

5.4.4. – Социальная структура, социальные институты
и процессы (социологические науки)

Научная статья

Research article

УДК 316.7

<https://doi.org/10.26907/2079-5912.2025.1.19-32>

**Креативное управление: культурная, стратегическая,
структурная, функциональная специфика**

Захаров Ю.А., Логунова Л.Ю.

*Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
630099, Россия, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56*

Аннотация. Осмысление креативного управления востребовано социальной практикой работы людей, работающих в организациях «креативной индустрии». Сегодня создается новая культура креакратии, скрепляющая практики небюрократического управления и людей, создающих продукты художественного, научного, технического творчества. Креативное управление – это элемент культуры креакратии, основанной на «бирюзовой» философии. Культура креакратии регулирует ценностно-ориентированную составляющую креативного управления, в котором забота о творческом персонале первична по отношению к результату проекта. Структура креативного управления содержит человекоцентричное ценностное ядро, набор принципов и функций, характеризующих стратегию делегирования полномочий. Креативное управление оперирует принципами бережливого менеджмента, конкретизируется в вариативных тактиках руководства. Бережливое (понимающее) управление персоналом проявляется в заботе о сотрудниках, защите их от профессионального выгорания, создании благоприятных условий для их самореализации. Практики культуры креативного управления нацелены на стимуляцию творческих идей персонала, создают условия для дисциплинированного сотрудничества при выполнении темпоральных и финансовых норм организации проекта. Собранный авторами эмпирический материал иллюстрирует концептуальные элементы структуры креативного управления.

Ключевые слова: креакратия, счастливые организации, культура счастья, культура креативного управления, понимающий (бережливый) менеджмент, адхократические организации, хаордические организации, бирюзовые индустрии, креативные индустрии

Для цитирования: Захаров Ю. А., Логунова Л. Ю. Креативное управление: культурная, стратегическая, структурная, функциональная специфика. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2025; (1(68): 19–32.

Creative management: cultural, strategic, structural, functional specifics

Zakharov Y.A., Lagunova L.Y.

*Novosibirsk State University of Economics and Management 'NINH',
Novosibirsk, Russia 630099*

Abstract. Understanding creative management is in demand in the social practice of people working in “creative industry” organizations. Today, a new culture of creativity is being created, connecting the practices of non-bureaucratic management and people creating products of artistic, scientific, and technical creativity. Creative management is an element of the culture of creativity, based on the “turquoise” philosophy. Creacracy culture regulates the value-oriented component of creative management, in which concern for the creative staff is primary in relation to the result of the project. The structure of creative management contains a human-centric value core, a set of principles and functions that characterize the strategy of delegation of authority. Creative management operates on the principles of lean management and is concretized in variable management tactics.

Thrifty (understanding) personnel management is manifested in caring for employees, protecting them from professional burnout, and creating favorable conditions for their self-realization. Creative management culture practices are aimed at stimulating the creative ideas of staff and creating conditions for disciplined cooperation while fulfilling the temporal and financial standards of project organization. The empirical material collected by the authors illustrates the conceptual elements of the creative management structure.

Keywords: creacracy, happy organizations, culture of happiness, culture of creative management, understanding (thrifty) management, adhocratic organizations, chaordic organizations, turquoise industries, creative industries.

For citation: Zakharov Y.A. Lagunova L.Y.. Creative management: cultural, strategic, structural, functional specifics. *The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*. 2025;1(68): 19–32. (In Russ.)

Введение

В начале XXI в. креативность стала исследовательским трендом индустрии, предполагающей разные виды творческой деятельности (инженерно-технической, художественной, научной, социальной). Креативные индустрии и креативная экономика стали предметом исследования нового направления в социологии. Рост количества компаний «креативной индустрии», которые выпускают продукты творчества в социально-культурной, научной, художественной, технической сферах соответствует востребованности их продуктов в обществе. В классификации Департамента культуры, ме-

диа и спорта Великобритании (DCMS) определены 44 креативные профессии, среди которых архитектура, IT и видеоигры, издательская деятельность, исполнительское искусство, промыслы и ремесла, дизайн, реклама, ювелирное дело. Творчество невозможно, если организация стоит на позициях зрелой бюрократии. Развитие современных практик небюрократического руководства соответствует общим тенденциям рождения организаций нового типа с сетевой, ячеистой структурой, которыми управлять на позициях бюрократии проблематично или невозможно.

Небюрократические виды управления (адхократия, хаордическое

управление, холакратия) мы объединяем понятием «креакратия». Это современный тип корпоративной культуры, базирующийся на философии «бирюзовой» парадигмы (Ф. Лалу [1]), ценностях человекоцентричности, свободы творчества, прозрачности ведения бизнеса, доверия к сотрудникам и партнерам.

Креативное управление становится актуальной практикой руководства небюрократическими организациями. Определение концепта «креативное управление» возможно на позициях фелицитарной парадигмы. Это вид «счастливого управления», в его основе лежит идея: счастливые работники могут способствовать счастью клиентов с помощью своей счастливой продукции. Фокус руководителей направлен на благополучие человека. Люди в креакратических организациях – не «объект управления», но ресурс, к которому требуется бережливое отношение. Эта позиция определяет характеристики креативного управления: свобода самореализации для руководителя и сотрудников его организации, практики руководства, соответствующие принципам бережливого (понимающего) менеджмента, самоорганизации и самоуправления.

Распространение нового типа организаций с небюрократическим управлением, накопление опыта новых практик менеджмента актуализирует теоретическую проблему его осмысления, определения специфики креативного управления, необходимого для творческих организаций, научных лабораторий и проектных бюро. Цель: изучение понятия, структуры креативного управления в творческих союзах и организациях, где создаются различные виды художественной, научной, технической продукции.

Методология креативности

«Эра творчества», провозглашенная теоретиками современного менед-

жмента в начале XXI в., определяется как время преобразования мировой экономики в новую систему производства, где ведущую роль занимает «растущая сила идей». В середине прошлого века, благодаря американскому психологу Дж. Гилфорду [2], термин «креатив» вошел в научный оборот. Актуальность приобрели исследования проблем творческого мышления, «креативных индустрий», «креативной экономики» (П. Кой [3], Дж. Хокинс [4]), создания социокультурного пространства креативных городов (Ч. Лэндри [5], Р. Д. Ллойд [6]).

Методологический комплекс для изучения структуры креативного управления базируется на синтезе культуроцентричного и человекоцентричного подходов, фелицитарной парадигмы, «бирюзовой философии. Этим относительно молодым подходам соответствуют методы: ценностно-структурный анализ, сравнительный анализ сайтов с материалами, посвященными культуре креативного управления, вторичный анализ.

Переход от организаций бюрократического типа на новые принципы управления сопровождается изменениями, происходящими в организационной культуре. Это общий тренд, характерный для всех типов управления, затрагивающий, в том числе, бюрократические организации, где менеджеры практикуют ребрендинг своих административных и производственных структур. Идея изменить традиционную иерархическую структуру компании постепенно находит отклик в организациях по всему миру. Ч. Лэндри представил такой тренд в виде дихотомических пар характеристик управления и поведения менеджеров [5, с. 171]. Мы уточнили эти характеристики, исходя из личного опыта и собранного эмпирического материала о практиках управления в небюрократических организациях:

- *централизм* (концентрация руководства в руках административного

аппарата) – *передача полномочий* (сотрудники принимают разные решения, актуальные для разных профессиональных ситуаций);

- *изоляция* (административного аппарата от низовых структур организации, обставленная символами обозначения статуса) – *партнерство* (сотрудник – партнер руководителя и полноправный член корпорации, заинтересованный в развитии фирмы, отказ от статусной атрибутики – отдельных кабинетов, конференц-залов, специальных парковочных мест, отдельных столовых и т. п.);

- *контроль* (бюрократический надзор на работающими людьми) – *влияние* (креативное управление, консультативное сопровождение работы сотрудников, административная помощь);

- *руководство* (централизация принятия решений) – *уполномочивание* (децентрализация, каждая команда принимает оперативные решения, участвует в выработке стратегических решений развития компании);

- *информирование* (информация работникам предоставляется, в основном, в форме распоряжений, руководители охраняют тайну корпоративной информации) – *участие* (учет всех мнений сотрудников, свободный доступ каждого сотрудника к любой информации, необходимой для принятия любого профессионального решения);

- *количество* (ориентация на «показатели эффективности» в оценке качества работы сотрудников) – *качество* (ориентация на чувства удовлетворенности от профессиональной деятельности, сотрудничества, продукции заказчиков, клиентов, партнеров);

- *единообразие* (стандартизация всего) – *разнообразие* (свобода выбора того, что касается графика, ролевых обязательств, руководителя и т. п.; такая свобода ограничена ответственностью сотрудников, сроками дедлайнов и обязательствами перед коллегами, заказчиками, партнерами);

- *низкий риск* (распределение рисков среди подчиненных с минимальными потерями для руководства) – *высокий риск* (переживание побед и провалов всем коллективом, индивидуальная ответственность каждого сотрудника не перед начальником, но перед коллегами, которых нельзя подводить, неудачи воспринимаются как ценный опыт);

- *осуждение* (культура страха, навязанная подчиненному, внушение ему постоянного чувства прекарности, заставляющего эффективнее работать на менеджера) – *стимулирование* (поддержка и поощрение за качественное выполнение профессиональных обязанностей, стимулирующие самореализацию сотрудников);

- *послушание* (работа в рамках полномочий, четко изложенных в должностных инструкциях, отказ работника от инициативы, если требуется выйти за рамки полномочий) – *творчество* (креативность в разных сферах и аспектах профессиональной деятельности, инициатива, инновационные идеи, предложения).

Управленческая практика развивается от первой дихотомической позиции в направлении второй. В этих трендовых позициях вырисовываются принципы креативного управления. Если с первыми позициями в бюрократических организациях расстаться трудно, нередко, невозможно, то вторые открывают принципиальные возможности для формирования новой культуры управления. В бюрократических организациях руководство выбирает полярные методы. Первый вариант характеризуется жесткой регламентацией рабочего порядка не только в военизированных организациях, но и в учреждениях, где такой порядок не имеет смысла, например, в больницах, университетах. Второй полюс – создание комфорта и зон отдыха на рабочих местах, организация корпоративных праздников по слу-

чаю дней рождения коллег и «красных дат» календаря, – ритуалов из разряда создания развлекательных программ на рабочем месте, версия погони за счастьем, псевдозаботы о людях. У. Дейвис раскритиковал такое «счастье». Латентные задачи этих ритуалов – манипуляции человеком, которому бы не хотелось уходить из офиса [7]. В сущности, они выполняют одну задачу: привязать сотрудника к рабочему месту разными «плюшками» и повысить его производительность. Реальность эволюции бюрократии демонстрирует этот разбег и шатание между нормами культуры страха и заигрыванием с подчиненными. В креативных организациях, управление предполагает право свободы творчества и самореализации для руководителя и сотрудников, строится на ценностях культуры счастья, не требует затраты дополнительных усилий и ресурсов для осчастливливания или запугивания подчиненных.

В организациях креативных индустрий трудятся профессионалы, обладающие специфическими навыками, имеющими особые потребности в реализации своего творческого потенциала, в признании профессиональных достижений. Творчество как предмет профессиональной деятельности требует особого отношения. Людям творчества необходимо, чтобы менеджер понимал специфику их труда и личностные особенности. Это определяет актуальность принципов бережливого (понимающего) менеджмента, поддержки, самоорганизации, доверия вместо контроля и управленческих практик, связанных с данными принципами. Опора на них становится инструментом для перевода компаний, фирм, творческих союзов, научных лабораторий в формат «счастливых организаций», где сотрудники становятся центром производственной и творческой деятельности, их знания и квалификация – фундаментом развития

компаний. Это организации с «зеленой» и «бирюзовой» философией выстраивания управленческих стратегий, опытом работы в режиме небюрократического руководства (Д. Бакке [1], Ж.-Ф. Зобрист [9], Р. Сэмлер [10], Ди Хок [10, 12], Р. Шеридан [13]). Опыт управления стал методической и эмпирической опорой для обоснования структуры креативного управления. Нами собраны примеры креативного управления, которое суть не только управление творческими организациями.

Изучение креативного 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 креативности;

- ценности креативного управления реализуются в принципах понимающего (бережливого) менеджмента при производстве творческого продукта в виде архитектурных, научных, художественных, технологических проектов.

Креативное управление в формате культуры счастья

Креативное управление мы понимаем как творчество, внедрение социальных инноваций в практики руководства людьми. Креативность как характеристика творческой деятельности сопровождает художественную, научную, социальную инновационную идею с момента ее интуитивного зарождения. Внедрение, продвижение продукта – это также совокупность мероприятий креативного свойства. Основа креативности – культура, которая дает почву для инновационных идей.

Культура креативности – форма культуры счастья. Эта культура поддерживает своими ценностями стремление

здоровой личности к актуализации своего творческого потенциала (К. Роландс [14]). Счастье понимается не как достижение чего-либо желанного, но как путь, процесс развитие личности в сторону свободы самовоплощения «самоактуализации» (А. Г. Маслоу [7]). Достижения, результаты и важные показатели являются не целью, а побочным продуктом процессов самореализации человека. Креакратия формируется в культуру самореализующихся людей, приветствующих самоактуализацию окружающих.

Фелицитарный поворот современного европейского общества к культуре счастья имеет косвенное отношение. В последние несколько лет идея культуры счастливого управления так широко распространилась в корпоративной среде, что уже можно обсуждать проблему моды на счастье, которая девальвирует ценность счастья, сводя его терминальность до уровня инструментальной ценности успеха. Счастье становится инструментом достижения благополучия, подменяется понятием «успех», требующим демонстрации атрибутов успешности. Переживания чувства счастья подменяются неоднозначными эмоциональными состояниями, связанными с практиками достижительных и демонстративных стратегий. К. Мангейм, изучая проблему социального успеха, выявил зависимость социального поведения личности от экономической системы общества [16]. В основе механизма такой зависимости лежит феномен амбиции – жажда успеха.

Доктрина социального успеха модальна, лишает человека свободы выбора альтернативных стилей жизни. Эта доктрина опирается на механизм социального давления, заставляет человека выбирать «счастливые объекты», обладание которыми обещают счастье [17, 18]. Это символы благополучия, определяемые обществом в качестве таковых. Человека вынуждают

следовать правилам общества потребления: владеть престижными предметами, обзавестись семьей в правильном количестве с желательным стилем жизни, иметь «достойную» работу. Общество потребления ожидает от человека постоянной демонстрации успеха, требует предъявлять в доказательство успешности атрибуты благополучия. Счастье становится демонстративной иллюзией, буквально, навязывается человеку, лишая его возможности быть счастливым, выбрать свои фелицитарные смыслы. Свобода выбора смыслов счастья подменяется требованием успешности с определенными символами достижений.

Счастливые организации – это не те фирмы, в которых все друг другу улыбаются, постоянно пребывают на эмоциональном подъеме и дружно празднуют корпоративы по разным поводам. Счастливое управление – это не успешное управление. Руководитель компании, желающий выглядеть в глазах партнеров и коллег идеальным, стремящийся сделать сотрудников такими же «счастливыми», как он, испытывает не счастье, но страх не оправдать социальные ожидания. Принуждая подчиненных к такому пониманию счастья, начальник навязывает фоновое счастье компании и сотрудникам. Фоновое счастье – это вид социальной игры в благополучие, мечта неудачника об успехе, «разновидность симулякров, заменяющих построение счастливого будущего на иллюзию обладания счастьем» [19, с. 30]. Попытка убедить окружающих в собственном счастье, есть счастье для других, не для себя.

Успех есть результирующее достижительных стратегий, реализации и постоянного контроля над ситуацией. Успех мимолетен, его надо постоянно доказывать. Ориентация на успех не приносит счастья, но приводит к разочарованиям, эмоциональному истощению. Успех – это балансирование

человека между радостью настоящего и страхом ее конечности в будущем, между наслаждением от обладания желанным объектом, власти, контроля над ним и боязнью его утраты. Такое постоянное беспокойство лишает человека счастья, возможного лишь в результате отказа от контроля над ситуацией.

«Родовое понятие, которым охватываются представления и об успехе, и о достижении, – это «реализация» [16, с. 110]. Достижение объективируется в реализацию (например, в «показатели эффективности»), которая может обеспечить успех, который, в свою очередь, конвертируется в признание (получение наград). Это стимулирует жажду успеха, запускает механизм честолюбия. Социальная жизнь получает стимул для развития, но социальное давление, подстегивающее стремление к успеху, отнимает у человека время и энергию, необходимые для его счастья. Реализация и самореализация – полярные процессы. Одновременная реализация управленца и самореализация его подчиненных на одном пространстве невозможны.

Мы понимаем счастье креативного руководителя как управление работой сотрудников, находящихся в постоянной самореализации, актуализации своего творческого и личностного потенциала. Счастье сотрудника – возможность самореализации под руководством самореализующегося руководителя. Самореализация двух партнеров построена на доверии, прозрачности принятия управленческих решений, доступности к любой информации, необходимой для решения профессиональных задач. Счастье определяется в терминах свободы, ответственности, ценности работника. Это стимулы мотивации человека к своему труду. В этом заключается глубинный смысл креативного управления.

Структура креативного управления

Руководитель, использующий приемы креативного управления, понимает цель компании как эволюцию. Управление для него – это работа в процессе постоянных изменений, ориентация на готовность к адаптации к новым условиям, которые могут иметь характеристику «неопределенности». Управление становится видом социального творчества, оно направлено на разработку новых форм и приемов, позволяющих заботиться о людях, работающих в организации (не на организацию!), понимать, поддерживать и стимулировать их процессы профессиональной самореализации. Креативное управление как элемент корпоративной культуры счастья оперирует принципами бережливого менеджмента, реализуется в стратегиях и тактиках креакратического (небюрократического) типа руководства.

Креативное управление есть атрибут креакратической культуры, интегрирующим ядром которой является *ценностная основа человекоцентризма*. Структура ценностного ядра состоит из терминальной и инструментальной части. Терминальные ценности (профессионального достоинства, справедливости, открытости, доверия, свободы творчества) дополняются инструментальными ценностями, определяющими выборы управленческих и творческих стратегий и решений (самореализация, служение миру и обществу, социальная ответственность, солидарность).

Ценности определяют *принципы креативного руководства*. Ведущим принципом является бережливость (понимание потребностей и интересов сотрудников, забота о кадровом составе). В креакратических организациях понимают, что не менеджер единый приносит пользу компании, но каждый сотрудник. «Поскольку нашим самым

главным ресурсом являются люди, а не навыки, мы делаем все возможное, чтобы удержать наших лучших сотрудников», считает Р. Шеридан, основатель компании «Menlo Innovations» (г. Энн-Арбор, шт. Мичиган, США), в которой производится программное обеспечение для всех отраслей промышленности и индустрии отдыха и развлечений [13, с. 214]. Такое понимание смысла управления определяет правила бережливого менеджмента («бережливого производства»), понимающего управления:

- люди – это достояние компании, а не расходный материал;
- задача менеджера – забота о предотвращении профессионального выгорания сотрудников;
- управление – это создание условий для творчества сотрудников;
- поддержка профессиональной самореализации коллег;
- понимание потребностей сотрудников, касающихся работы, досуга, отдыха, саморазвития;
- ответственность руководства за своих сотрудников.

Принцип бережливого менеджмента определяет смыслы всего комплекса управленческих принципов: децентрализация, соучастие коллег в принятии решений, эгалитарность, равновеликость мнений коллег, доверие вместо контроля, самоорганизация.

Бережливый менеджмент как результирующий, иницирующий и объединяющий комплекс принципов, конкретизирует *функции креативного управления*: социальное творчество, делегирование полномочий, координация, поддержка.

Функциональные особенности определяют *ведущую стратегию креативного управления* – делегирование полномочий. Это ядро тактико-стратегической конструкции, базовая версия, на фундаменте которой выстраиваются *тактики креативного управления* – вариативные апгрейды, адаптируемы-

ми к специфике компании или групп проектных команд.

Делегируют полномочия менеджеры, понимающие, что не могут справиться со всем сразу. Стратегия *делегирования полномочий* основана на принципе самоуправления и реализуется в тактических вариациях: обратное делегирование полномочий и внутреннее консультирование. Например, в холакратических организациях решения принимают исполнители, делегирование полномочий выглядит в форме распределения обязанностей по выполнению задачи между «кругами» (командами) разных уровней решения производственных задач.

Использование стратегии делегирования полномочий в компании «Resources for Human Development» («RHD», Филадельфия, шт. Пенсильвания, США) доказало эффективность. «Наша организация занимается работой с любыми отклонениями: сексуальной озабоченностью, психическими заболеваниями, заторможенным развитием. ... Мы были одними из первых, кто создавал сообщество для жизни людей с особенной психикой, чтобы они чувствовали себя свободно, как дома» (Денис, сотрудник «RHD»). Эта компания открывает клиники психического здоровья. Сотрудники «Resources for Human Development» уже спасли десятки тысяч людей от необходимости принимать психотропные препараты, от жестокого обращения в психиатрических клиниках, напоминающих тюрьмы. Психологи и социальные работники предлагают этим людям сострадание и поддержку, дают возможность жить не в психиатрической клинике, а в обычном доме под присмотром персонала.

Компания ориентируется на постоянный рост и развитие, оперативную реакцию на новые социальные потребности и проблемы обслуживания. В приоритете личное и профессиональное совершенствование, что обе-

спечивает качественное обслуживание клиентов. Все программы социального и медицинского обслуживания разработаны на основе группового участия и изучения потребностей клиентов. «RHD» полностью децентрализована, в ней нет иерархической структуры. Модель некоммерческого спонсорства и корпоративного подхода к социальному обслуживанию, разработанная в «RHD», уникальна. Заставлять людей делать что-либо запрещено. Есть менеджмент верхнего уровня, все остальное – горизонтальные группы коллег, возглавляемые «ответственными» по разным направлениям социального обслуживания. Ответственный за направление сам набирает себе команду, выбирает способ взаимодействия с ней, решает задачу, слушает экспертов, старается учесть каждое мнение. Все совещания компании открыты, коллеги могут свободно приходить и принимать участие в любом совещании. Выслушав разные мнения и проведя консультации, ответственный оставляет выбор решения за собой, потому что именно от него ждут результата.

Согласно исследованиям Американского института общественного мнения имени Гэллапа, в компаниях, которым удалось добиться такой вовлеченности сотрудников, наблюдалось меньше проблем, связанных с качеством и текучестью кадров, были зафиксированы более высокие показатели рентабельности и производительности.

Тактический блок управленческого арсенала мы собрали из публикаций об опыте управления небюрократическими организациями. Тактики вариативны и ситуативны. Наиболее распространенными являются самоуправление, опора на интегральное мышление (взаимное уважение, сопереживание и понимание общих целей). Специфическими можно определить тактики организации полномочных

совещаний для определения ролей-обязанностей сотрудников, тактических совещаний для определения направлений и объема работ, внутреннего консультирования, обратного делегирования полномочий.

Руководители креакратических организаций верят, что человек по натуре добр, сотрудники разумны и им можно поручить выполнять важные задачи в процессе работы над проектами. Однако существуют ситуации, в которых необходима помощь специалистов, имеющих уникальные знания. Форма следует за потребностью, когда требуется координация команд. Тогда команды привлекают административную или вспомогательную службу, опираясь на возможности «обратного делегирования полномочий». Такую тактику разработал генеральный директор Ж.-Ф. Зобрист для управления компанией «FAVI Le Laiton Injecté» (г. Халленкур на Сомме, Франция), специализирующейся на производстве автомобильных деталей. Это предприятие известно применением особой философии управления, которая позволяет называть фирму «освобожденной компанией». Обратное делегирование комбинировает работу в производственных командах с возможностью обращения за поддержкой к команде инженеров и служащих, если самостоятельное решение некой задачи затруднительно. Функция «поддержки» не оформляется при обратном делегировании полномочий в руководство. Это консультирование по значимым вопросам. Инженер помогает рабочим, а не командует менее образованными (но высококвалифицированными) синими воротничками.

Внутреннее консультирование – тактика принятия решений, которая по ценности опыта выше консенсуса или решения, принятого единолично. Это вариант распределения полномочий между членами команды. «Полученную при консультировании информацию

перерабатывает не один человек, а команда как целое. Это дает уверенность, что ни одно важное возражение не будет пропущено, и реально формирует коллективный интеллект команды» [1, с. 153]. Например, компания «Morning Star», которая занимается заготовкой и консервацией томатов (Калифорния, США) считается фирмой без руководителей: ни у одного работника здесь нет начальника. Компания имеет «решетчатую» структуру. Создаются 23 команды (бизнес-юниты), работающие на принципе самоуправления, без менеджеров и руководителей, HR-службы, отдела закупок. Коллеги сами принимают все решения, связанные с работой, включая покупку дорогостоящего оборудования на средства компании. Для этого они консультируются с коллегами, которых может затронуть принимаемое решение. Также возможна консультация с теми, кто располагает соответствующим опытом. Персонал, не стесненный необходимостью согласовывать каждый шаг на разных уровнях, способен быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, демонстрировать творческие решения для поставленных задач.

Управленческие тактики реализуются в *практиках креативного управления*. Это набор инструментов ситуативного свойства, применяемых для оперативного руководства: выбор руководителя творческой или проектной команды, практики медитации. Солидарность компании укрепляется в практиках «оживления ценностей» (обсуждения ценностей компании), учета мнений сотрудников. Для профилактики профессионального выгорания проводится регулярный обмен ролями-обязательствами между сотрудниками, переход в команды, работающие со смежными проектами, практикуется взаимопомощь, взаимобучение. Практики адаптируются к специфике работы творческих (проектных) команд.

В организациях с креативным управлением вместо текучести кадров фиксируется текучесть статусов («ролей») персонала. Люди в креакратических организациях не занимают должности, а исполняют определенные ими роли (обязанности). Чтобы должность не деформировала личность, человеку надо понимать: должность не есть часть его. Личность начальника не есть, собственно, начальник. Если человек начинает вести себя, как руководитель, выполняющий должностные инструкции, вне рабочих ситуаций, то это признак идентификации с социальным статусом, зрелая стадия профессиональной деформации. В креакратических организациях нет названий должностей, здесь не тратят время на придумывание ограничителей профессиональной самореализации – должностных инструкций. Профессионал должен делать то, что он умеет и любит делать в рамках своих профессиональных знаний. Руководитель склонен видеть сотрудников и себя, в первую очередь личностями, «некоторое время вкладывающими силы в выполнение определенных обязанностей» [1, с. 225].

Распределение обязанностей происходит по принципу эгалитарности: руководство командой делегируется тому, кого коллеги считают более опытным и компетентным для решения конкретной задачи. Руководитель меняется при смене производственной задачи. Идет внутренний обмен взаимопомощью, когда коллеги из разных команд могут взять на себя нагрузку, от которой устал сотрудник. Такая практика обычна для работы в «Menlo Innovations». «Если член команды устает, работая над одним и тем же проектом в течение многих недель подряд, он просит перевести его на другой проект. Обычно мы можем устроить подобный переход с небольшим перерывом. С точки зрения распределения работы это проходит почти безболезненно» [13, с. 204].

В креакратических организациях сотрудники сами выбирают себе набор обязанностей по выполнению профессиональных задач. Например, сотрудники «Morning Star» пишут при приеме на работу заявление – «личную производственную задачу» (Personal Commercial Mission), перечисляют все, что обязуются выполнять в «Договоренности о взаимопонимании с коллегами» (Colleague Letter of Understanding, CLOU). Иными словами, они берут на себя обязательства перед коллегами. Когда кто-либо из сотрудников считает, что необходимо создать новую роль (набор новых обязанностей), пересмотреть или отменить существующую, он выносит вопрос на рассмотрение команды на «полномочном совещании» (governance meeting). Так называется практика ежемесячных специальных встреч, где обсуждаются вопросы распределения ролей и сотрудничество. Каждый член команды (его называют «предлагателем» – proposer) может попросить назначить такое совещание в любое время и добавить свое предложение в повестку дня. Ход совещания строго определен, поскольку необходимо убедиться, что услышан голос каждого и никто не навязал своего решения другим. Руководит ходом такого совещания фасилитатор [1, с. 152]. Все вопросы о полномочиях обсуждаются по очереди, по каждому вопросу выносятся резолюция. Вопросы, касающиеся выполнения работы, обсуждаются на тактических совещаниях.

В «HolacracyOne» идет постоянный процесс обмена обязанностями как между командами, так и внутри этих ячеек, учрежден единый рынок обязанностей (Role Market Place). Во внутренней сети компании создан файл, в котором коллеги формируют рейтинг каждой обязанности, которую они сейчас исполняют. Используется шкала от –3 до +3. Обязанность оценивается с позиции: «придающая силы или изматывающая; соответствующая их способностям или нет; благоприят-

ствующая приобретению новых знаний и умений или ограничивающая в их приобретении [1, с. 152].

Об организациях креакратического типа говорят как о «живой системе», «живом организме». Культура креакратии – это живая культура, опирающаяся на живые действующие ценности. Культура – это «душа организации, она ощущается в особой атмосфере организации («характере организации»). Самоуправляющиеся компании используют практики регулярного обсуждения ценностей и фундаментальных принципов организации, чтобы они оставались, живыми, не записанными на бумаге и забытыми. К таким практикам относятся:

– *Дни ценностей*. В «FAVI» дни ценностей отмечаются ежегодно. Сотрудники через игры, самоанализ, коллективное пение утверждают свою солидарность и целостность организации. Это альтернатива бюрократическим играм в демократию, когда для подчиненных устраиваются увеселительно-примеряющие «корпоративы», обрастающие неприятными легендами и анекдотами.

– *Совещания по воплощению в жизнь ценностей* компании (values implementation meeting), на которые приглашаются все сотрудники для обсуждения сложностей в реализации ценностей и формулировки внесения изменений в «Билль о правах и обязанностях». Это традиционная практика в компании «RHD», где сотрудники оказывают услуги самым уязвимым членам общества: людям с нарушениями развития, психическими расстройствами, бездомным, о которых не могут позаботиться родственники. Совещания с ценностной повесткой дня проводятся каждые два месяца. Время, затраченное на такие мероприятия, окупается сотрудничеством, которое укрепляется с помощью этой практики. На выработанные в обсуждениях ценности постоянно ссылаются сотрудники при выборе практики

и метода работы. Такие мероприятия более продуктивны, чем совещания административного аппарата по планированию или отчетности в бюрократических организациях.

Результатом совещаний стала согласованная ценностная Миссия «RHD» – «освободить людей из психических тюрем», у душевнобольных есть право на свободу, задача сотрудников – отстаивать это право. Ключевые ценности определяют подходы к пониманию задач профессиональной деятельности. В «RHD» терминальной ценностью объявлено достоинство каждого человека, что проявляется в организации условий работы сотрудников и жизни пациентов, не оскорбляют и не унижают их. Инструментальные ценности – честность и доверие, плюрализм, расширение прав и возможностей рабочих групп без вмешательства администрации; децентрализация полномочий и власти; организация безопасной и открытой среды, где сотрудники и клиенты могут без опасений высказывать свои мысли, чувства, обсуждать проблемы; поддержка и поощрение креативных идей; разнообразие, отторжение любого дискриминационного поведения по отношению к любому человеку или группе. Ценностная среда «RHD» регламентирует работу персонала со строгим соблюдением самых высоких этических стандартов и законодательства.

– *Дискуссии о ценностях и основополагающих принципах* на основе результатов ежегодных опросов. «AES Corporation» – энергетическая компания, управляющая электростанциями по всему миру, лидер в области зеленой энергетики (Арлингтон, шт. Виргиния, США). Здесь ежегодно формируются добровольные рабочие группы для разработки новых опросных листов, которые рассылаются всем сотрудникам организации с дальнейшим анализом и обсуждением итогов опроса. Такая социология содержательно отличается от рейтингов, которыми озабочены управленцы-бюрократы.

– *Медитативные практики*, работа в «комнате тишины», необходимые для размышлений и сосредоточению во время рабочего дня.

Культура творческих организаций построена на ценности доверия и гибких практиках руководства. Это обучающая культура, большинство аспектов работы здесь превращаются в образовательный опыт. Это происходит «за счет поощрения ротации менеджеров, объединения их в горизонтальные проектные команды и учебные группы, регулярного распространения и обсуждения идей развития и совместных тренингов с партнёрскими организациями» [20]. Например, в «Menlo Innovations» ячейки состоят из пар сотрудников, работающих над разными проектами. Пара работает на одном компьютере, опытный сотрудник и его более молодой коллега, обмениваясь идеями в ходе работы, обучаются актуальным навыкам друг у друга.

Таким образом, креативное управление опирается на ценностную основу человекоцентричности, оперирует принципами бережливого менеджмента, реализуется в стратегии делегирования полномочий и вариативных тактиках, соответствующих специфике компании и производственным ситуациям. Креативное управление адекватно ситуации руководства коллективом профессионалов, занимающихся решением нестандартных задач. Данный вид управления центрирован на человеке, обладающим знаниями, адекватными выполнению творческих задач. Практики креативного управления оживляют жизнь ценностей, закрепляются в нормах «участвующего» поведения всех сотрудников, создающих культуру креакратии.

Креакратия адекватна для организаций, относящихся к креативным индустриям. Опыт работы креакратических организаций позволяет говорить об универсальности бережливого управленческого подхода в разных сферах производства и бизнеса.

Список литературы / References

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего; пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations* (V. Kulyabina, Trans.). Mann, Ivanov and Ferber. (Original work published in 2014). (In Russ.).
2. Guilford J. P. Creativity // *American Psychologist*. 1950. № 15. С. 444-454.
3. Coy, P. (2000, August 28). The Creative Economy: Which Companies Will Thrive in the Coming Years? Those That Value Ideas above All Else. *Bloomberg Business Week*. Retrieved February 19, 2024, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy>
4. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make money from Ideas*. L.: Penguin, 2002.
5. Лэндри Ч. Креативный город; пер. с англ. В. Гнедовского, М. Хрустальной. М.: Классика-XXI, 2011 – 399 с.
Landry, C. (2011). *The Creative City* (V. Gnedovsky & M. Khrustaleva, Trans.). Klassika-XXI. (Original work published in 2000). (In Russ.).
6. Lloyd R. D. *Neo-bohemia: art and commerce in the postindustrial city*. N.-Y: Routledge, 2005. 295 p.
7. Davies W. *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold us Well-Being*. London: Verso, 2015. 314 p.
8. Бакке Д. Человек решающий: как построить организацию будущего, где решения принимает каждый; пер. с англ. Н. С. Брагиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 160 с.
Bakke, D. (2017). *The Decision Maker: How to Build a Future-Ready Organization Where Everyone Makes Decisions* (N. S. Bragina, Trans.). (In Russ.).
9. Зобрист Ж.-Ф. Управление через доверие; пер. англ. П. Миронова. М.: Альпина Паблишер, 2021. 373 с.
Zobrist, J.-F. (2021). *Management by Trust* (P. Mironov, Trans.). Alpina Publisher. (Original work published in 2016). (In Russ.).
10. Сэмлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире.; пер. с англ. Н. Быстроорова. М.: Добрая книга, 2007. 384 с.
Semler, R. (2007). *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (N. Bystrozorova, Trans.). Dobrayakniga. (Original work published in 1993). (In Russ.).
11. Хок Ди. Философия твоей кредитки. История Visa; пер. с англ. С. Кармашовой. М.: Секрет фирмы, 2006. 336 с.
Hock, D. (2006). *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization* (S. Karmashova, Trans.). Sekret Firmy. (Original work published in 2005). (In Russ.).
12. Hock Dee. *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999. 345p.
13. Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят; пер. с англ. Е. Ивченко. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 314 с.
Sheridan, R. (2014). *Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love* (E. Ivchenko, Trans.). Mann, Ivanov and Ferber. (Original work published in 2013). (In Russ.).
14. Роджерс, К. Р. Становление личности: Взгляд на психотерапию / К. Р. Роджерс; пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 416 с.
Rogers, C. R. (2000). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (S. A. B., Trans.). EKSMO-Press. (Original work published in 1961). (In Russ.).
15. Маслоу А. Мотивация и личность; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
Maslow, A. (1999). *Motivation and Personality* (A. M. Tatlybaeva, Trans.). Eurasia. (Original work published in 1954). (In Russ.).
16. Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений – состоятельность – экономические амбиции; пер. с англ. Е. Я. Додина. – М.: ИНИОН РАН, 2000. – 164 с.
Mannheim, K. (2000). *Essays on the Sociology of Knowledge: Generations Problem - Competitiveness - Economic Ambitions* (E. Ya. Dodin, Trans.). INION RAN. (Original work published in 1929). (In Russ.).

17. Ahmed S. The Promise of Happiness. – London: Duke University Press, 2010. – 299 p.

18. Ahmed S. Happy Object / The Affect Theory Reader. – Durham, NC: Duke University Press, 2010. – 416 p.

19. Логунова Л. Ю. Культура счастья: социологические этюды: монография. Новосибирск: НГУЭУ, 2022. 246 с.

Logunova, L. Y. (2022). The Culture of Happiness: Sociological Studies (Monograph). NSUEU. (In Russ.).

20. Leadbeater C., Goss. S. Civic Entrepreneurship // Damos. London, 1998. 88

Информация об авторах

Захаров Юрий Алексеевич, аспирант кафедры социологии Новосибирского университета управления и экономики (Новосибирск), ORCID: 0009-0005-9722-0265, e-mail: rurkorur@gmail.com

Логунова Лариса Юрьевна, доктор философских наук, кандидат социологических наук, профессор кафедры социологии Новосибирского университета управления и экономики (Новосибирск), ORCID: 0000-0001-8417-913X, e-mail: vinsky888@mail.ru

Information about authors

Zakharov Yuri Alekseevich, Postgraduate of the Department of Sociology, Novosibirsk University of Management and Economics (Novosibirsk), ORCID: 0009-0005-9722-0265, e-mail: rurkorur@gmail.com

Logunova Larisa Yurievna, Doctor of Philosophical Sciences, Candidate of Sociological Sciences, Professor at the Department of Sociology Novosibirsk University of Management and Economics (Novosibirsk), ORCID: 0000-0001-8417-913X, e-mail: vinsky888@mail.ru

Поступила в редакцию 13.10.2024; принята к публикации 26.03.2025.
Received 13.10.2024; Accepted 26.03.2025.