

Т. С. Красникова

АДХОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ГЕНЕЗИС ПОНЯТИЙ И БАЗОВЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Цель данной статьи — проследить генезис понятия адхократии, выделить различные подходы к его определению, проанализировать основные научные работы, посвященные данной тематике. В статье вводится периодизация научных исследований в области адхократии, обобщаются различные подходы к ее определению, приводится сравнительный анализ разных типов данной структуры.

Появившееся в конце 1960-х — начале 1970-х гг. понятие адхократической организационной структуры (*adhoccracy*) обратило на себя внимание специалистов в области менеджмента в конце 1970-х — начале 1980-х гг. С этого времени понятие неоднократно уточнялось, появлялись новые взгляды на его сущность.

Этапы развития научных исследований в области адхократии. В развитии любой теории можно выделить такие этапы, как возникновение теоретических предпосылок, формирование основных теоретических рамок исследований и накопление базы эмпирических исследований, проводимых на основе сформированных теоретических рамок. Впоследствии накопленные эмпирические данные могут вступить в противоречие с теоретическими рамками, что приведет к переосмыслению теоретических предпосылок и возникновению новых этапов развития. Понятие адхократической организации к данному моменту прошло три первых этапа развития научных теорий.

Само понятие адхократической организации (английское «*adhoccracy*», от латинского «*ad hoc*» — *для того, чтобы /по случаю/ предназначенный только для данной цели*) появилось в середине 1960-х гг. Его появление связывают с именами У. Бенниса и П. Слейтера (W. Bennis, P. Slator), Р. Хавелокка (R. Havelock). Однако в активный научный оборот понятие вошло благодаря работе Э. Тоффлера (A. Toffler) «Футурошок», вышедшей в 1970 г. Из философско-футуристической работы понятие перешло в обиход специалистов в области менеджмента.

Научные исследования адхократических структур в менеджменте начались сравнительно недавно — в 1979 г. с работы Г. Минцберга «Структури-

рование организаций» [Mintzberg, 1979]. Он выделил адхократию как один из идеальных типов организационных структур и задал ее основные характеристики.

Следующим серьезным вкладом в изучение адхократии стала работа К. Камерона и Р. Куинна «Жизненные циклы организаций и сдвиг критериев эффективности» [Quinn, Cameron, 1983], где были заданы рамки исследования адхократии как типа культуры.

Следующей значительной ступенью явилась работа А. Мак-Хью и Г. Минцберга «Формирование стратегии в адхократии» 1985 г. [McHugh, Mintzberg, 1985], которая была посвящена специфике стратегии адхократических организаций.

Существенным шагом в развитии теоретических основ адхократии стала также серия статей М. Элвессона по организационному поведению в адхократии [Alvesson, 1992], рассматривающих специфическую степень включенности сотрудников в процесс принятия управленческих решений, особенности роли лидерства и лояльности сотрудников в адхократии.

В массовом распространении идей адхократических организаций значительную роль сыграла книга Р. Вотермана «Адхократия: сила перемен» [Waterman, 1990]. Однако задача этой книги в первую очередь состояла в популяризации адхократических идей, и, соответственно, в научных работах на данный момент эта книга цитируется сравнительно мало.

Работы Г. Минцберга, А. Мак-Хью, К. Камерона и Р. Куинна, М. Элвессона задают на данный момент основные теоретические рамки исследований в области адхократии и являются наиболее цитируемыми в этой области работами. Все они в основном (за исключением первой работы Г. Минцберга 1979 г.) приходятся на 1980-е гг. и представляют собой базовые теоретические исследования. Таким образом, можно сказать, что в 1980-х гг. сложились основные теоретические рамки понятия адхократии, что вполне подтверждается анализом количества и исследовательских рамок публикаций, посвященных данной тематике. Проанализировав базу научных исследований *EbscoHost*¹, получаем следующее количество публикаций, посвященных адхократии, по пятилетним периодам: 1980–1984 гг.² — 17; 1985–1989 гг. — 16; 1990–1994 гг. — 64; 1995–1999 гг. — 185; 2000–2003 гг. — 72.

В 1980-х гг., таким образом, количество публикаций на эту тему было незначительным, принадлежали они в основном узкому кругу авторов, перечисленных выше. Прежде всего, это были теоретические работы, описы-

¹ Полнотекстовая база данных компании EBSCO Publishing [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://search.epnet.com>

² Работа Минцберга «Структурирование организаций» 1979 г. условно отнесена здесь к периоду 1980–1984 гг., с которого начинается обзор исследований.

вающие идеальные организационные типы, определяющие рамки исследований, задающие категориальный аппарат, выдвигающие исследовательские гипотезы.

В 1990-х гг. количество исследований скачкообразно увеличивается: в период с 1990 по 1994 г. количество исследований вырастает в четыре раза по отношению к предыдущему периоду, а в период с 1995 по 1999 г. — практически еще в три раза по отношению к предыдущему периоду. Судя по истекшим 2/3 периода первого пятилетия 2000-х гг., резкого всплеска или падения количества публикаций в этот период не предвидится, что вполне объяснимо: научные работы, публикуемые в 1990–2000-х гг. представляют собой, как правило, эмпирические исследования, опирающиеся на теоретические рамки, разработанные по отношению к адхократии в 1980-х гг. Некоторые из этих исследований используют теоретические рамки адхократии только как одни из достаточно широкого набора используемых ими рамок. Таким образом, резкий рост эмпирических исследований произошел только после того, как теоретические представления в этой области сложились и оформились; следующий же всплеск может последовать не ранее, чем будут выдвинуты новые теоретические положения, способные существенно изменить представления в этой области.

С учетом приведенных выше данных представляется возможным ввести следующую периодизацию этапов научных исследований в области адхократии:

- ♦ середина 1960-х — середина 1970-х гг.: возникновение теоретических предпосылок (работы У. Бенниса и П. Слейтера, Р. Хавелока, Э. Тоффлера);
- ♦ конец 1970-х — начало 1990-х гг.: становление основных теоретических рамок исследований (работы Г. Минцберга, А. Мак-Хью, К. Камерона и Р. Куинна, М. Элвессона);
- ♦ середина 1990-х — текущий период: накопление базы эмпирических исследований, проводимых на основе сформированных теоретических рамок.

Генезис основных понятий теории приходится на период становления ее основных теоретических рамок. В формировании понятия адхократии данный период, соответственно, не был периодом доминирования какого-либо единственного подхода к определению этого организационного типа: новые теоретические исследования предлагали новые взгляды на сущность адхократии, на ее атрибутивные черты, значимые характеристики.

Становление понятия адхократии. Э. Тоффлер, благодаря работам которого понятие адхократии впервые привлекло к себе широкое внимание, описывал этот термин следующим образом: «В супериндустриальном

обществе бюрократия будет постепенно вытесняться адхократией, координирующей работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организации среде» [Тоффлер, 1997, с. 173]. Изучив его исследование «Футурошок», можно выделить следующие свойства адхократии, существенные, с точки зрения Тоффлера [Тоффлер, 1997, с. 173–177]:

- ◆ данная структура является временной;
- ◆ данная структура является очень гибкой, быстро изменяющейся;
- ◆ объем работы разбит на части, выполняемые разными рабочими группами;
- ◆ основная задача лица, управляющего адхократией, — координация деятельности рабочих групп;
- ◆ работы не стандартизированы, требуют творческого подхода к их выполнению;
- ◆ все сотрудники должны уметь принимать самостоятельные решения и принимают их.

В работе «Третья волна» Э. Тоффлер дает введенному им понятию следующее определение: «Адхократия — власть интеллектуалов, мобилизованных по конкретному поводу» [Тоффлер, 1992, с. 215], подчеркивая тем самым, что власть в адхократии строится на авторитете знаний.

Существенно, что Э. Тоффлер рассматривает адхократию как зарождающуюся будущую норму. С точки зрения Э. Тоффлера, в мире происходят качественные изменения, касающиеся ценностных ориентиров человечества, общественных норм и, соответственно, социальных институтов, поддерживающих общественную жизнь. Адхократия, по его мнению, придет на смену организациям с жестким разделением труда, жесткой регламентацией деятельности, на смену дезиндивидуализации сотрудников, их оторванности от ценностной значимости проблем, решаемых организацией.

Интерес к организационной структуре, противоречащей как социальным стереотипам, связанным со взаимоотношением личности и организации, так и, по утверждению Г. Минцберга, классическим принципам менеджмента [Минцберг, 2001, с. 434], возник как в кругах социологов, занимающихся проблемами постиндустриального общества, так и в кругах специалистов в области менеджмента.

Наиболее авторитетной работой по адхократии (как минимум, самой цитируемой в этой области) можно считать исследование Г. Минцберга, где впервые вводится определение адхократии с точки зрения специалиста по организационным структурам:

«Адхократия — высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения; узкая горизонтальная специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; тенденция к объединению

специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; использование инструментов взаимодействия в целях взаимного согласования, основного механизма координации внутри команд и между ними; избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра» [Минцберг, 2001, с. 433].

Таким образом, Г. Минцберг дает определение адхократии через перечисление всех свойственных ей особенностей. Прежде всего он выделяет среди них взаимное согласование действий как основной координационный механизм, считая эту характеристику адхократии наиболее значимой.

В основных чертах подходы Э. Тоффлера и Г. Минцберга к определению адхократии совпадают. Однако есть и различия:

- ♦ Г. Минцберг дает более операциональное определение, вбирающее в себя все релевантные черты;
- ♦ если Э. Тоффлер рассматривает адхократию как будущую норму, то Г. Минцберг представляет ее не более чем одним из идеальных типов структур, применение которого рационально только в весьма ограниченном числе случаев;
- ♦ в работе Э. Тоффлера внимание концентрируется на социальных предпосылках и последствиях распространения адхократии как организационной нормы, Г. Минцберг же фокусируется на основных принципах управления, соответствующих данной структуре.

В целом можно сделать вывод, что, хотя Э. Тоффлер и Г. Минцберг говорят однозначно об одном и том же явлении, смотрят они на него с несколько разных позиций — это и обуславливает разницу в подходах.

Введение представления об адхократии как о типе культуры. Термин «*adhoccrasy*», который обозначает адхократическую организационную структуру в англоязычной литературе, также одновременно используется для определения организации с адхократической культурой. Таким образом, адхократия — организация, не только структурированная определенным, отличным от других образом, но и наделенная особой культурой; и без учета данного обстоятельства работа с определением понятия адхократии будет неполной.

К. Камерон и Р. Куинн, которые, по-видимому, заложили основу традиции изучения адхократии как культуры, условно выделили четыре типа культуры: *иерархическую, рыночную, клановую и адхократическую* [Камерон, Куинн, 2001, с. 81]. Каждому типу соответствует определенное положение организации по отношению к гибкости либо стабильности и нацеленности внутрь либо вне организации. Наглядно это может быть изображено следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей различных типов культур

Профиль (ориентации и ценности, определяющие культурный тип) адхократической культуры К. Камерон и Р. Куинн описывают следующим образом:

- ◆ «динамичное предпринимательское место работы,
- ◆ люди готовы идти на риск и подставлять свои шеи,
- ◆ связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству,
- ◆ подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже,
- ◆ в долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов,
- ◆ успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов/услуг,
- ◆ важно быть лидером на рынке продукции или услуг,
- ◆ организация поощряет личную свободу и инициативу» [Камерон, Куинн, 2001, с. 290].

Существенно, что критериями эффективности в такой организации, как отмечают эти авторы, выступают результат на передовом рубеже, творчество, рост, а не производительность или доля рынка, как в других типах организаций [Камерон, Куинн, 2001, с. 81].

Ф. Петрок обращает внимание на то, что адхократическая культура предполагает склонность сотрудников к экспериментам, инновациям, предпринимательству, допускает склонность к риску, а успех в ней связывается с выводом на рынок новых уникальных продуктов [Petrock, 1996, с. 38]. Кроме того, Р. Дешпанд и Дж. Фарли отмечают необходимость наличия у сотрудников адхократических организаций толерантности и гибкости мышления [Deshpand, Farley, 1993, с. 23–38].

С точки зрения культуры также существенно отсутствие жесткой вертикали власти. К. Камерон и Р. Куинн говорят об этом следующим образом: «В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует центральную

власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени» [Камерон, Куинн, 2001, с. 77].

Как показывают исследования, адхократический тип структуры, как правило, предполагает вполне определенный тип культуры. В этом проявляется одна из принципиальных особенностей адхократии как структурного типа: адхократическая организационная структура способна существовать только будучи поддерживаемой определенным типом культуры, что, вероятно, обусловлено использованием в данной организации культуры как инструмента управления, причем как основного инструмента. Именно организационная культура служит той субстанцией, которая позволяет выделить содержательные границы такой организации и обеспечивает нормативование (создание норм) деятельности в этих организационных границах.

Адхократическая организация обладает также рядом атрибутивных свойств, выявленных эмпирическими исследованиями.

Такие исследователи, как Р. Заммучо и Й. Краковер, подтвердили несколько существенных свойств адхократической культуры с помощью эмпирических данных. На основе выборки из 332 организаций высшего образования они установили тесную взаимосвязь между адхократической культурой организации и склонностью к предпринимательству, свойственной ее членам. Это же исследование подтвердило отрицательную связь между адхократической культурой и склонностью организации к формализации и тщательному долгосрочному планированию [Zammuto, Krakower, 1991, с. 83–114].

Исследования, проведенные на базе выборки японских компаний Р. Дешпандом и Дж. Фарли, указывают, что наиболее высока корреляция успеха компании и ее принадлежности к адхократической либо рыночной культуре. Стоит учитывать, что рыночная культура свойственна компаниям в более стабильной, менее сложной среде, а адхократическая культура подходит для среды более динамичной и сложной, следовательно, можно предположить, что в данной среде именно адхократическая культура наиболее тесно коррелирует с успешностью компаний. Иерархическая и клановая культуры, как показывает то же исследование, при этом в наибольшей степени свойственны компаниям, имеющим на данный момент отрицательные рыночные результаты [Deshpand, Farley, 1993, с. 23–38].

Показательно, что в своем недавнем исследовании конкурентоспособности цепочек поставщиков Т. Халт, Д. Кетчен и Е. Николс (T. Hult, D. Ketchen, E. Nichols) использовали описание адхократии как прототип конкурентоспособной культуры. Рассматривая цепочки поставщиков, они выдвинули гипотезу, что конкурентоспособность данных цепочек на пря-

мую зависит от того, насколько им свойственны дух предпринимательства и склонность к инновационности. Подобные свойства являются атрибутами адхократической культуры, из чего авторы делают вывод о «концептуальной схожести адхократии и цепочки поставщиков, конкурентоспособной с точки зрения организационной культуры» [Hult, Ketchen, Nichols, 2002, с. 579]. Исследование авторов подтвердило их гипотезы о том, что такой ненаблюдаемый стратегический ресурс, как конкурентоспособная культура, должен в настоящее время обладать свойствами склонности к предпринимательству, инновационности и обучению, что наиболее соответствует адхократическому типу культуры.

В целом, представления об адхократии как об организации с определенным типом культуры уточнили и углубили представления об адхократии как об определенном структурном типе, что позволило более поздним исследователям опираться и на те, и на другие представления, объединяя эти теоретические рамки.

Адхократия как проводник реализации инновационных стратегий. Со времен А. Чандлера общеизвестной является содержательная связка «стратегия — структура»: организационная структура несет на себе отпечаток стратегии, которая планируется организацией к осуществлению [Chandler, 1962]. Использование адхократических структур целесообразно прежде всего в сфере инновационных разработок (стратегии, ориентированной на инновации), когда необходимо создать принципиально новый тип товара или услуги и нет четких представлений о технологии, по которой это будет делаться. В своей работе «Структурирование организаций» Г. Минцберг практически ставит знак равенства между адхократической и инновационной организацией, используя данные понятия как синонимы, взаимозаменяемые понятия [Mintzberg, 1979]. При этом инновация определяется им «как первое практическое воплощение идеи в некоей культуре» [Минцберг, Куинн, Гошал, 2001, с. 546].

Как говорят К. Камерон и Р. Куинн в главе, описывающей особенности адхократической культуры, адхократия формируется при выборе стратегии, опирающейся на базисные допущения, что «новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах» [Камерон, Куинн, 2001, с. 76]. Г. Минцберг говорит о том же следующим образом: «Адхократические организации распространены в динамичной, сложной среде, поскольку именно в таких обстоятельствах возникает потребность в изолированных инновациях, что, в свою очередь,

предполагает совместные усилия экспертов из различных областей» [Минцберг, Куинн, Гошал, 2001, с. 277].

Описывая стратегию, формирующуюся в адхократии для поиска и внедрения инноваций, А. Мак-Хью и Г. Минцберг вводят понятие развивающейся, спонтанной стратегии (*emergent strategy*) [McHugh, Mintzberg, 1985]. Действуя в условиях быстро изменяющейся, непредсказуемой среды, адхократия не может целиком полагаться на заранее продуманные стратегии, строить долгосрочные планы — любые новые возможности, появляющиеся во внешней среде, или новые идеи по поводу изменяющихся новшеств могут существенно изменить стратегические намерения организации. По сути, стратегия в адхократии не должна быть формализована, она «не формулируется сознательно на одном участке, а формируется подспудно из предпринимаемых на разных участках действий» [Минцберг, Куинн, Гошал, 2001, с. 558], складываясь в процессе принятия отдельных решений. Стратегия в данном случае может рождаться из прецедента, дающего начало новой общеорганизационной практике, либо, сформировавшись в каком-либо одном отделе, неожиданно становится общеорганизационной [McHugh, Mintzberg, 1985]. Таким образом, руководители адхократической организации скорее управляют не содержанием стратегии, а процессом ее создания, причем данное управление должно носить имплицитный характер, быть подспудным. Роль стратегического управления здесь сводится к выделению общих стратегических ориентиров, так называемых «зонтичных», а также к корректировке стратегических разработок, возникающих внутри организации.

Весьма образной является приводимая Г. Минцбергом метафора: стратегии в адхократии должны расти спонтанно и непредсказуемо, как сорняки в огороде, а не как томаты в теплице. Если такие сорняки достаточно жизнеспособны, то они сами заполонят весь сад, а садовнику (руководителю) останется выбрать наиболее перспективные.

Что касается конкретных инструментов стратегического менеджмента, которые наиболее подходят адхократической структуре, то согласно эмпирическому исследованию У. Драго (W. Drago) наиболее значимым для адхократии является использование миссии либо видения (*mission/vision*). Миссия или организационное видение позволяют укреплять ценности, разделяемые членами организации, усиливая «способность к движению в одном направлении» без формализации и спецификации. При этом также могут эффективно использоваться установление краткосрочных целей и текущее планирование. В целом адхократическая культура, по данным этого эмпирического исследования, умеренно-положительно связана с использованием стратегического планирования, включая его отдельные инструменты [Drago, 1997/1998, с. 125–137].

Следует отметить, что эмпирические исследования, в частности исследования Р. Заммута и Й. Краковера, подтвердили: адхократическая организация отрицательно связана с формализацией, поэтому стратегия в адхократической организации должна пониматься гораздо шире, чем стратегическое планирование, а долгосрочное планирование как инструмент стратегического менеджмента для адхократии просто неприемлемо [Zammut, Krakower, 1991, с. 83–114]. При этом, например, Д. Куинн говорит о возможности «сочетания планирования основной стратегии с сознательно структурированной адхократией» [Минцберг, Куинн, Гошал, 2001, с. 547].

Как правило, стратегия, ориентированная на творчество и инновационность, должна дополняться склонностью компании к поощрению предпринимательства, ее гибкостью и ориентацией на потребителя.

Благодаря работам Й. Шумпетера, склонность к предпринимательству в современной литературе рассматривают как готовность к инновационности, творчеству, созданию нового [Schumpeter, 1934]. По сути, Й. Шумпетер обосновал неразрывную связь предпринимательства и инноваций, их взаимную зависимость. Если фирма принимает стратегию, ориентированную на инновации, то это означает, что она склоняется к предпринимательскому стилю ведения бизнеса, т. е., выбирая склонность к инновационности, компания выбирает предпринимательский стиль.

В современной литературе неоднократно поднимался вопрос относительно возможности дополнения склонности к предпринимательству ориентацией на потребителя. В частности, К. Кристенсен утверждает, что инновационные стратегии часто терпели крах именно из-за того, что направление поиска инноваций жестко предопределялось представлениями руководителей о текущих или потенциальных запросах рынка [Christensen, 1997]. Однако соответствующие эмпирические исследования показывают, что взаимодополнение склонности к предпринимательству (как ориентации на инновационную стратегию) и ориентации на потребителя возможны. Одним из примеров таких исследований может выступать работа К. Мацuno, Д. Ментзера и А. Оззомера (K. Matsuno, J. Mentzer, A. Ozsomer), которые подтвердили данный вывод на основе исследования 1300 компаний США. В данном же исследовании были эмпирически подтверждены гипотезы о том, что и склонность к предпринимательству, и ориентация на потребителя негативно связаны с формализацией, централизацией и департаментализацией компании, а значит, требуют для своей реализации гибких органических структур. Кроме того, было подтверждено предположение, что склонность к предпринимательству положительно влияет на успешность компании, в частности тогда, когда она опосредована с помощью: а) ориентации на потребителя, б) соответствующей организационной структуры. Эти же исследователи отмечают «усиливающий эффект адхократической

культуры и организационных инноваций по отношению к ориентации на потребителя» [Matsuno, Mentzer, Ozsomer, 2002, с. 23].

К аналогичным выводам пришли П. Бертон и Дж. Халберт: направленность на инновации, подкрепленная соответствующей организационной формой, должна быть уравновешена ориентацией на потребителей. Ни одна ориентация не должна получать предпочтение перед другой [Berthon, Hulbert, 1999, с. 37–59].

Требование гибкости вызвано во многом ускоряющимся ритмом современной жизни: жизненный цикл товаров становится все меньше, они все быстрее и быстрее вытесняются новыми или обновленными моделями. Гибкость начинает рассматриваться едва ли не как ключевая характеристика организации. С. Аггарвал указывает: «Адхократическая структура, которая использует модули и является разовой, хорошо срабатывает для увеличения гибкости» [Aggarwal, 1997, с. 29]. По существу, адхократия является выражением предельной формы гибкости организации.

При этом, хотя прямое назначение адхократии — реализация инновационной стратегии, не для всех типов инноваций такая организационная форма одинаково эффективна. В целом эмпирические исследования подтвердили гипотезу о том, что использование в структуре мультидивизиональных команд, свойственных адхократии, ускоряет процесс разработки инноваций. В качестве примера можно привести исследование К. Эйзенхарда и Б. Табризи, проводившееся на основе выборки, состоящей из компьютерных компаний США, Азии и Европы [Eisenhardt, Tabrizi, 1995, с. 84]. Однако если ввести типологию инноваций, то выяснится, что одни типы инноваций требуют адхократических структур, а другие могут с большим эффектом быть внедрены в более жестких структурных типах организаций. Эмпирическое исследование Ф. Даманпура показало, что, скажем, бюрократические структуры вполне могут успешно использоваться для внедрения административных и процессных инноваций, а также в случаях незначительных технических усовершенствований старых моделей. Что касается адхократических структур, они в наибольшей степени подходят для радикальных технических и продуктовых инноваций [Damanpour, 1996, с. 150–175]. Также адхократические структуры могут быть эффективно использованы в случае, если инновационная стратегия компании построена на политике «осмысливать и соответствовать»: улавливать малейшие веяния в разработках конкурентов и внедрять их быстрее. Данная гипотеза нашла подтверждение в работе Р. Сринивасана, Г. Лилиен и А. Рангасвами, исследовавших 200 компаний из шести различных отраслей [Srinivasan, Lilien, Rangaswamy, 2002, с. 47–61].

Представления об адхократических организациях как о проводниках-«медиаторах» инновационных стратегий углубили понимание предна-

значения данного структурного типа, задав границы его эффективного применения.

Виды адхократических организаций. Задав основные исследовательские рамки, следует обратить внимание на неоднородность исследуемого явления: действительно, адхократические организации зачастую могут существенно отличаться между собой и по периоду существования, и по принципам функционирования.

Основной на данный момент классификацией адхократий является введенное Г. Минцбергом деление на операционную и административную адхократии [Минцберг, 2001, с. 437]. В основе данной классификации лежит различие в источниках постановки задач, решаемых организацией:

- ♦ в операционной адхократии задачи приходят извне организации — ставятся клиентами;
- ♦ в административной адхократии задачи генерируются внутри организации — ставятся администрацией или специалистами организации.

Проанализировав описания, которые дает Г. Минцберг операционной и административной адхократии [Минцберг, 2001, с. 437–443], можно выделить следующие принципиальные различия, свойственные данным видам (см. табл.).

Таблица

Сравнительный анализ операционной и административной адхократии

№	Основание дифференциации	Вид адхократии	
		Операционная	Административная
1	Источник задач	Клиенты	Администрация или специалисты компании
2	Источник финансирования разработок	Разработки ведутся на деньги заказчика	Разработки ведутся на деньги самой компании
3	Соотношение административного и операционного компонентов	Административный и операционный компоненты переплетены, неотделимы	Административный и операционный компоненты разделены
4	Значимость операционного компонента	Высокая значимость	Невысокая значимость
5	Приоритетная задача администрации	Поиск заказчиков, работа с внешней средой	Выбор приоритетных разработок, внутренняя координация

Кроме этого, основанием для классификации может выступать период функционирования организации. На основе данного критерия можно выделить постоянную и временную адхократию. Для постоянной адхократии период существования ограничивается ее жизненным циклом: с течением

времени она может умереть, своевременно не найдя очередного заказчика, либо трансформироваться в бюрократическую организацию, сочтя на каком-то этапе ее более экономически эффективной. Временная адхократия — организация одного проекта: она создается для реализации проекта и, соответственно, срок ее существования заранее определен сроками проекта. Примером временной адхократии может служить предвыборный штаб кандидата в депутаты или, например, организационный комитет Олимпийских игр в определенной стране, организованные по адхократическим принципам.

Г. Минцберг также выделяет «проектную адхократию-мамонт» — очень крупную организацию, создаваемую только ради одного проекта, но работающую над ним в течение нескольких лет. Как пример такого вида адхократии Г. Минцберг приводит проект «Манхэттен» — проект разработки в США атомного оружия в годы Второй мировой войны [Минцберг, 2001, с. 437].

Несмотря на существенную разницу в сроках существования выделенных типов адхократии, а также в принципах их функционирования, принципы структурирования этих организаций, так же, как и доминирующие профили культуры, остаются неизменными. Многообразие в данном случае только подчеркивает единство.

Заключение. Появившись в обиходе специалистов в области менеджмента около 30 лет назад, понятие адхократии формировалось постепенно, обрастая новыми гипотезами и уточняющими характеристиками. Разные взгляды на доминирующие признаки явления, его назначение и роль не столько вступали в противоречие друг с другом, сколько помогали исследователям приблизиться к сущности явления. Как говорил Г. Щедровицкий, «объект всегда существует на пересечении разных способов описания, разных видений» [Щедровицкий, 2003, с. 270].

То, что на данный момент теоретические рамки исследуемого понятия сложились, может быть подтверждено тем фактом, что на 30.04.2003 г. в научно-исследовательской базе *EbscoHost* зарегистрировано 354 научные публикации, затрагивающие тему адхократии.

При этом адхократические структуры «отвоевывают себе место под солнцем», на практике применяясь не только в таких заведомо нуждающихся в инновационности и креативности областях, как рекламная или консалтинговая деятельность, но и, например, в таких консервативных сферах, как очистка и защита окружающей среды [Egri, Herman, 2000] или финансовые услуги [Elliott, Swartz, 1999]. Активное распространение явления в реальной деятельности может являться показателем того, что теоретические изыскания в области адхократии востребованы, а значит, исследования в этой области будут продолжаться.

Литература

- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001.
- Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб., 2001.
- Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., 2001.
- Полнотекстовая база данных компании EBSCO Publishing [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://search.epnet.com>
- Тоффлер Э. Третья волна. М., 1992.
- Тоффлер Э. Футурошок. М., 1997.
- Щедровицкий Г. П. Организация, руководство, управление (2). Т. 4. М., 2003.
- Aggarwal S. Flexibility Management: The Ultimate Strategy // *Industrial Management*. 1997. Vol. 39. January — February. N 1. P. 26–31.
- Alvesson M. Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company // *European Group for Organizational Studies Organization Studies*. 1992. Vol. 13. March. N 2. P. 185–209.
- Berthon P., Hulbert J. To Serve or Create? // *California Management Review*. 1999. Vol. 42. N 1. P. 37–59.
- Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Business. Cambridge, MA, 1962.
- Christensen C. The Innovator's Dilemma. Boston, MA, 1997.
- Damanpour F. Bureaucracy and Innovation Revisited: Effects of Contingency Factors, Industrial Sectors and Innovation Characteristic // *Journal of High Technology Management Research*. 1996. Vol. 7. N 2. P. 150–175.
- Deshpand R., Farley J. Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. N 1. P. 23–38.
- Drago W. Structure as a Predictor of Strategic Planning Use // *Journal of Applied Business Research*. Winter 97/98. Vol. 14. N 1. P. 125–137.
- Egri C., Herman S. Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and their Organizations // *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. N 4. P. 571–605.
- Eisenhardt K., Tabrizi B. Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry // *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40. N 1. P. 84.
- Elliott D., Swartz E. Just Waiting for the Next Big Bang: Business Continuity Planning in the UK Finance Sector // *Journal of Applied Management Studies*. 1999. Vol. 8. June. N 1. P. 43–61.
- Havelock R. Planning for Innovations. London; Boston, 1969.
- Hult T., Ketchen D., Nichols E. An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supply Chains // *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45. June. N 3. P. 577–587.
- Matsuno K., Mentzer J., Ozsomer A. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance // *Journal of Marketing*. 2002. July. Vol. 66. N 3. P. 18–33.
- McHugh A., Mintzberg H. Strategy Formation in an Adhocracy // *Administrative Science Quarterly*. 1985. P. 160–197.

- Mintzberg H.* The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. N. Jersey, 1979.
- Petrock F.* A Quadrant of Corporate Cultures // *Management Decision*. 1996. Vol. 34. N 5. P. 37–39.
- Quinn R. E., Cameron K.* Organisational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 33–51.
- Schumpeter J.* The Theory of Economic Development. Cambridge, MA, 1934.
- Srinivasan R., Lilien G., Rangaswamy A.* Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business // *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. July. N 3. P. 47–61.
- Waterman R.* Adhocracy: The Power of Change. N. Y.; London, 1990.
- Zammuto R., Krakower J.* Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture // *Research in Organizational Change and Development*. 1991. Vol. 5. P. 83–114.

Статья рекомендована к печати доц. Т. Н. Клеминой, доц. Г. В. Широковой.
Статья поступила в редакцию 17 сентября 2003 г.