество» [\[4, с. 13\]](#).

Бюрократическая организация претендует не только на рабочее и внерабочее время человека (например, время, затраченное на поездки из дома на работу и обратно), но также на время его отдыха. Например, в образовательных учреждениях утвердилась практика легитимной эксплуатации любви человека к своей профессии. Учителям и преподавателям дают «задание на лето» — написать или переоформить методические материалы, разработать программы для изучаемых дисциплин и т. п. Это укладывается в логику рационального управления персоналом: достижение цели любой ценой. Есть цель (например, пройти аккредитацию), а цена вопроса и ценность людей выносятся за скобки. Индустрия разработки программного обеспечения пошла еще дальше, породив термин «марш смерти». «Программисты работают всю ночь, приносят с собой в офис спальные мешки, забывают о времени, проводимом с любимыми людьми, и отказываются

от отпусков. У «маршей смерти» часто очень печальный исход: проекты отменяются, не успев увидеть свет. Программисты смотрят на бардак в своей личной жизни и задумываются, а стоило ли так выкладываться» [17, с. 18].

В парадигме целерациональности это не выглядит этической аномалией. «Высшая степень формальной рациональности капитального расчета возможна только при подчинении рабочих господству предпринимателей» в этом проявляется «специфическая материальная иррациональность хозяйственного порядка» [1, с. 126]. Для недовольных сотрудников исполняется мантра: «Не нравится, — увольняйтесь, найдем замену». Такая корпоративная этика, как производное этики социальной, требующая верности и преданности организации, представляет собой, по выражению У. Уайта, «биль о лишении всех прав» человека, выполняющего профессиональные обязанности.

«Человек организации» — это сотрудник, согласившийся с правилами бюрократии (табл. 1). Он ожидает, что связь между ним и организацией будет продолжительной и руководители положительно оценят его преданность. Свой стаж, прошлый жизненный путь он воспринимает как вклад в процветание организации, свое будущее он также мыслит в связи с организацией. Часто утрата этой связи (например, увольнение) означает лишение средств к существованию. Профессионал превращается в иммобильного функционера, который рассчитывает на вознаграждение за преданность и экономические гарантии. Но твердость таких гарантий минимальна. В трудовом договоре администрация всегда выторговывает себе преимущества. Работник подчиняет собственные интересы и убеждения потребностям начальства, управляющего организацией.

Человек-функционер — структурный элемент бюрократической организации, он «знает свое место», выполняет действия, предписанные должностными инструкциями. Его удовлетворенностью профессиональной деятельности никто из начальства не интересуется. Практический опыт Р. Сэмлера, изменившего бюрократическую структуру управления в корпорации «Semco» (ведущего предприятия в Латинской Америке, где сотрудники производят промышленное оборудование и оказывают услуги по его обслуживанию), дает основания резюмировать «достижения» традиционной формы руководства. «Печальная правда заключается в том, что у работников современных корпораций совсем немного оснований чувствовать себя довольными, еще меньше — востребованными. ... Кроме того, компании обычно безжалостно увольняют сотрудников, когда те приближаются к пенсионному возрасту или переживают временные неудачи» [9, с. 133]. Такой подход рационален, интернационален и практически универсален для бюрократических организаций. В своей высшей ступени рациональность бюрократии становится тормозом для, собственно, рациональности, трансформируясь в иррациональную рациональность, провоцируя цепь последующих ограничений.

Ограничения иерархии. «Структура управления в форме пирамиды с концентрацией власти в руках немногих хороша для решения рутинных задач. Но в ситуациях с изменчивой реальностью, действие бюрократического механизма проблематично», — считает У. Г. Беннис [18, с. 13-35]. Труд функционирующего сотрудника оценивается не с точки зрения его пользы, инициативности или фундаментальности решенных профессиональных задач. Оценка «эффективности» его работы сводится к тому, насколько точно он выполняет служебные инструкции. В ставшей классической работе «Организационный человек» (1956 г.) У. Х. Уайт доказывает сдерживающее влияние организации на индивидуальность и креативность. Он делает вывод: бюрократия воспитала поколение службистов, посредственостей, «решателей». Это результат

реализации принципов «социальной этики» — «существующего корпуса идей, который делает морально легитимными давления общества, направленные против индивида». Этот тип этики опирается на веру в группу как источник творчества, веру в принадлежность, как высшую потребность индивида, веру в применимость науки для достижения этой принадлежности [\[13, с. 285\]](#).

Э. Тоффлер составил следующий эпикриз человеку организации. «У облечённой властью иерархии, посредством которой действовала администрация, был кнут, которым можно было держать индивида в строю. Понимая, что его отношения с организацией будут относительно перманентными (или, по крайней мере, надеясь на это), человек организации искал у неё одобрения. Награды и наказания спускались по иерархии вниз, и человек, смотрящий обычно наверх, на следующую ступеньку иерархической лестницы, постепенно приучался к подчинению и подобострастию. Система формировала слабого, нерешительного, склонного к пустым разговорам функционера, человека без личных убеждений или не смеющего их высказывать. Его конформизм был оплачен» [\[10, с. 167\]](#).

Бюрократическая иерархия — это система барьеров, отделяющих тех, кто «принимает решения», от тех, кто их выполняет. Типичная корпоративная бюрократия искусственно ограничивает обмен информацией и полномочиями для принятия решений. Большая часть информации у бюрократов имеет статус секретности. В особо клинических случаях сотрудники даже не могут получить актуальную информацию о работе и перемещениях начальника: им сообщают минимум информации, необходимой для работы, в основном распорядительного характера.

Эти когнитивные границы нельзя пересекать рядовому сотруднику, который никогда не станет сопричастным не только к управлению, но и в целом к работе организации. Он обычно отстранен от продуктов своего труда, их приватизирует начальник, рапортующий вышестоящим руководителям о достижениях отделов, кафедр, цехов и т. п. Награды могут ожидать только самые лояльные функционеры. Решения принимаются за сотрудника и без сотрудника. И, главное, — не для сотрудника. Человек делает вывод, что ему не позволено принимать участие в принятии решений. «В большинстве компаний клиентов проводят мимо офисных ячеек в конференц-зал с закрывающимися дверями, за которыми принимаются важные решения. Эти закрытые залы для совещаний посылают мощное сообщение: если вы находитесь с другой стороны двери, у вас нет права участвовать в обсуждении. Другими словами, «ты не настолько важен, как я», — резюмирует Р. Шеридан, основатель американской компании «Menlo Innovations», в которой производится программное обеспечение для всех отраслей промышленности и индустрии отдыха и развлечений [\[17, с. 59\]](#).

Причина таких границ — в боязни бюрократа поделиться полномочиями. Суть страха — тревога, что сотрудник поймет: в реальности чиновник вообще не нужен для того, чтобы работник принял адекватное решение, касающееся выполнения им профессиональных задач. «Позором менеджмента» были названы результаты исследования фирмы «Tower Watson», специализирующейся на консалтинге в сфере управления персоналом. В 2012 г. методом опроса консультанты исследовали мнения 32 тысяч работников в 29 странах. Выявлено, что только 35% сотрудников активно включены в рабочий процесс, почти половина (43%) безразличны к тому, чем заняты, или активно дистанцируются от своей работы. Оставшиеся 22% не чувствовали какой-либо поддержки со стороны руководства. И это практически норма. Аналогичные исследования проводятся ежегодно, и в отдельные годы результаты бывают еще хуже. Такого рода бюрократические патологии

напрямую связаны с чередой политических игр, бесконечных совещаний, лавиной информационного шума, сопряженного с секретностью в сфере важной информации, выдачей желаемого за действительное, игнорированием проблем, ... возведением барьеров между функциональными подразделениями компании и внутрикорпоративной борьбой, сосредоточением власти [\[6, с. 71, 83\]](#).

Умные бюрократы понимают ограниченность жесткой бюрократии. Идея изменить традиционную иерархическую структуру компании постепенно находит отклик среди управленицев по всему миру. «Инструментальная рациональность начинает уступать место ценностной рациональности», — констатирует Р. Инглхарт [\[4, с. 82\]](#). Соучредитель британской консалтинговой компании «Future Considerations» М. Янг, считает, что крупные корпорации пробуют децентрализовать процесс принятия решений в небольших подразделениях или филиалах или иным образом внедрить демократические принципы, например, путем проведения открытых совещаний, участники которых сами определяют повестку дня.

Ограничения контроля. Руководители разных уровней иерархической структуры в бюрократических организациях стараются держать все под контролем. Страх административного аппарата потерять контроль над подчиненными перекрывает смысл производственной деятельности и провоцирует иррациональную активность. Увеличивается количество совещаний и отчетности, выстраивается более длинная лестница уровней иерархии, где на каждой ступени стоит свой руководитель, собирающий свои отчеты. В результате одним работником управляют несколько начальников с единственной функцией контроля, получающих оплату труда более солидную, чем работающий человек. Смысл работы менеджера — «работа руками других и для других» [\[12, с. 298\]](#). Эксперт по бюрократической системе С. Н. Паркинсон свидетельствует: «Британские университеты тратят на содержание администраторов от шести до десяти процентов наличных денег. ... Есть учреждения, где на управление тратится гораздо больше средств, чем на все остальное» [\[8, с. 130\]](#).

Сотрудник в бюрократической организации мало чем отличается от раба на плантациях: продуктами его труда пользуются администраторы-контролеры. Бюрократические решения, особенно лишенные смысла и логики с точки зрения работников «на местах», требуют принуждения к исполнению, следовательно, — контроля. И на контроль затрачивается больше ресурсов, чем на выполнение реальной цели, ради которой создавалась организация. Но все бюрократические усилия, направленные на контроль за работающим человеком, оборачиваются проблемой для заказчиков, клиентов, покупателей: повышается оплата обучения в вузе, стоимость проекта, услуги и т. п. «Пытаясь взять ситуацию под контроль, мы наблюдали только увеличение количества процедур: становилось больше совещаний, больше комиссий или просто больше уровней иерархии. Эти усилия, несмотря на благие намерения, увеличивают себестоимость проекта, объем работы и документации, но не оказывают существенного влияния на взаимодействие сотрудников, их производительность и качество конечного результата» [\[16, с. 38\]](#).

Параллельно с усилением контроля идет процесс размножения административного аппарата. Чиновники, по свидетельству С. Паркинсона размножаются в геометрической прогрессии: там, где вчера с объемом работы справлялся один человек, завтра будут сидеть четыре, которые с этим же объемом справиться не могут. Размножаются путем простейшего деления заместители министров, вице-президенты, старшие вице-президенты, исполнительные вице-президенты, младшие и старшие директора и т. п.

«Служащие действительно множатся по закону, который регулирует расширение их департаментов. ... Ежегодный рост персонала (имеется в виду административного) на 5-6% — это норма. Для того, чтобы убедить всех в их важности и нужности, они придумывают разные формы отчетности, заваливая подчиненных инструкциями, наращивая объем бумажной работы. “Бумажное море” порождается сверхцентрализацией, к которой стремится бюрократия» [\[8, с. 171\]](#). Р. Сэмлер иронизирует по этому поводу: «*Бюрократия построена людьми и для людей, которые занимаются доказыванием того, что они необходимы, особенно когда сами подозревают, что без них можно обойтись*».

«Наверху» принимаются решения за тех, кто «внизу» и владеет реальной ситуацией и знаниями. Менеджеры «наверху» напускают на себя всезнающий вид, издавая инструкции, в то время как «внизу» коллеги, действительно что-то знающие, трудятся, как каторжные. Но низовых работников в эксперты управленцы брать не собираются (они «сами с усами!»). Например, современные учебные заведения, в особенности университеты, раздирает противоречие между декларируемым творческим содержанием труда преподавателей и прогрессирующими в изобретательности менеджеральными тисками. Менеджеры и администраторы, подчас, далекие от опыта научной и преподавательской деятельности, напряженно контролируют профессионалов. Бэкграунд этих «эффективных менеджеров» свидетельствует о том, что они пришли в руководство образованием по номенклатурно-бюрократическому принципу, а не на основании меритократических достижений на поприще трансляции социального опыта младшим поколениям. В европейских университетах эти процессы называют «моральным коллапсом». Аналитики наблюдают, как растет число администраторов, которые понятия не имеют, что такое университет как учебное заведение, и каким он должен быть [\[29\]](#).

У современных управленцев атрофирована способность делиться полномочиями и доверять принятие ситуативных решений исполнителям-профессионалам. «Я уверен, что, помимо денег и льгот, для большинства генеральных директоров управление компанией — это еще и, своего рода, спорт: новые стратегии и продукция, горы цифр, риск и возможность распоряжаться жизнями других людей. Это все равно что командовать армией» [\[9, с. 311\]](#). Рамки инструкций — это легитимный запрет на принятие сотрудником решения в ситуациях, требующих оригинальности действий. «Профессионализация» менеджера и тяга к получению более практического образования — части одного и того же явления. Как студент считает сегодня метод более важным для жизни, чем содержание знания, так и менеджер видит в управлении самоцель, считая экспертизу относительно независимой от содержания того, чем он управляет. И причины в обоих случаях одинаковы. Таким же образом обстоит дело и в других социальных институтах современного общества. При всех различиях в частностях, преобладает растущее подлаживание индивидов к потребностям общества — и нарастающее желание как-то его оправдать» [\[12, с 267\]](#). Деятельность, заданную рамками инструкций, легко контролировать. Но узкая специализация и разделение труда приводит к затруднениям при решении нестандартных задач, порожденных ситуациями неопределенности, требующих широких полномочий на низовых уровнях организации. Должностные инструкции работают в ситуациях решения относительно рутинных проблем и стандартного их осмыслиения и функционер низового уровня не осмелится рисковать, нарушив инструкцию.

Ограничение творчества. «Бюрократии свойственно глушить новое» [\[4, с 12\]](#). Бюрократическое начальство в последнюю очередь интересует творческий рост

сотрудника. Талант, который, по сути, ценностен (иррационален), а не рационален, становится препятствием для общения подчиненного с начальником. Новации, критическое мышление, самовыражение бюрократией декларируются, но, как правило, не требуются. Любое отступление от правил, творчество, проявление личностных качеств в реальности не поощряется, так как приходит в противоречие с предсказуемостью работы организации, которая не отменяется даже в «условиях неопределенности». Именно такие «объекты» и находятся в центре научной рефлексии современной социологии организации и социологии управления.

Бюрократия стоит на четырех китах: средствах управления: стабильности, иерархии, разделении труда, искусственном страхе, прививаемом сотрудникам. Страх — важный инструмент управления людьми. Менеджер ищет стабильности для себя (как еще можно расценивать в контрактах топ-менеджеров пункты о «золотых парашютах»?!), но держит подчиненного в состоянии неопределенности его положения, чтобы тот постоянно чувствовал свою прекарность (угрозу увольнения в любой момент: после эквилибров с «дорожными картами», оптимизации или по любой другой формальной причине). Страх заставляет человека действовать, в бюрократическом смысле: «эффективнее работать на менеджера».

Страх — один из самых искусных убийц разума. Но страх, в котором пребывают сотрудники, стоит дорого. В физиологии работы испуганного организма остается место только для функций базового поведения и защиты своей безопасности. Наполненный страхом мозг закрывает человеку доступ к креативности, парализует, когда требуется адаптация к инновациям. Работник становится послушным, лояльным и безынициативным.

Администратор, сделавший из своих сотрудников послушную согласованную команду легко заменяемых функционеров, может праздновать победу. «Творческий человек ему не понятен, равно как непонятны условия творчества. Хаотичность интуиции, бесцельные мысли, непрактичные вопросы, — все эти вещи, нередко сопутствующие открытию, органически чужды миру администратора. Порядок, объективные цели, согласие — вот чего он желает» [\[13, с. 263-264\]](#). Но концентрация на согласии — это убийство творчества. Новизна творческой идеи подрывает текущее согласие группы, сопротивляющейся всему тому, что ее разобщает. У. Уайт доказал: вера в то, что группа, согласованно действующих людей есть инструмент творчества, — миф.

Ограничения стабильности. Бюрократия — олицетворение постоянства, порождение и оплот стабильности. Постоянство однажды разрушается жизнью, представляющей собой поток изменений. Сопротивление законам жизни смысла не имеет. Триумф бюрократии, не способной адаптироваться к быстрым социальным изменениям, уходит в прошлое. Ограниченность «власти стола» (Ж. К. Гурне) определяется конечностью стабильности, на которую этот «стол» опирается. Предсказывая кончину бюрократии, У. Беннис призвал посмотреть «за пределы бюрократии» и обрисовал контуры организаций, которые придут ей на смену.

При всей прогрессивности идеи бюрократии и ее развития на ранней стадии, эта форма управления терпит кризис системного характера, обладающий универсальными чертами: организации потеряли целевой ориентир, но при этом продолжают разрастаться, пожирать ресурсы, развращать людей и губить окружающую среду. Бюрократия и засилие эффективного менеджмента превратили школы в бездушные образовательные площадки, куда ученики и учителя ходят, чтобы порадовать отчетами начальство. «Эффективные менеджеры» превратили больницы в холодные бюрократические

учреждения, где врачи и медсестры лишены возможности проявлять сердечную заботу о пациентах: у них хватает времени только на то, чтобы выполнить свои профессиональные обязанности. Для ребрендингов придумываются переменные типа «эффективности», «оптимизации», которые не только не укрепляют организации, но и способствуют текучести кадров и отклонению от выбранной рациональной цели, неудобствам для клиентов. Бюрократические организации приходят в упадок, потому что форма руководства основана на жестком контроле, попытках развиваться, сохраняя все без изменений. Этот парадокс, заложенный в систему бюрократии, определил ее конечность. Это симптомы болезни культуры организации, неоперабельная опухоль иррациональной рациональности, которую называют вершиной достижений бюрократии как формы управления.

Таблица 1 – Различие управления в организациях бюрократического и небюрократического (креакратического) типа, сравнительный анализ

Практики, стратегии, функции управления, структура организаций	Организации с бюрократическим типом управления	Организации с небюрократическим (креакратическим) типом управления
Тип культуры	Культура страха	Культура счастья
Цель	Расширение, получение прибыли	Эволюция, самореализация сотрудников, нацеленность на служение миру и человечеству
Размеры организаций	Крупные компании, холдинги, корпорации, сверхцентрализация	Малые и крупные (с тенденцией на разукрупнение) организации
Структура организаций	Иерархически закрепленная структура	Структура сетевая, ячеистая
Планирование	Согласование на всех уровнях планов работы персонала по направлениям функционирования организации	Методика динамического ситуативного управления, основанного на чувствах (умении слушать компанию)
Ориентация и центрирование	Оргцентрическая ориентация	Человекоцентричная ориентация
Отчетность	Периодическая отчетность перед вышестоящим начальством с заполнением специализированных форм в бумажном или цифровом виде, фотоотчеты «за истекший период»	Оригинальные формы отчетов перед коллегами об оперативном состоянии дел (например, театрализованные презентации, стэндап-ритуал)
Ведущие функции управления	Организация производственного процесса, нормирование,	Координирующая, коммуникативная, делегирование

	планирование, координация, мотивация, контроль, регулирование	полномочий, поддержка
Распределение контроля и его характер	Мобилизация сотрудников на выполнение задачи, жесткий контроль за исполнением распоряжений	Стимулирование самореализации сотрудников в процессе выполнения задачи, доверие вместо контроля, реализуется в вариативных практиках делегирования полномочий (обратное делегирование, внутреннее консультирование)
Распределение информации, смысл информации	Ограниченностъ или закрытость информации, непрозрачность работы администрации; информация – это власть	Забота о своевременной передаче информации сотрудникам, свободный доступ к любой информации, прозрачность работы всех структур организации; информация – это инструмент
Распределение полномочий	Человек – объект управления, акцент на точности исполнения должностной инструкции и контроле за выполнением плана	Человек управляет выполнением своей задачи, доверие к сотруднику вместо контроля
Отношение к изменениям	Попытка сохранить развитие без изменений, консервация	Принятие непрерывности изменений, эволюция
Распределение рисков и ответственности	«Заслуги – себе, промахи – коллективу»	Разделение ответственности всеми структурными подразделениями и руководством; неудачи – это ценный опыт
Характер адаптации к изменениям	Адаптация практик управления	Адаптация структуры управления
Стратегии действий руководства	Адаптивные, достижительные	Неадаптивные, самореализации
Структура управления	Иерархическая ранговая структура	Пластичная, гибкая структура по принципу эгалитарности, нелинейное подчинение
Статус сотрудника	Закрепленный статус, сотрудник-функционер	Текущий статус, выполнение ролей-обязанностей

Тип сотрудника	Человек организации, преданный руководству, «эффективный менеджер», «эффективный сотрудник»	«Ассоциированный человек», преданный профессии, результативный сотрудник
----------------	---	--

Культура начинается с ценностей и заканчивается поведенческими ритуалами. Сама организация — это продукт культуры, результат оформления правил поведения людей. Культура бюрократических организаций представляет собой устоявшуюся систему ценностей, норм, ритуалов. Такая культура в некоторой степени может быть «живой» или «мертвой», но она освящает работу организации и определяет живучесть организации. Если в культуре «живые», работающие на обновление норм и правил ценности, организация будет сохранять работоспособность, активно «перетряхивая» все структурные элементы и подразделения, проводя ребрендинги, определяя новые задачи. Если в организации основной акцент делается на ритуалах, то культура отмирает, организация, в конечном счете, расформировывается. Не все бюрократические организации находятся на таком пороге «смерти» своей культуры. Существуют организации с активной культурой, наполняющей живыми смыслами работу сотрудников. Тем не менее, ограничения, создаваемые правилами культуры бюрократической организации, определяют ее конечность, «предел бюрократии». Смысл ограничений — превращение культуры созидания продуктов деятельности в культуру страха, характерную для зрелой бюрократии. Логика развития организационной формы социальной жизни приводит к рождению организаций нового небюрократического типа.

Обсуждение результатов. Организации нового типа. У. Беннис, предсказавший крах бюрократии, сделал ставку на временность управленческой системы в организациях нового типа. Организации будущего, по его мнению, — это «адаптивные, быстро меняющиеся временные системы». Временность — ключевое качество адаптивной организационной структуры, ориентированной не на рациональную цель, но на результат. Рождение этих организаций есть свидетельство краха бюрократии [\[18\]](#).

Концепция организаций нового типа существует уже более двадцати лет. Однако терминологический словарь для названия «организаций будущего» еще не сложился, научных определений для новых управленческих практик нет. Исследователи используют метафоры: ячеистая структура, самокоординация, автокоординация, матрица, ad hoc. Рекламодатель Л. Вандерман определил суть таких организаций: «Группы единых, действующие как интеллектуальные командос (десантные отряды), будут... менять иерархические структуры» [\[10, с. 154\]](#). Ф. Лалу логику появления таких организаций назвал «бирюзовой эволюцией». На основе интервью с сотрудниками организаций этого типа он изучил «творческую душу» — культуру «зеленых» и «бирюзовых» организаций, в которых возможна истинная самореализация сотрудников. Ф. Лалу в своем исследовании небюрократических организаций соединил философию, мудрость мира, психологию в единое рассуждение об эволюции самосознания людей, организованных в творческие профессиональные союзы не для успеха и прибыли, но для самораскрытия, самореализации. В его выборку вошли 12 организаций, которые работают на основе принципа бережливого управления: ретейлерские компании, производственные предприятия, одна энергокомпания, производитель продуктов питания, школа, группа больниц. Эти организации преодолели ограничения бюрократической культуры и построили вариативную структуру управления без бюрократии. Представлен развернутый исследовательский проект, аналитика которого построена на вопросах, соответствующих выделенным индикаторам — сорока пяти методах работы и внутренних процессов, которые обычно обсуждаются в исследованиях фирм, компаний, корпораций [\[6\]](#).

В исследовании Ф. Лалу речь идет о новом понимании смысла достижений и неудач, о «бирюзовой» философии и оригинальной культурной парадигме в науке управления. Она заключается в инновационном определении эволюционной по содержанию цели организации: работа — это путь личного и коллективного раскрытия навстречу собственной истинной природе. «Мы приходим к убеждению: даже если случается что-то непредвиденное или мы ошибаемся, все равно в итоге все повернется правильно. ... Принимая решения, мы поднимаемся от внешних стимулов к внутренним. Теперь нас заботит внутренняя правота, а значит, встают совсем другие вопросы: *справедливо ли данное решение? Верен ли я себе? Смогу ли я исполнить свое предназначение? Послужу ли я миру?*» [\[6, с. 63\]](#).

Организации нового типа (зеленые, бирюзовые) построены на базисе мудрости, существующей вне сферы рациональности. В результате лабораторных экспериментов «бирюзовые» сотрудники К. Грейвз предлагали больше решений предложенных задач, потратив в среднем на это меньше времени. И это были более качественные варианты решений. Такое стало возможным в результате фундаментального изменения подхода к власти и управлению — доверие к сотрудникам, которое отменяет контроль. Доверие, реализуемое в функциональных практиках делегирования полномочий стало ведущей характеристикой креакратической формы руководства. Интегрирующую бизнес-ценность культуры креативного управления Р. Сэмлер определил понятием «радость».

Специфика небюрократических организаций — творчество работников на всех уровнях, всех специальностей, акцент в руководстве — на самореализацию коллег. Творческие союзы, проектные бюро в своей основе вообще не могут работать на основе бюрократических принципов. Востребованы организации, где бы сотрудники не пребывали в постоянном стрессе, где бы вместо профессионального выгорания они раскрывали свой творческий потенциал. Это организации, в которых труд приносит удовлетворение, исполнен истинного смысла. Творческая организация — это не только выполнение задач креативной индустрии. Само создание таких организаций суть социальное творчество.

Организации нового типа (небюрократические) имеют креакратическую форму управления. К этому типу относятся хаордические, халордические, адхократические организации. Их объединяет ячеистая неиерархическая структура, временность (создаваемость для выполнения проектов) или постоянное эволюционирование (самообновление), забота о сотрудниках, управленические принципы делегирования полномочий в разных вариациях стратегий, координация, поддержка (табл. 1). Гибкость, пластичность структуры организаций проявляется в нелинейности отношений между подразделениями (командами, ячейками) и руководством. Связи подчинения между сотрудниками не закреплены жестко и принципиально изменчивы. При реализации нескольких проектов в рамках одной компании один и тот же специалист может занимать разное положение в структуре подчинения по каждому проекту. Управление строится по «узловой» схеме: организация выступает как некая «сеть», в которой все структурные, творческие, рабочие процессы концентрируются вокруг основных «узлов». Центрами этих узлов являются ключевые сотрудники [\[5, 152\]](#). Например, структуру компании «Buurtzorg Nederland», сотрудники которой ухаживают за инвалидами и престарелыми людьми на дому, голландский профессор менеджмента Ш. С. Нандрам определил как «интегрирующее упрощение», основанное на плоской структуре и использовании информационных технологий.

Хаордические организации сегодня в тренде. Основателем этого вида управления считается ярый противник организационной иерархии Ди Г. Хок. Он доказал, что можно руководить без бюрократических приемов. Идеология его управления – полная альтернатива бюрократии [16], реализованная в созданной им системе «Visa Inc». Ди Г. Хок объясняет, что создал организацию за 2 года, и потом еще 14 лет «доводил ее до ума», далее оставил пост генерального директора. Его идея была творческим ответом на наблюдения о проблемах современных организаций. Наблюдения менеджера утвердили его во мнении, что наступила эпоха глобального упадка бюрократии. Он создал организацию с оригинальной формой управления. Определяя форму управления в «Visa Inc», Ди Г. Хок заявил: «Мы имеем дело с чем-то совершенно непонятным».

Идея хаордической формы управления заключалась в слиянии несовместимого: дезорганизации и упорядочивания. На это указывает конструкция термина, обозначающего слияние хаоса и порядка (chaord: «chaos» (хаос) + «order» порядок). Этот вид креакратии основан на слиянии противоположных идеологий в управлении, которые обеспечивают в команде сотрудников равноправие, разделение ответственности, единство целей и принципов всех структурных подразделений. Хаордическая форма управления подражает природе: в здоровой природной системе контроль распределен равномерно, а изменения происходят непрерывно. Хаос приобретает форму порядка, не превращаясь в бюрократию. В хаордической компании «Semco» Р. Сэмлер провел реконструкцию бывшей бюрократической структуры: «После анализа ситуации мы свели на нет бюрократию, сократив двенадцать уровней управления до трех, и чтобы заменить традиционную и малоподвижную корпоративную пирамиду, разработали новую структуру, основанную на ряде концентрических кругов. Мы также изменили способ взаимодействия между подразделениями. Если один отдел не хочет пользоваться услугами другого, он вполне может выйти за пределы компании и воспользоваться услугами третьих лиц». [9, с. 19]. Работа таких организаций не рассчитана на долговременность, ибо они создаются в условиях ситуации неопределенности, непостоянства. Это означает, что организация должна быть пластичной, постоянно адаптирующейся к социальным изменениям, организационно текущей.

При хаордическом управлении начальник не может переложить ответственность за неудачи на подчиненных и получать премии и бонусы за слаженную работу всего коллектива. Ди Г. Хок подчеркивает, «четкие, значимые цели и высокие этические принципы у всех участников системы должны быть сутью в любых отношениях и в любой организации» [22, с. 67].

*Адхократические организации*озвучны современности — эпохе транзитивности, пропитанной ситуациями неопределенности. Сконструированный термин «адхократия» (лат. ad hoc, для этого, к случаю, + греч. kratos, власть) определяет власть интеллектуалов, собранных для решения определенной творческой задачи. Если в хаордических и халократических организациях работают сотрудники разной квалификации и профессионального уровня, то организации с адхократическим самоуправлением объединяют «мастеров». Профессионал, участвующий в создании дизайнерских, технических, научных проектов, продуктов художественного творчества, — главное действующее лицо в организациях нового типа.

Структура адхократических организаций ячеистая. Членов команды объединяет генеральная идея воплощения проекта, вокруг которой оформляется выполнение профессиональной задачи. После создания проекта адхократическая организация может

прекратить свое существование или перестроиться в другую *ad hoc* структуру. Специалисты перемещаются между службами, они не привязаны к определенной структуре». В процессе работы над проектом могут последовательно создаваться различные новые ячейки, необходимые для решения задач на определенных этапах выполнения проекта. Работники в течение всего процесса могут покидать свои группы и присоединяться к другим структурам в качестве экспертов или исполнителей. Временность – это и механизм, и основной признак адхократии.

Проектный менеджмент («оперативный менеджмент», «блуждающий менеджмент») постепенно становится обычной практикой в компаниях, относящихся к креативным индустриям. Он построен на управлении без бюрократии, принятии решений без совещаний. Новую форму управления определяют как особое искусство управления – «счастливое управление». Постепенно складывается управленческая идеология как основа для работы организаций креативных индустрий.

Ячейками руководит координатор проекта. Он имеет права номинального руководителя с функциями подбора профессионалов для команды, фасилитации и координации отношений между командами, он создает условия для творчества команды и определяет суть организационной задачи, обычно, краткосрочного характера. Координатор инициирует действия команд-ячеек, выстраивает взаимодействия между профессионалами, но далее работа идет в режиме автокоординации, взаимодействия коллег регламентированы соглашениями по поводу дедлайнов и оплаты труда. Р. Сэмлер, радикально изменивший структуру руководства в «Semco», рефлексирует формат и смысл своего директорства: «Теперь я всего лишь один из советников, хотя моя работа в целом не изменилась: я по-прежнему подталкиваю компанию, чтобы она не стояла на месте. Я лоббирую все, во что верю. Я вмешиваюсь, когда прихожу к выводу, что могу принести пользу, и отхожу в сторону, когда теряю интерес к проблеме или когда другие советники от меня устают. Яучаствую в собраниях, проводимых по вторникам, только когда они меня приглашают; это случается раз в две-три недели. В остальных случаях ониправляются сами» [\[9, с. 308\]](#).

Полномочия руководителя ограничены временными рамками. Пример руководства адхократической организации – правление компании «Namaste Solar», сотрудники которой занимаются установкой и обслуживанием фотоэлектрических солнечных батарей (г. Бюлдер, шт. Колорадо, США). Это семь человек, из которых пять штатных сотрудников, два приглашенных специалиста. Руководство избирается каждые два года, генерального директора переизбирают ежегодно.

У. Беннис предположил, что в новой системе управления социальная дифференциация будет складываться не по вертикали (в смыслах ранга). В адхократических организациях выстраивается гибкая структура по принципу эгалитарности: возглавляет группу тот, кто способен более качественно разобраться в деталях поставленной задачи, иметь специальные знания для ее выполнения и брать на себя ответственность за работу группы профессионалов, специально приглашенных для этого. Гибкость структуры проявляется в работе издательских фирм, где один и тот же сотрудник в одном из изданий может выступать в роли редактора и иметь в подчинении сотрудников, в другом издании быть автором отдельных публикаций и подчиняться другому редактору. Такое подчинение может быть перекрестным, если оба этих редактора публикуют статьи в изданиях друг друга. Иерархичность в традиционном ее понимании оказывается нарушенной, но для творческой компании это проблемой не является [\[5\]](#).

Создание команд-ячеек характерно для работы компьютерных фирм, инженерных,

дизайнерских, научных проектов. «Menlo Innovations» (г. Анн Арбор, шт. Мичиган США) — нетипичная технологическая компания. Р. Шеридан ее генеральный директор и сооснователь создал организацию, в которой выше всего ценят сотрудничество и инновации. За 14 лет своей работы сотрудники компании украсили обложку «Forbes», попали на страницы «The Wall Street Journal», завоевали массу наград, вошли в число 500 самых быстро растущих частных компаний Америки. В фирме не любят громоздкие системы управления. Команды представляют собой пары сотрудников, работающих над отдельными проектами. Бюджет и рабочий план каждого проекта выглядит как доска посреди офиса, расчерченная на клетки (дни и недели), с карточками-задачами, согласно времяемкости выполнения задач. На доску помещается ограниченное количество карточек, соответствующее количеству дней и бюджету проекта. Дополнительные задачи, которые предлагаются члену команды, требуется согласовать с другими командами. Доска задач и дедлайнов позволяет сотрудникам видеть работу друг друга, понимать свой прогресс и задачи, над которыми придется работать в будущем. Это форма визуального понимания работы своей и коллег.

В адхократических организациях сотрудник обладает текучим статусом, его позиция и коллегиальные связи постоянно обновляются. Внимание фокусируется на людях — членах команды, а не на поддержании иерархической структуры. В рамках работы этих организаций культивируется требование создания условий для профессионального роста членов проектной команды. Поэтому формализация занимает минимум пространства и времени, что говорит о творческой работе команды профессионалов. «*Первое, что я сделал в Semco, — выбросил все инструкции. ... Сегодня новые сотрудники Semco получают лишь 20-страничную книжечку, которую мы называем "Руководством по выживанию". В нем много рисунков и мало слов. Основная идея — использовать здравый смысл. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников*» [\[9, с. 16-17\]](#).

Рост *ad hoc* образований, отмечает Э. Тоффлер, связан с высокой скоростью перемен в обществе. Во времена относительной стабильности люди решают рутинные задачи, их повседневная жизнь предсказуема, работа организаций относительно неизменна. Если социальные изменения влекут быстрые перемены в жизни, появляется больше проблем, возникающих впервые. Традиционные формы организации уже не могут соответствовать новым условиям, по старинке решать новые задачи уже невозможно. «Мы находимся на пути от бюрократии к адхократии», — резюмирует футуролог [\[11, с. 156\]](#).

Холакратия (*Holacracy*, упорядоченный хаос) представляет собой операционную модель организации. Это изобретение американского предпринимателя Б. Робертсона, разочаровавшегося в работе бюрократических организаций. На опыте по логике «вопреки, а не благодаря» в 1990-е гг. он с коллегами основал компанию «Ternary Software» по разработке программного обеспечения для Google Cloud (г. Экстон, шт. Пенсильвания, США). Поначалу это был «безумный эксперимент», пока не сложился взаимосвязанный набор структур и внутренних процессов, включенных в управление работой фирмы — «холакратия». В дальнейшем Б. Робертсон создал консультационную и тренинговую фирму под брендом «HolacracyOne», которая развивает и распространяет опыт холакратических принципов руководства. При всей агрессивности внедречества американцами чего-либо своими фанатично убежденными коучами, система холакратии является оригинальной небюрократической идеей управления, пригодной для современной IT-индустрии.

Холакратические организации состоят из самоорганизующихся команд и не имеют

управленческой иерархии. Холакратия — это разветвленная структура вложенных и соприкасающихся «кругов», укрепленных двойной связью обязанностей коллег, а не отношениями в стиле «босс — подчиненный». В «Ternary Software» команды («круги»), автономны: коллеги самостоятельно обсуждают и принимают решения относительно ролей и обязанностей внутри команды, обязательств членов команды друг перед другом и т. д. «Вспомогательный круг выбирает своего представителя в вышележащем круге, присутствующего на всех собраниях этого круга, а вышележащий круг имеет своего представителя для участия во всех обсуждениях внутри вспомогательного круга. ... В результате получается структура, позволяющая разбивать комплексные цели на более мелкие части, образующие иерархию цели, сложности и объема, но не иерархию сотрудников и полномочий» [\[6, с. 390\]](#).

Структура операционных управлеченческих процессов холакратии состоит из «апгрейда операционной системы» и «приложений», совместимых с операционной системой. Если операционная система управления универсальна — всеобщая ответственность, основанная на делегировании полномочий для всех организаций с холократической видовой формой управления, то приложения ситуативны, их необходимо адаптировать к каждой конкретной организации. Сегодня этот вид управления используется крупными и малыми, коммерческими и некоммерческими предприятиями в разных странах (США, Франция, Германия, Новая Зеландия, Австралия, Россия, Великобритания). При всей неоднозначности внутренней корпоративной культуры, построенной на вере в холакратические возможности, это интересный базис для организации бережливого управления, который может принимать разные формы, адаптироваться к условиям и специфике организации.

В проектных организациях, структурированных как соты, основанных на квалификации и опыте работающих в них профессионалов, характерной особенностью структуры управления организации является ее центрированность на человеке. Значимость каждого профессионала высока. Для организаций небюрократического типа управления ценность представляет не цель, которую стремится достичь руководство, но работник, который генерирует новые идеи, способен стать организатором и идеологом реализации этих идей. Цель опосредована идеями. Вокруг талантливых сотрудников нередко организуются проектные команды, опирающиеся на их творческие способности, харизматичность. Они становятся «мозговыми центрами». Для организаций нового типа востребованы и работники с новой небюрократической системой ценностей.

Новый сотрудник организаций будущего. Идеал бюрократии — «человек организации», который отказался от первичности личности в пользу принципов «социальной этики». У. Уайт определил ключевые понятия социальной этики с помощью категорий «приспособление», «адаптация», «социально-ориентированное поведение», «принадлежность», «приобретение социальных навыков», «командная работа», «групповой образ жизни», «верность группе», «групповое мышление», «групповое творчество» [\[29\]](#).

Бюрократия ориентирует человека на приоритет ценности и значимости общества над отдельными личностями, провозглашает права коллектива выше прав человека, требует принести личностные особенности в жертву культурному единству. Человек организации — идеальный тип, чьи действия адекватны бюрократическому управлению: он проявляет «динамический конформизм», горячо предан группе, готов к подчинению руководителю и соглашается с давлением группы. Драма профессионала заключена в том, что он вынужден соглашаться на условия бюрократии, чтобы обеспечить себе

достойный уровень жизни. Такой конформизм способствует формированию нового антропологического типа — «человека организации» с характеристиками пассивности, поиска опоры во внешних установлениях, личной безответственностью, навязчивой тягой к принадлежности и послушностью внешним давлениям [13, с. 268]. Бюрократу нет дела до планов и надежд человека. Он такой же человек организации, как его подчиненные, у него свои планы, которые он защищает «административными» ресурсами, обеспечивая исполнения интересов вышестоящего бюрократа. Организация в лице топ-менеджеров всегда встанет на сторону бюрократии. Интересы работника организации будут «брать в расчет лишь в том виде, в каком она сама их интерпретирует» [14, с. 75].

У. Уайт предлагает оригинальное решение проблемы человека в организации: «Тысячи исследований исходили из приспособления индивида к группе, а как насчет приспособления группы к индивиду?» [14, с. 75]. В самом деле, так ли нужна творческому человеку, ученому, талантливому инженеру ориентация на компанию и ее интересы? Если самодостаточный в профессиональном и личностном смысле человек не захотел ложиться в прокрустово ложе интересов администратора-бюрократа, то называть его неприспособленным или неадаптивным некорректно. Интеграция в группу не отвечает интересам профессионала, использовать себя организации он не позволит, защищая профессиональное достоинство. В ситуациях неопределенности таких организационно «непослушных» работников становится все больше. Следовательно, надо выстраивать структуры организаций так, чтобы они слушали интересы человека, позволяли ему профессионально самореализовываться, адаптировались под его нужны для того, чтобы достигать результатов, целей, устойчиво развиваться, не пугаясь перемен. Это должна быть новая организация на новых принципах корпоративной культуры. И это поняли руководители, создавая фирмы и компании нового типа, куда стали приходить работать новые профессионалы. «Эпоха использования людей в качестве средств производства подходит к концу», — заявляет Р. Сэмлер, руководитель компании «Semco» [9, с. 133].

Новый менеджмент институционально изменился с 1990-х гг. В приоритете — акцент на сделенную оплату труда; ориентация на удовлетворение запросов потребителя. Для этого требуется слаженная работа команды профессионалов и новые методы управления: децентрализация власти, паритетные нелинейные отношения сотрудников в организации [25, с. 24-26]. «Человека организации», функционирующего на благо менеджмента этой организации, заменяет ассоциированный сотрудник, работающий для своего блага и удовольствия.

«Ассоциированный человек» (от англ. «associate», присоединенный) — это коллега, партнер, равный в сотрудничестве, а не подчиненный, обслуживающий интересы фирмы. Функционер ищет подтверждение квалификации, статуса и уважения внутри организации. Ассоциированный человек ищет подтверждения своих успехов и уважения внутри своих личностных структур — сам для себя (табл. 1). Он приветствует риск, стремится обрести статус вне пределов организаций, полагаясь на свои знания и квалификацию. Появление новых сотрудников для новых организаций — закономерное явление, означающее сдвиг в логике развития структур власти, переход от вертикальных иерархических структур к новым коммуникационным объединениям с преимущественно нелинейным подчинением. В организациях, которые выстраивают свою структуру по новому типу, коллег называют по-новому: «объединенные руководители маркетинга», «партнеры по научно-исследовательской работе», «помощники директора». Э. Тоффлер пишет, что «в отличие от функционера, который занимал подчиненное положение по

отношению к организации, для Ассоциированного человека организация почти безразлична» [\[11, с. 172\]](#).

Ассоциированный человек имеет много профессиональных контактов, он может сотрудничать с разными организациями, но не присоединяется и не укореняется ни к какой компании. «Он хочет использовать свои навыки и творческую энергию, чтобы решать проблемы, используя оборудование организации, находясь внутри временных объединений, созданных ею. Но он делает это постольку, поскольку проблемы интересуют его лично. Он имеет обязательства по отношению к своей собственной карьере, к своему собственному чувству самоудовлетворения» [\[11, с. 171\]](#). Л. Барнс, вице-президент по развитию в компании «Geometric» (г. Сидар-Рапидс, шт. Айова, США) считает, что «люди сами знают, как они хотят выстроить свою карьеру, им не требуются подсказки от руководства».

Новые качества Ассоциированного человека соответствуют текучести и непостоянству рабочего места, необходимости изменения отношений квалифицированных сотрудников с начальством. Старания бюрократии по созданию крупных организаций, в которых легче выстроить и удержать иерархию понятны. Э. Тоффлер описывает современную великую революцию как противостояние агентов Второй и Третьей волн власти. Процессу формирования организаций нового типа можно локально препятствовать, но totally противостоять бессмысленно. Появление новых форм управления — это создание творческой территории, где профессионалы могут объединить свои знания и квалификацию для создания уникальных проектов, не обращаясь за помощью к топ-менеджерам.

С появлением «Ассоциированного человека» формируется новый антропологический тип. Сегодня сложился новый социальный класс людей, работающих в креативных и культурных индустриях, обладающий ключевым признаком — креативностью профессиональной деятельности. Как свидетельствуют социологи (А. Гоулднер [\[2\]](#), О. Тоффлер [\[11\]](#), Р. Флорида [\[20\]](#)), креативный класс имеет особенные требования к обустройству своей повседневной жизни специфические потребности в организации труда, отдыха. «Креативность — это интеллектуальная позиция и определенный подход к проблемам, который раскрывает спектр возможностей» [\[7, с. 37\]](#). Р. Флорида считает креативность движущей силой экономического развития. По его мнению, креативный класс сегодня занимает в обществе доминирующее положение. «Креативный класс обладает достаточной властью, талантами и человеческими ресурсами, чтобы играть ведущую роль в обновлении мира» [\[15, с. 11, 14\]](#).

Представители креативного класса выполняют творческие задачи, их собственность — уникальные идеи, которые реализуются в разного рода инженерных и социокультурных проектах. Они профессионально «расцветают» в организациях «счастливого типа», где руководители при формировании управленческих стратегий учитывают особенности «нового класса» («новой элиты», представителей «третьей волны»).

Заключение. Организации, работающие на основе креакратического типа управления, создаются как закономерный процесс, связанный со стремительным ростом интенсивности социальных изменений. В ситуациях неопределенности решать рутинные задачи традиционным способом затруднительно. Бюрократические методы не дают эффекта, независимо от стараний «эффективных менеджеров» мобилизовать работников на «эффективность» выполнения задач. Такого рода эффективность в принципе невозможна, если рядовой сотрудник отстранен от участия в принятии решений, от

важной информации, владение которой — прерогатива начальства.

Формирование нового типа организации небюрократического типа начинается с культуры — ценностного основания профессиональной деятельности сотрудников, определяющего нормы их взаимодействий между собой, с клиентами, партнерами, руководством. Небюрократические организации имеют схожую форму управления, основанную на принципе доверия: самоуправление, дизайн стратегий управления. Креакратия как форма управления коллективом профессионалов, занимающихся решением нестандартных задач, опирается на функции координации, коммуникации, делегирования полномочий. Отказ от бюрократической структуры выглядит вариативно в зависимости от масштаба организации: малые организации проектного типа используют адхократический вид управления, большие корпорации — хаордический.

Креакратическая форма управления центрирована на человеке, обладающим знаниями, адекватными выполнению проектных задач. Такая организация имеет ячеистую структуру, темпорально вариативный характер работы в них сотрудников. Принципы креакратической формы управления определяются правилами бережливого (понимающего) менеджмента ответственность за коллег, вовлеченность сотрудников в жизнь и выстраивание корпоративных стратегий, поддержка творчества, опора на самоорганизацию персонала, доступность любой корпоративной информации. Эту форму управления называют «радостной» или «счастливой». Это альтернатива бюрократическим организациям, созданным на века, утвержденным в стройной иерархической структуре, где члены иерархии работают на единую рациональную цель.

Организации с креакратической формой управления характеризуются нацеленностью на эволюцию, пластичностью социальных ролей (обязанностей) сотрудников, гибкостью неиерархической структуры, адаптивностью к высокой скорости изменений. Креакратия адекватна для организаций, относящихся к креативным индустриям, но опыт использования этой формы управления позволяет говорить об универсальности бережливого управляемого подхода в разных сферах производства и бизнеса.

Организации нового типа внедряют «бирюзовую» философию, на постулатах которой выстраиваются взаимодействия профессионалов и представителей корпоративного менеджмента. Это фундамент для формирования культуры креативного управления, определяющей основы бережливого менеджмента. Такая форма управления необходима для «Ассоциированного человека», который сегодня сменяет человека организации. «Ассоциированный человек» несет культуру нового типа управления — культуру креакратии. В организации нового типа приходят креативно мыслящие специалисты, имеющие специфические потребности в организации труда и повседневной жизни. На основах бирюзовой философии, культуры креативного управления, принципах бережливого менеджмента, самоорганизации формируется креакратия.

Библиография

1. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии в 4-х т.; пер. В. А. Браун-Цеховой. Т. 1. М.: ВШЭ, 2016. 444 с.
2. Гоулднер А. Наступающий кризис западной социологии; пер. с англ. СПб.: Наука. 2003. 575 с.
3. Джекобс Дж. Смерть и жизнь больших американских городов. М: Новое издательство, 2015. 512 с.
4. Инглхарт Р. Постмодерн: Меняющиеся ценности и изменяющиеся общества // Полис 1997. № 4. С. 6-97.
5. Евневич М. А. Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих

- организациях. URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/207> (дата обращения: 19.02.2023).
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего; пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
 7. Лэндри Ч. Креативный город; пер. с англ. В. Гнедовского, М. Хрусталевой. М.: Классика-XXI, 2011 – 399 с.
 8. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона; пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 448 с.
 9. Сэмлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире.; пер. с англ. Н. Быстроцорова. М.: Добрая книга, 2007. 384 с.
 10. Тоффлер Э. Шок будущего; пер. с англ. под ред. П. С. Гуревича. М.: АСТ, 2002. 557 с.
 11. Тоффлер Э. Третья волна; пер. с англ. К. Ю. Бурмистрова. М.: АСТ. 2009. 795 с.
 12. Уайт У. Х. Организационный человек; пер. с англ. В. Г. Николаева // Личность, Культура. Общество, 2002, Т. IV. Вып. 3-4 (13-14). С. 281-302.
 13. Уайт У. Х. Организационный человек; пер. с англ. В. Г. Николаева // Личность, Культура. Общество, 2002, Т. IV. Вып. 3-4 (17-18). С. 258-269.
 14. Уайт У. Х. Организационный человек; пер. с англ. В. Г. Николаева // Личность, Культура. Общество, 2002, Т. IV. Вып. 3-4 (17-18). С. 63-79.
 15. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее; пер. с англ. А. Константинова. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. 421 с.
 16. Хок Ди. Философия твоей кредитки. История Visa; пер. с англ. С. Кармашовой. М.: Секрет фирмы, 2006. 336 с.
 17. Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят; пер. с англ. Е. Ивченко. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 314 с.
 18. Bennis W. G. American Bureaucracy. Chicago: Aldine Published Company, 1970. 187 p.
 19. Coy P. The Creative Economy. Which Companies Will Thrive in the Coming Years? Those That Value Ideas above All Else // Bloomberg Business Week. 2000. August 28. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy> (дата обращения 19.02.2023).
 20. Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002. 430 p.
 21. Guilford J. P. Creativity // American Psychologist. 1950. № 15. С. 444-454.
 22. Hock Dee. Birth of the Chaordic Age. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999. P. 67.
 23. Howkins J. Creative Economy: How People Make money from Ideas. L.: Penguin, 2002. 288 p.
 24. Inglehart R. The Silent Revolution in Europe // American Political Science Review", 1971. № 4, P. 991-1017.
 25. Jones L., Thompson F. Public Management Institutional Renewal for Twenty-First Century. Stanford: JAI Press, 1999. P. 24-26.
 26. Lloyd R. D. Neo-bohemia: art and commerce in the postindustrial city. N.-Y: Routledge, 2005. 295 p.
 27. Pfeifer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First: Harvard Business School Press, 1998. 374 p.
 28. Schultz T. W. The Economic Value of Education. London, New York: Columbia University Press, 1963. 92 p.
 29. Wilshire B. The Moral Collapse of the University. Professionalism, Purity, and Alienation. NY: State University of New York Press, 1990. 287 p.
 30. Whyte W. H., Jr. The Organization Man. Garden City, N. Y.: Doubleday Anchor Books, 1957. 471 c

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в представленной статье являются стратегии бережливого управления творческими организациями в контексте противопоставления креакратии бюрократии.

В качестве методологии предметной области исследования в данной статье были использованы дескриптивный метод, метод категоризации, метод анализа, метод синтеза, метод сравнения, метод обобщения.

Актуальность статьи не вызывает сомнения, поскольку эффективность управленческих процессов в организациях определяет результативность функционирования и деятельности самой организации. В творческих коллективах ставшие традиционными управленческие методы зачастую уже «не работают», поскольку возникает вопрос сохранения креативных работников, поэтому необходимо использовать принципиальные новые методы управления, которые ориентированы на культуроцентризм, человекоцентризм и сохранение ценностей.

Научная новизна исследования заключается в глубоком и всестороннем исследовании по авторской методике особенностей культуры креативного управления и проведения сравнительного анализа креакратии и бюрократии.

Статья написана языком научного стиля с грамотным использованием в тексте исследования изложения различных позиций ученых к изучаемой проблеме и применением научной терминологии и дефиниций.

Структура выдержана с учетом основных требований, предъявляемых к написанию научных статей, в структуру данного исследования входят введение, методология и методы, основная часть, заключение и библиография.

Содержание статьи отражает ее структуру. В частности, особую ценность представляет то, что в исследовании представлен авторский сравнительный анализ различий управления в организациях бюрократического и небюрократического (керакратического) типа, что наглядно представлено в таблице.

Библиография содержит 30 источников, включающих в себя отечественные и зарубежные периодические и непериодические издания.

В статье приводится описание различных позиций и точек зрения ученых, характеризующих подходы к пониманию бюрократии и креакратии. В статье содержится апелляция к различным научным трудам и источникам, посвященных этой тематике, которая входит в круг научных интересов исследователей, занимающихся указанной проблематикой.

В представленном исследовании содержатся выводы, касающиеся предметной области исследования. В частности, отмечается, что «организации с креакратической формой управления характеризуются нацеленностью на эволюцию, пластичностью социальных ролей (обязанностей) сотрудников, гибкостью неиерархической структуры, адаптивностью к высокой скорости изменений. Креакратия адекватна для организаций, относящихся к креативным индустриям, но опыт использования этой формы управления позволяет говорить об универсальности бережливого управленческого подхода в разных сферах производства и бизнеса».

Материалы данного исследования рассчитаны на широкий круг читательской аудитории, они могут быть интересны и использованы учеными в научных целях, педагогическими работниками в образовательном процессе, работниками министерств, ведомств,

курирующих деятельность различных организаций, руководителями организаций и творческих коллективов, культурологами, социологами, конфликтологами, психологами, бизнес-консультантами, аналитиками и экспертами.

В качестве недостатков данного исследования следует отметить, то, что методологию и методы следовало бы прописать более четко и лаконично, а в основной части выделить такие элементы исследования, как результаты и обсуждение результатов. В тексте статьи идет упоминание о таблице в разделе «методология и методы», а сама таблица представлена в основной части, где описываются ценностные ограничения бюрократии, что не очень логично. При оформлении таблицы необходимо обратить внимание на требования действующего ГОСТа, в частности, присвоить ей номер и оформить надлежащим образом. Указанные недостатки не снижают научную значимость самого исследования, однако их необходимо оперативно устранить. Рукопись рекомендуется вернуть на доработку.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

В рецензируемой статье «Стратегии бережливого управления творческими организациями: креакратия против бюрократии предмет исследования – это процесс управления творческими организациями. Цель исследования заключается в теоретическом осмысливании опыта работы современных творческих союзов и организаций небюрократического типа, основанных на принципах креативного управления – креакратии.

В работе анализ основан на предположении, что только с изменением ценностного ядра культуры организации возможен структурный и функциональный переход от бюрократической формы управления к небюрократической (креактивной). Поэтому теоретико-методологические основы исследования процессов управления творческими коллективами, командами и организациями с небюрократической формой управления опираются на культуроцентризм. Центральная методологическая идея исследования креакратии – это интез культуроцентричного, человекоцентричного, ценностного подходов (П. А. Сорокин, А. С. Ахиезер, Н. И. Лапин), теория ценностного сдвига (Р. Инглхарт), концепции «третьей волны» (Э. Тоффлер), организаций нового типа (У. Беннис, Ф. Лалу, Дж. Пфеффер). При этом примечательно, что в работе предлагаются следующие методологические правила: креативное управление необходимо рассматривать через призму культуры; практики креативного управления следует воспринимать как инструментальную часть корпоративной культуры, основанную на ценностях организации; ценности организации формируются на основе терминальных смыслов ценностного ядра; ценности креативного управления реализуются в принципах понимающего (бережливого) менеджмента при производстве творческого продукта. В работе применены методы применения методы сравнительного анализа (культур бюрократии и креакратии), вторичного анализа (интервью руководителей ведущих компаний «зеленого» и «бирюзового» типа).

Актуальность работы связана с тем, что изучение культуры креативного управления имеет важное значение для повышения эффективности и инновационности современных организаций, особенно работающих в сфере креативных индустрий. Креативное управление представляет собой зарождающийся тип новогоправленческого мышления и практик, связанного с концепцией бережливого менеджмента. Сегодня возрастают потребность в методологическом осмысливании и систематизации опыта креативного

управления, что необходимо для дальнейшего развития этого управленческого подхода. Новизна работы связана с описанием креакратической формы управления. Такая форма управления, по мнению авторов, центрирована на человеке, обладающем знаниями, адекватными выполнению проектных задач. Организации с креакратической структурой имеют ячеистую организацию и темпорально вариативный характер работы сотрудников. Принципы креакратической формы управления определяются правилами бережливого (понимающего) менеджмента: ответственностью за коллег, вовлеченностью сотрудников в жизнь компании, выстраиванием корпоративных стратегий, поддержкой творчества, опорой на самоорганизацию персонала и доступностью любой корпоративной информации. Можно согласиться, что этот тип управления может стать альтернативой бюрократическим организациям с их стройной иерархической структурой, где члены иерархии работают на единую рациональную цель. Заслуживает также внимание вывод, что отказ от бюрократической структуры выглядит вариативно в зависимости от масштаба организации: малые организации проектного типа используют адхократический вид управления (команды объединяют генеральная идея воплощения проект), большие корпорации — хаордический (акцент делается на оперативную реакцию организации и её структурных подразделений на изменяющиеся требования). Данное исследование отличается общей согласованностью и логичностью подачи материала.

Библиография работы включает 30 публикаций. В список входят классические работы теории управления, а также работы, раскрывающие вопросы работы организаций небюрократического типа. Таким образом, апелляция к основным оппонентам из рассматриваемой области присутствует в полной мере.

Таким образом, представленная на рецензирования статья «Стратегии бережливого управления творческими организациями: креакратия против бюрократии» имеет научно-теоретическую и научно-практическую значимость. Статья будет представлять интерес для исследователей в области менеджмента и социологии управления. Работа может быть опубликована.