

EDN: KABEDS  
УДК 314

## Organization of an Organization as a Condition for the Metastability of the Symbiosis of Organization and Activity

Oleg B. Alekseev and Aleksei S. Alekhin\*

*The Foundation “Center for Strategic Research “North-West”  
Saint Petersburg, Russian Federation*

Received 14.07.2023, received in revised form 19.07.2023, accepted 03.08.2023

---

**Abstract.** Organizational theory is currently in the phase of active development. Taking a step from it to the Theory of Organization, we contribute to overcoming the limitations of existing approaches to organizational optics. First of all, due to the indestructible, in the apt expression of Jacques Derrida, the distinction between the actual organizational body and activity.

An enterprise that embodies a special case of an organization, and activity is not only a symbiosis, like, for example, Yin and Yang, but also a complementary mutual dependence that is kept within certain boundaries of the chosen form of their organization. In our opinion, it is the complementarity of the mutual dependence of the enterprise and activity that is the most important source of emergence.

The model of symbiosis of organization and activity proposed in the article and the mechanism of their interaction will, we hope, functionally co-organize different types of knowledge (activity, organizational, psychological) within the framework of the method of regulating the organizational balance of the enterprise developed by the authors.

**Keywords:** organization, transformation, balance, method, complementarity, emergence, entropy, feedback, complexity, pattern, concept, regulation, discourse.

Research area: social and political philosophy.

---

Citation: Alekseev O. B., Alekhin A. S. Organization of an organization as a condition for the metastability of the symbiosis of organization and activity. In: *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.*, 2023, 16(10), 1801–1818. EDN: KABEDS

---

## Организация организации как условие метастабильности симбиоза организации и деятельности

О.Б. Алексеев, А.С. Алёхин

Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»  
Российская Федерация, Санкт-Петербург

---

**Аннотация.** Организационная теория сегодня находится в фазе активной разработки. Делая шаг от неё к теории организации, мы вносим свой вклад в преодоление ограниченности существующих подходов к организационной оптике. В первую очередь за счет неунничтожимого, по меткому выражению Жака Дерриды, различения собственно организационного тела и деятельности.

Предприятие, которое олицетворяет частный случай организации, и деятельность – это не только симбиоз, как, например, Инь и Ян, но и комплементарная взаимная зависимость, которая удерживается в определенных границах выбранной формы их организации. На наш взгляд, именно комплементарность взаимной зависимости предприятия и деятельности является важнейшим источником эмерджентности.

Предложенная в статье модель симбиоза организации и деятельности и механизма их взаимодействия позволит, как мы надеемся, функционально организовать разные типы знаний (деятельностное, организационное, психологическое) в рамках развиваемого авторами метода регулирования организационного баланса предприятия (enterprise).

**Ключевые слова:** организация, трансформация, баланс, метод, комплементарность, эмерджентность, энтропия, обратная связь, сложность, паттерн, концепт, регулирование, дискурс.

Научная специальность: 5.7.7 – социальная и политическая философия.

---

Цитирование: Алексеев О.Б., Алёхин А.С. Организация организации как условие метастабильности симбиоза организации и деятельности. *Журн. Сиб. федер. ун-та. Гуманитарные науки*, 2023, 16(10), 1801–1818. EDN: KABEDS

---

*«Организационная сущность и организующая случайность»*

*Анри Атлан*

### Введение

Во второй статье, посвященной теме организационного баланса как фокуса наблюдения за становлением предприятия (организации), авторы решили расширить обзор концепций, с которыми связана идея организационного баланса, а также сделать следующий содержательный шаг в развитии темы за счет анализа взаимной связанности и одновременно различия понятий и сущности организации и деятельности.

В эпоху модерна, современной перспективы, в социальной психологии сложилось различие формальной и неформальной структуры организации, видимой и невидимой частей «айсберга», каждая из которых оказывает большое влияние на функционирование социальной организации. Понятие «неформальной структуры» в психологии кажется близким по смысловой направленности с нашей «невидимой организацией», но далеко не тождественно. В отличие от социальной психо-

логии, где формальная организация является порождением деятельности, а неформальная – неизбежным сопутствующим (и мешающим деятельности) обстоятельством, в авторской оригинальной модели симбиоза деятельности и организации, построенной на идее организационного баланса, видимая и невидимая части неразрывны, они составляют одно социальное целое, которое как противостоит определенным действиям, так и обеспечивает их осуществление. Такая точка зрения ближе к символистской перспективе.

По нашему глубокому убеждению, мы живем в эпоху, когда внимание к деятельности превалирует над вниманием к организации, структуре ее порождающей. Это является источником глубокого непонимания организационных последствий деятельности. Поэтому нашим первым ходом было различие (или «различание» по Жаку Деррида) собственно Организации и Деятельности. Акт различения позволяет не только всестороннее понять отличия организации и деятельности, но и выявить комплементарность их отношений.

Описанный в статье принципиальный механизм взаимодействия организации и деятельности позволяет глубже понять сущность организации, её особую роль и ценность, наметить способы изучения и воздействия на организацию для осознанного порождения новой эмерджентности.

Поскольку мы вынуждены двигаться сквозь классическую перспективу к постмодерной, в тексте читателю придется столкнуться с переменами в аргументах, характерных для разных перспектив. Так же как и авторам, внимательным читателям будет непросто удерживать спонтанную смену культурного контекста и изменение содержания, используемых понятий. Что, на наш взгляд, лишней раз покажет, что никакой общей, единой организационной онтологии нет, более того, не надо к ней стремиться. Различие в организационных онтологиях ведет к неопределенности, проблематичности в реализации таких форм деятельности, как планирование или проектирование, одновременно повышая статус спонтанности и вероятности.

Понятие организации, которое оказалось в эпоху модерна фактически узурпировано теориями менеджмента, невольно вызывает у читающего ассоциацию с разного рода актуальными формами организации: государством, корпорациями, предприятиями, учреждениями, университетами, с сетевыми и иными сообществами и так далее. Нам не удалось в полной мере справиться с этим ограничением русского языка в различении: «собственно организовывания», «организующего», «организованности», «организации», «организма», «органического». Поэтому в некоторых случаях вам самим придется задаваться вопросом, что имеют в виду авторы, и додумывать значение слова с учетом контекста, в котором оно употребляется.

Необходимость такого контекстуального «домысливания» является не только результатом недодуманности содержания статьи, но реальным источником развития навыка различать состояния жизни организации.

Овладение техникой организационного баланса предполагает рекурсивное продвижение в теме с постоянными остановками, возвращением на предыдущие позиции, анализом и рефлексией сделанных шагов и корректировкой представлений и средств, задействованных в пройденном цикле. Таким образом, сам наблюдатель скорее накопит опыт нейтрализации ложных сигналов о текущем состоянии организации/предприятия и сможет предлагать более или менее аргументированные суждения о ее состоянии и повышении *метастабильности*.

## 1. Основные тезисы прошлых публикаций

Наиболее важные тезисы наших предыдущих публикаций (Alekhin, 2020; Alekhin, Alekseev, 2022; Alekseev, Alekhin, 2020), на которые опирается настоящая статья, состоят в следующем:

- Применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в различных смыслах. Во-первых, организация указывает на общие основания формирования Вселенной и условия

появления жизни на Земле; во-вторых, так называется стационарный объект – предприятие (enterprise) или другой искусственный социальный институт, созданный для выполнения определенной деятельности. В-третьих, этот термин может означать саму деятельность по организации, и в-четвертых, под организацией можно понимать специфическую для разных объектов упорядоченность, определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения разнородных частей в целое и т.д.

- В этом, четвертом, смысле любая организация, кроме «видимой» части, наполненной акторами организационно-функциональной структуры, имеет ещё и «невидимую», не поддающуюся физической регистрации, которая формируется движением тел и содержанием мыслей и сознания её участников. Эта невидимая организация рождается, по выражению Э. Морена (Moren, 2013), из случайных столкновений, взаимодействий в слиянии беспорядка и порядка. Различные формы проявления порядка и беспорядка создают в организации постоянные линии напряжений и разнообразные точки интеграции (например, интересов отдельных индивидов и в целом организации), составляющие сущность устройства и динамики предприятий.

- Мы различаем предприятие и производственную деятельность, которую оно осуществляет. Производственная деятельность кроме продуктов производит и само предприятие. Эта мысль Эдгара Морена крайне важна для нас. В настоящее время фактор организации, а более точно – поиск новой эмерджентности, становится таким же значимым для развития бизнеса, как известные труд, земля, капитал и система управления. Поэтому целостный взгляд на организацию и организационную проблематику, понимание механизмов взаимодействия и взаимовлияния организации и деятельности как никогда актуальны.

- Если структура и связи видимой части организации в основном определяются требованиями деятельности, которой занимается предприятие (enterprise), то находя-

щаяся в постоянной динамике «невидимая организация», в этом случае можно использовать понятие сущностной организации, как объемлющая система задала среду и контекст, внутри которого стало возможным появление конкретного предприятия. Сущностная организация устроена на иных принципах, чем деятельность.

- В своей идеальной модели «невидимой организации» мы выделяем три фокуса: инфра-, ультра- и метаструктуры. Инфраструктура отвечает за усвоенные организацией поведенческие архетипы и связь с историческим и социальным контекстом жизни организации. Ультраструктура состоит из знаков и знаковых конструкций, вбирающих в себя новые смыслы, идеи, интуиции, инсайты, озарения и пр., и неявно указывает на возможный в будущем способ существования организации. Метаструктура – это поле комплементарных, конкурирующих и даже антагонистических целей индивидов, включенных в организацию.

- Выделяемые нами в невидимой глазу организации инфра-, мета- и ультраструктуры смысловым образом коррелируют с тремя регистрами психики у Ж. Лакана (Lacan, 2008): воображаемым, реальным и символическим. Их можно рассматривать в качестве трех измерений не только человеческой жизни, но и жизни организации, организационного сознательного и бессознательного. На пересечении реального, воображаемого и символического, которые связаны между собой как кольца Борромео, и возникает организационная реальность предприятия, которая считается руководителями предприятий и другими агентами организационных изменений.

- Организация/предприятие для своего сохранения, подобно эквилибристу, находится в неравновесном состоянии, но за счет непрерывного движения сохраняет устойчивость. Постоянная рекурсивная взаимная коррекция и подстройка инфра-, ультра- и метаструктур друг под друга формируют у организации особое состояние динамического неравновесия, которое мы называем организационным балансом. Оргбаланс не является ни идеальным состояни-

ем, ни финальным, это регулятор процесса внутреннего становления, опирающегося на познание организации и ее связи с деятельностью, и заботы о ней в ценности ее сохранения. Введенное нами представление о профиле оргбаланса является модельным отражением абстрактной информации, заложенной в конфигурации организации. Профиль оргбаланса условно можно понимать как организационное ожидание, желаемое состояние, в котором возникает метастабильность. Нарушение организационного баланса ведет к усилению энтропии.

## 2. Референс

### 2.1. Космогонические концепции

В своем обзоре организационных концепций мы решили начать с роли, которую играло и продолжает играть представление об образовании Вселенной и организационных условиях появления жизни на Земле. Мы также придерживаемся точки зрения, что организационные структурные возможности исходно ограничены и, собственно, являются каркасом, удерживающим доступное человеку разнообразие организационных форм.

Переводя на организационный язык процесс возникновения Вселенной, нельзя не обратить внимание на феномены, которые могут быть схвачены следующими понятиями: становление, интенсификация, расширение или экспансия, структуризация, установление связей между частями (коммуникация) и др. Во всяком случае возникающие ассоциации вполне вписываются в современный словарь терминов и понятий, используемых как в организационной теории, так и теории организации.

Избежать космогонии при заходе «на поле организации» невозможно. И в древнем Востоке, и в средиземноморском регионе, без сомнения, в Центральной и Южной Америке космос был первым объектом познания и источником знания.

По словам Алексея Федоровича Loseva, Платон в диалоге «Тимей» говорит: «Существует один-единственный умопостигаемый образец (первообраз), и потому существует только один мир, ему подра-

жающий» (Losev, 1994: 594). Тем самым он указывает, что, внимательно приглядываясь к процессу освоения людьми феномена организовывания, нельзя избежать космогонической части знаний и истории познания мира.

В 2018 году профессор Вилена Санджиевна Дылыкова-Парфенович завершила титанический труд перевода на русский язык священного текста Калачакра-тантры. Очень важен тип языка Калачакра-тантры, описывающего процесс организовывания. Вот несколько цитат из перевода, демонстрирующих ненаучные представления о процессе организовывания нашей Солнечной системы:

«В центре пустоты (шуньяты) возник Победоносный Будда и образец письма ланча, а у входа в центральную сферу (у дверей) родилось яйцо. Тело и небесная мудрость (божественное знание), ветер, земля, и Полярная звезда находились в движении, постоянно перемещались» (Dylykova-Parfenovich, 2018: 7).

«Вселенная (и ее сферы) была сформирована, планеты пришли в движение, и сходным образом возникла Калачакра» (Dylykova-Parfenovich, 2018: 60).

На наш взгляд, динамика процесса организовывания в Калачакра-тантре понимается как поиск метастабильности в отношениях между частями формирующегося, а может быть, и уже заданного целого, представленного посредством границ Солнечной системы во Вселенной. Родившийся метафорический язык описания феномена организовывания как бы подсказывает нам о бессмысленности его познания исключительно на основе научной рационализации.

По прошествии тысяч лет с создания Калачакра-тантры французский мыслитель Эдгар Морен в 70-х годах прошлого века пишет: «Отныне именно в недрах звезд и начиная со звезд разворачиваются космический порядок и организация» (Moren, 2013: 74).

Процесс становления Вселенной заложил организационные формы и устойчивые структуры, которые стали тем самым организационным фундаментом, целым,

внутри которого случайным образом появился феномен жизни. Мы можем предположить, что между организационными принципами Вселенной и жизнью, частью которой мы являемся, существует связь, которую Грегори Бейтсон (Beitson, 2021) назвал связующим паттерном, а мы позволим себе уточнить: связующим организационным паттерном.

Как известно, Грегори Бейтсон, который был биологом, антропологом, психологом и одним из создателей кибернетики, также ввёл в организационный язык понятия положительной и отрицательной обратных связей, которые наряду с другими во многом определили развитие самых разных областей человеческой мысли.

## **2.2. Современные физико-химические концепции**

Оставим ненадолго Грегори Бейтсона и обратимся к физикам. Ниже вы познакомитесь, как кажется авторам, с уместными в нашем контексте тезисами нобелевского лауреата Ильи Пригожина. Он говорит о физических процессах организовывания. Начнем с динамики.

«В динамике одну и ту же систему можно рассматривать с различных точек зрения. В классической динамике все эти точки зрения эквивалентны: от любой из них к любой другой можно перейти с помощью преобразования (замены переменных). Можно говорить о различных эквивалентных представлениях, в которых выполняются законы динамики». (Prigozhin, Stengers, 2021: 74). Из попытки установить связи языком математики ничего не получается, что говорит о спонтанности процессов организовывания.

«Поколения физиков и математиков не покладая рук трудились над тем, чтобы найти для каждого типа динамических систем «правильные» переменные, которые позволили бы исключить взаимодействия» (Prigozhin, Stengers, 2021: 75). И в этом тезисе мы снова находим подтверждение бесперспективности логоцентричного языка причинно-следственных связей при описании организационных процессов.

Важнейшим для термодинамики стало понятие энтропии, введенное в оборот Рудольфом Клаузиусом в 1855 году. Тем самым был осуществлен скачок от языка классической физики и математики к языку космологии. Сегодня мы уже не можем, описывая различные организационные состояния, избежать использования понятий энтропии, энергии, диссипации и др.: «... нам необходимо выйти за рамки закона сохранения энергии и найти способ, позволяющий выразить различие между «полезными» обменами энергией в цикле Карно и «диссипированной» энергией, теряемой необратимо» (Prigozhin, Stengers, 2021: 113).

Сегодня не вызывает удивления и, более того, принимается как обоснованное физическое определение информации как эквивалента энергии. «Возрастающая энтропия перестает быть синонимом потерь. Теперь она относится к естественным процессам внутри системы. Под влиянием этих процессов система переходит в термодинамическое «равновесие», соответствующее состоянию с максимумом энтропии (Prigozhin, Stengers, 2021: 115). Если до осмысления динамики как базового состояния любых систем, как процесса, порождающего энтропию, люди могли представлять организационные состояния как финальные или идеальные, используя понятие порядка, то теперь уже понятия беспорядка, движения, случайности, возможности стали более эвристичными для организационного подхода.

Динамическое неравновесие как характеристика любых процессов позволяет предположить, что дезорганизация и организация, становление и разрушение происходят одновременно, а не последовательно. Введение понятий положительной и отрицательной обратных связей во многом было ответом на такое понимание причин динамичности и неравновесности. «Эти неравномерности и неустойчивости вскоре будут чрезмерно усилены, чрезмерно развиты благодаря многочисленным положительным обратным связям, которые сами неотделимы от двуликого процесса рождения форм и их распада (схизмоморфогенеза)» (Moren, 2013: 77).

И тем не менее в течение столетий порядок противопоставлялся хаосу как лучшее состояние, без дачи отчета, что идеальный порядок характерен лишь для музеефицированных пространств и не предполагает изменения зафиксированной формы. «Как мы не понимали, что чистый порядок является наихудшим безумием, какое только возможно, безумием абстракции и наихудшей смертью, какая только возможна, смертью, которая никогда не знала жизни?» (Moren, 2013: 92).

Надеемся, что теперь, после знакомства с первой частью этой статьи, вы можете воспринять вопрос Эдгара Морена как обоснованный, он и сам приходит на ум: «Не следует ли нам искать ... более скрытое и непонятное отношение – отношение между космическим порядком и социальным порядком?» (Moren, 2013: 124).

Об этой же необходимости отказа от логоцентризма пишет и Илья Пригожин: «Самое большое чудо, утверждал Эйнштейн, единственное, чему следует удивляться, заключается в том, что наука вообще существует, что мы обнаруживаем конвергенцию природы и человеческого разума. Аналогичным образом, когда в конце XIX в. Дюбуа-Реймон превратил демона Лапласа в воплощение логики современной науки, он произнес: «Ignoramus et ignorabimus!» (Мы не знаем и не будем знать!)» (Prigozhin, Stengers, 2021: 79).

Теперь обратим наше внимание на проблему регулирования и управления организационными процессами. Приведем несколько цитат из уже известной вам работы Ильи Пригожина и Изабеллы Стингер. Считаем, что для вас не составит труда связать их между собой.

«Таким образом, «отрицательное» свойство – диссипация – показывает, что в отличие от динамических объектов термодинамические объекты управляемы не до конца. Иногда они «выходят из повиновения», претерпевая самопроизвольное изменение» (Prigozhin, Stengers, 2021: 115).

«Природа, писал Планк, по-видимому, отдает «предпочтение» определенным состояниям. ... Согласно этому способу выра-

жения, в природе невозможны те процессы, при которых природа дает меньшее предпочтение конечному состоянию, чем начальному» (Prigozhin, Stengers, 2021: 116).

«Энтропия ведет себя как аттрактор для изолированных систем» (Prigozhin, Stengers, 2021: 117). Энтропия в них неограниченно возрастает и является главным источником рассеивания. Поэтому в закрытых системах нет эмерджентности, не появляется новое организационное качество.

«Из принципа порядка Больцмана следует, что наиболее вероятным состоянием, достижимым для системы, является такое, в котором события, происходящие в системе одновременно, статистически взаимно компенсируются» (Prigozhin, Stengers, 2021: 119). Так появляются идеи неравновесности и баланса, отражающие состояния динамичности, изменчивости, противоречивости, спонтанности и непредсказуемости, и за счет этого становятся основной точкой опоры для осмысления возможностей регулирования и управления. А понятие обратной связи указывает на связь с другими системами, усиление или ослабление внешних влияний.

Сохранение устойчивости и сбалансированности системы, недопущение возникновения изначально слабых неравновесных условий, запускающих диссипативный процесс, требует реакции регулирования: «Проблемы устойчивости системы относительно (диссипативных) изменений такого типа сводятся к следующему. Вводимые в небольшом количестве в систему новые составляющие приводят к возникновению новой сети реакций между компонентами, новая сеть реакций начинает конкурировать со старым способом функционирования системы. Если система структурно устойчива относительно вторжения новых единиц, то новый режим функционирования не устанавливается, а сами новые единицы («инноваторы») погибают. Но если структурные флуктуации успешно «приживаются» (например, новые единицы размножаются достаточно быстро и успевают «захватить» систему до того, как погибнут), то вся система перестраивается на но-

вый режим функционирования: ее активность подчиняется новому «синтаксису» (Prigozhin, Stengers, 2021: 174).

Как видите, в последней цитате уже трудно различить язык физика и язык управленца-гуманитария: конвергенция и междисциплинарность налицо. Что, однако, не дает нам право на простые нерелексивные переносы понятий из одних дисциплинарных областей в другие ввиду их контингентности. Тем не менее нельзя уйти от вопроса о влиянии человеческого знания и понимания природы, в том числе собственной, человеческой, на социальные отношения и социальные системы, возникшие внутри природы.

Теперь обратим внимание на новую группу понятий, связанных с организацией и ее состояниями. Начнем с понятий равенства и неравенства. «Вся геометрия основана на понятиях равенства и неравенства. ... Две линии равны, когда числа точек, составляющих их, равны и когда существует точка на одной линии, соответствующая точке на другой. Но хотя это мерило и точно, оно бесполезно, поскольку мы никогда не можем вычислить число точек в какой-либо линии» (Yum, 1966: 806). «Большинство философов, когда их спрашивают, что они подразумевают под равенством, говорят, что данное слово не допускает определения, и что достаточно поместить перед нами два равных тела, таких как два круга равного диаметра, чтобы заставить нас понять этот термин. Тем самым в качестве мерила указанного отношения берется общий вид объектов, и окончательными его судьями становятся наше воображение и наши чувства (sense). Но такое мерило не допускает точности и никогда не может доставить какого-либо заключения, противоположенному воображению и чувствам» (Yum, 1966: 807). Но даже понимая всю невозможность свести окружающий мир к порядку и равенству, принимая неравенство и беспорядок в качестве более естественных состояний, доминирующим у людей и в языке, и в желаниях остается рационализирующий и упорядочивающий мир подход.

В начале 20 века ученый и марксист Александр Богданов опубликовал книгу «Тектология. Всеобщая организационная наука». В ней он пишет, что «...универсальность механизма «равновесия» предполагалась уже давно; не раз указывалось, что закон Ле-Шателье приложим не только в физикохимии, но также в науках о жизни, о психике, об обществе. Джордж Дарвин, достойный сын великого отца, еще в 1905–1907 гг. по поводу теории приливов и происхождения двойных звезд попытался дать общую схему условий сохранения и нарушения равновесия, схему, применимую ко всем формам бытия – от астрономических до социальных» (Bogdanov, 2003: 27).

«Все монистические моменты современного развития методов требуют, в свою очередь, сведения к единству точки зрения, которая все их охватывала и обожала в стройном согласовании. Эту роль может выполнить только организационная точка зрения» (Bogdanov, 2003: 28).

Богданов творчески подходил к проблемам организации и стремился вырвать своих коллег из ограниченности механицизма. И хотя под тектологией он понимал лишь науку о человеческих организациях, но был открыт к ее применению в области биологии и в теории организмов. В своих суждениях Александр Богданов схож с концепцией социального органицизма английского философа Дж. Спенсера-Брауна.

Чуть позже, в 50-е годы прошлого столетия, к интересующей нас теме подключился французский исследователь и философ техники Жильбер Симондон. Его идея «метастабильности» близка к идее «динамического неравновесия» в термодинамике бельгийского физика Ильи Пригожина.

«Теория формы, используя понятие равновесия, предполагает, что сущее стремится найти в хорошей форме свое наиболее устойчивое состояние равновесия; также и Фрейд считает, что сущее стремится к умиротворению своих внутренних напряжений. На самом деле форма должна быть хорошей формой, если она конструктивна, то есть если она действительно инкорпорирует основания предыдущих диспаратно-

стей в систематическое единство структур и функций; завершение, которое было бы лишь неконструктивным расслаблением, было бы не открытием хорошей формы, а только обнищанием или регрессом индивида. Для индивида хорошей формой становится именно то, что ещё не индивидуировано. Только смерть была бы разрешением всех напряжений; и смерть – не решение никакой проблемы. Разрешающая индивидуализм – это индивидуация, сохраняющая напряжения в метастабильном равновесии» (Simondon, 2022: 350).

«Равновесие живого – это равновесие метастабильности, а не равновесие стабильности. Внутренние напряжения остаются постоянными в форме сцепления сущего самим собой. Внутренний резонанс сущего – это напряжение метастабильности; он – то, что противостоит парам детерминаций, между которыми существует разделение, способное стать значимым только благодаря открытию более высокой структурной и функциональной совокупности» (Simondon, 2022: 350).

Так шаг за шагом проблематизировалось механицистское представление об организации и о порядке как идеальном организационном состоянии.

Ну и теперь мы должны сказать, что все данные нам в ощущениях или разуме объекты имеют организационную сущность. Вот что пишет Жильбер Симондон, указывая на необходимость отличать организационную форму от вещества: «...Хромосома – это структура, конституируемая из двух элементов: длинных волокон идентичных белковых молекул, расположенных параллельно, окруженных группами молекул из циклически организованных нуклеиновых кислот, причем все переплетены, как в ткацком утке» (Simondon, 2022: 353).

Жильбер Симондон также пишет, что становление индивида происходит как на индивидуальном, так и на коллективном уровне в более сложной организационной форме: «Вхождение в коллектив должно пониматься как дополнительная индивидуация, апеллирующая к заряду доиндивидуальной природы, какой несут живые

существа... Вхождение в коллектив – это усиление индивида в форме коллективного сущего, который включает в себя доиндивидуальную реальность одновременно с индивидуальной реальностью. Это предполагает, что индивидуация сущих не исчерпывает полностью потенциалов организации и что существует не только возможное состояние завершенности сущих» (Simondon, 2022: 394).

Великий английский философ Дэвид Юм, как говорят, был знаком с восточной мыслью через монахов-иезуитов, получивших опыт буддистской метафизики в тибетских монастырях. Есть предположение, что это знакомство привело его к чрезвычайно важным для нас умозаключениям. Большую роль в реконструкции мысли Дэвида Юма сыграл Жиль Делёз, великий французский философ второй половины 20 века: «Юм настаивает на встраивании индивида в социальный порядок так, чтобы он всегда был укоренен в чувстве принадлежности...» (Doss, 2021: 147).

Сегодня мы понимаем, что «социальный порядок» Дэвида Юма является синонимом «социальной организации». Он настаивает на том, что разумно расширять солидарность для усиления связности индивидов: «Моральная и социальная проблема состоит в том, как перейти от взаимноисключающих реальных симпатий к реальному целому, которое бы включало в себя эти симпатии» (Doss, 2021: 147). Отсюда, по мнению Жили Делёза, возникает теория института, характерная для Юма, который стремится подчинить закон праву: «Основная идея такова: сущность общества состоит не в законе, а в институте» (Doss, 2021: 147). «Еще до закона институт навязывает и телу индивида, и социальному телу те модели, исходя из которых может разворачиваться действие и которые наводят ум на мысль, что «у человека нет инстинктов, он создает институты». Делёз приписывает Юму идею о том, что споры о человеческой природе связаны с различиями между институтами и инстинктами. «Ничто в человеке не зависит от какого бы то ни было естества, все сконструировано,

выработано. Человек не рождается субъектом, он им становится» (Doss, 2021: 148).

На основе вышеприведенных цитат-концепций можно сделать вселяющий оптимизм вывод о конечности или предельности организационных форм, заданных самим фактом образования Вселенной.

### 2.3. Концепции «Восток – Запад»

В завершение нашего обзора обратимся к китайской мысли и ее коллективной организационной интуиции: «Инь и Ян – наиболее общая пара понятий, определяющих решительно все стороны китайского мирозерцания. С их помощью в литературе тайцзицюань описывается процесс мировых превращений, взаимного рождения и взаимного преодоления противоположностей, который составляет сущность Великого Предела (рис. 1).

Инь и Ян являют собой оппозицию, но имеют общее основание в мировом круговороте перемен, более того, они настолько противостоят друг другу, насколько друг друга обуславливают и проникают. Взаимодействие Инь и Ян определяет законы мирового движения, периодического возникновения и исчезновения вещей, возрастания и убывания противоположных тенденций, согласно традиционной формуле, Инь и Ян «в своей разделенности создают все существующее, а в своем единении возвращаются к всеединству небытийности» (Malyavin, 2011: 266).

«Инь и Ян – это не метафизические сущности, а полярные величины и функции отношений: они получают свое значение в зависимости от конкретной ситуации и определенным образом соотносятся друг с другом. В Инь присутствует Ян, и наоборот. Каждая из этих сил проходит определенные стадии развития: различаются «малое», или «молодое», и «большое», или «зрелое», их состояния» (Malyavin, 2011: 227).

Мы всюду «наблюдаем» оппозиции, вызванные нашей способностью к различению, в одном случае под влиянием культурных факторов оппозиции рассматриваются как конфликтующие, а выход из конфликта



Рис. 1. Предельное состояние бытия – Великий Предел

Fig. 1. The ultimate state of being – The Great Limit

осуществляется за счет принесения в жертву, диссипацией одной из сторон, исключения ее позиции из рассмотрения и, таким образом, упрощения ситуации, а в другом оппонирующие стороны рассматриваются как взаимодополняющие друг друга в уже существующей целостности, в ее границах. И поэтому так важен запрос на определенный тип организационного регулирования, которое бы делало различия источником углубления взаимодействия, комплементарности, а не источником конфликтов, переходящих в насилие.

Подводя итог обзору концепций, связанных с идеей организации, сошлемся на Юка Хуэя. В работе «Рекурсивность и контингентность» он так описывает ситуацию, сложившуюся в этом поле мысли. «Кант утверждал, что «органический продукт природы – это продукт, в котором все есть взаимно цель и средство». Мы могли бы даже сказать, что органическое служит моделью для системы метафизики...» (Khuei, 2020: 20). «Сегодня ретроспективно можно утверждать, что кантовское понятие телеологического суждения дало начало четырем интерпретациям... Итак, первая – это органический механицизм, в котором организм рассматривается в качестве нелинейного алгоритма, производящего сложность (по Аршинову, слож-

ность), непостижимую для рассудка; вторая – подозрительный витализм, который тесно связан с использованием у Канта понятия *Bildungstrieb* (стремление к формированию), позаимствованного из биологии; третья – это организм, делающий упор на целое (общность) и обмен между частями (взаимность); четвертая – это органология, занятая тесной связью биологии и техники» (Khuei, 2020: 21). Можно сказать, что своим обобщением Юк Хуэй достаточно полно определил «грибницу» или ризому нашего организационного мышления.

На этом мы завершаем обзор основных концепций организации, которыми пользуются авторы для обоснования Организационного баланса.

### **3. Механизм взаимодействия Деятельности и Организации**

#### **3.1. Симбиоз деятельности и организации**

Эукариоты (организмы, клетки которых, в отличие от прокариотов, имеют ядро) более 1,5 млрд лет назад «сделали ставку на сложность, которая с тех пор направляет их эволюцию в сторону дальнейшего развития» (Kukushkin, 2022: 160). История развития органической жизни на Земле свидетельствует, что были и другие, проигравшие в отборе ставки.

Интересующие нас в первую очередь социальные организмы – организации, населенные людьми-эукариотами, – не являются исключением: чем их организация «совершеннее», тем она сложнее и сложностнее. (Для смысловой определенности в дальнейшем изложении термин «сложность» мы будем относить к деятельностным и стационарным социальным объектам, в том числе к *enterprise*, а «сложностность» – к их «невидимой организации» – примечание авторов).

Авторы благодарны Владимиру Ивановичу Аршинову за введение в оборот понятия сложностности, которое помогает заинтересованным исследователям повысить степень различения организационных форм, вырастающих преимущественно

из соперничества и взаимной дополнителности.

Опираясь на собственные гипотезы и референс различных концепций, мы можем зафиксировать, что организация и деятельность представляют собой сложный симбиоз, своего рода кентавр-систему или единство разнородного.

Именно в той степени глубины, в которой деятельность испытывает взаимосвязь с формами ее организации, равно с той же степенью глубины организация испытывает влияние деятельности. Они находятся в отношениях рекурсии, рекуррентности и комплементарности.

Обычно организацию, в которую включены, мы просто не замечаем. Считаем, что организация – нечто очевидное и лишь условие и инструмент осуществления деятельности. Однако без наличия организационной ткани, предосновы (самоорганизация, знакомства, профессиональные контакты и прочее) никакая деятельность не была бы возможна. Деятельность вырастает из организации и питается её энергией.

Бывает ли социальная организация без деятельности? Если обратиться к обязательным требованиям, которым должна соответствовать организация, то следует выделить: 1) наличие разнородных элементов, находящихся в динамике; 2) взаимодействие этих элементов, которое инициируется их различием; и 3) наличие добровольно устанавливаемой границы, в пределах которой это взаимодействие осуществляется, и которая отделяет эти взаимодействующие элементы от внешней среды.

Для социальных организаций взаимодействие элементов определяется наличием общих интересов и может выражаться через совместное действие или деятельность. Действие/деятельность задают той или иной организации жизненный план, без которого социальная организация не возникает. Именно поэтому предметом дальнейшего рассмотрения будет именно симбиоз деятельности и организации и механизм их взаимодействия.

Что же представляет собой индивидуальная история социальной организации

как такой сложной системы? Это череда организационных индивидуаций в симбиозе с деятельностными трансформациями и совершенствованием интерфейсов взаимодействия с окружающим миром. За счет наличия и влияния изменчивой внешней среды осуществляется конкуренция и отбор как природных, так и социальных организационных форм, обеспечивающие им выживание и воспроизводство. Любая организация как синоним жизни пытается стать совершеннее и стремится продлить своё существование.

Вне зависимости от того, сложно ли устроена производственная деятельность предприятия или просто (существует стандартная типология производственных технологий), она всегда носит утилитарный характер и подчинена производству продуктов. Эта деятельность ресурсозатратна, она так устроена, что постоянно нуждается для своего поддержания во все большем количестве ресурсов. Можно наблюдать вполне определенную неразборчивость в источниках ресурсов для поддержания экспансии производственной деятельности. Одним из красноречивых примеров такой неразборчивости является экологическая катастрофа: это такая форма «поедания» природы, без которой производственная деятельность, включая виртуальную производственную деятельность, о которой отдельные читатели подумали, была бы невозможна.

Итак, мы приблизились к повторению утверждения, что производственная деятельность до ее появления уже имеет границы своего развития, внутри этих порождающих границ возникает потенция для совершения действия по внутреннему различению того, что является источником и причиной порождения нашей организационной сущности как действия, деяния, деятельности. Так появляется симбиоз, сопряжение организации и производственной деятельности в границах предприятия, так родилась идея организационного баланса.

Чем из большего количества частей состоит базовая технология предприятия, тем сложнее система управления деятель-

ностью, поскольку она должна «уметь» интегрировать в целое большее число различий. Дж. Спенсер-Браун определил сложность организации как целого количеством находящихся в динамике взаимодействующих разнородных элементов и связей между ними. Впоследствии его идеи развил Никлас Луман в рамках системного подхода и теории коммуникации. Соответственно, чем больше различий мы способны выделить как во внутреннем, так и во внешнем контуре организации/предприятия, тем больше возможностей создается для ее развития.

Социальные организации возникают не с нуля, существуют «базовые» организационно-правовые и организационно-функциональные структуры и формы, которые затем при необходимости трансформируются и усложняются. Следует пояснить, что значит «не с нуля». На возможность понимать организационные процессы одновременно влияют как космогония, так и понимание биологии человека. Проработанность конкретного человека в этих двух связанных между собой пространствах определяет тонкость и глубину, а можно сказать, и мудрость в считывании организационных ситуаций.

Если организация сохраняет свою первоначальную форму, это не означает, что она слабая или отсталая. Просто именно с этой формой конкретной организации удалось реализовать представившиеся возможности в окружающих ее условиях. Другим не удалось, или не было таких возможностей. Авторы хотят сказать, что главный вызов, можно сказать, перманентный вызов системе регулирования состоит в поддержании организационной динамики, способной устранять источники избыточной энтропии. Для большей определенности эту работу можно сравнить с предупреждением преждевременного старения.

Форма невидимой нам организации напрямую не зависит от функционально-правового статуса, но и не произвольна, она всегда органична тому институциональному и ментальному состоянию, в котором мы находимся.

Организации могут быть «молодые и энергичные», в них чувствуются заряженность, задор, энергия. Дееспособными и сильными могут быть и «взрослые» организации. Они более искушенные в производстве необходимой эмерджентности, как и наше тело, через расслабление и концентрацию. А те организации (а значит, и предприятия), которые потеряли способность восстанавливать свой энергетический, информационный уровень, ждёт неизбежное организационное рассеивание, ускоренная энтропия под воздействием постоянного напряжения, идущего со стороны деятельности, требующей все больше ресурсов для удовлетворения своего «аппетита». Есть и другая причина ликвидации предприятия – исчерпание смысла его деятельности.

### **3.2. Взаимное воспроизводство деятельности и организации**

Организация и Деятельность в своём симбиозе поддерживают взаимное воспроизводство за счет информационного (равно энергетического) обмена.

Организация обеспечивает воспроизводство деятельности за счет отбора, запоминания и последующей «активации», «возбуждения» определенных соотношений и связей организационных элементов для повторной реализации конкретного действия. Запоминание информации и последующая активация здесь могут пониматься как устойчивый канал взаимного информационного обмена. Этот обмен осуществляется через сознание сотрудников, индивидуальное и коллективное бессознательное.

Информационный поток, направленный от организации к деятельности, обеспечивает перезапись организационной информации (или организационных различий по Г. Бейтсону (Beitson, 2021) на «деятельностные носители».

Воспроизводство организации – это возобновляемый рекурсивный процесс копирования и обновления информации. Организационная информация в самом общем виде понимается нами как мера упорядоченности и сложности системы (или негэнтропия по Эдгару Морену (Moren, 2013),

как набор параметров (организационный «геном»), характеризующих взаимное расположение и отношения множества организационных элементов. Воспроизводства организации позволяет её «прошлому» интерпретировать настоящее и «предсказывать» будущее (новую коллективную индивидуацию организации).

От деятельности к организации сигналы идут в направлении от частного к общему, а от организации к деятельности – наоборот, от общего к конкретному. Организация тем самым действует как машина понимания и предсказания реальности.

Если деятельность начинает трансформироваться, то меняется и структура передаваемой информации. Долго не активируемые деятельностью организационные связи и отношения могут забываться и отмирать. А новые связи создаваться. Чем чаще конфигурация используется, тем сильнее она закрепляется в организационных связях. Постепенно устанавливается двухсторонняя связь: от деятельности идет информация о планируемых действиях. А организация предлагает соответствующие типам этих действий варианты связей, соотношений и конфигураций. (Примерно таким же образом работает режим T9 смартфона, пытаясь по первым буквам вводимого слова угадать, что же именно вы хотите набрать, и предлагает возможные варианты из своего словаря).

Здесь уместно процитировать Г. Бейтсона: «Вы можете привести лошадь к воде, но вы не можете заставить её пить. У жизни и её процессов есть две взаимозависимые энергетические системы: первая – это система, использующая свою энергию для открытия или закрытия вентиля, и на неё мы можем управляюще воздействовать; и вторая – энергия, которая «протекает» через вентиль, когда он открыт. Это личное дело лошади (пить или не пить)» (Beitson, 2021: 114). Информация от деятельности «протекает» к организации (логически отбирается) только, если сигнал-запрос одновременно соответствует, пусть и в разной степени, ожиданиям и ультра-, и инфраструктуры. «Организационный вентиль» в этом случае

срабатывает и запускает новый цикл воспроизводства деятельности.

Если постоянно «возбуждать» организацию сигналами о новых изменениях, не обращая внимания на состояние оргбаланса, то организация может перестать различать и понимать сигналы от деятельности. А то и вовсе впасть в состояние организационной апатии (летаргии).

В этом случае сигнал не воспринимается, связь между деятельностью и организацией ослабевает, воспроизводственный цикл нарушается, и в симбиозе возрастает «отрицательное» энергетическое напряжение, могущее иметь, при достижении определенно-го уровня, разрушительный характер.

Именно поэтому большим грехом для системы управления являются: 1) произвольное изменение символического (инфраструктуры) в организации и 2) непризнание реальности воображаемого (ультраструктуры). В первом случае всяческие новации теряют организационную основу, а во втором «вдруг» пророчески начинают сбываться самые негативные ожидания сотрудников.

Важнейшим условием осуществления взаимного информационного обмена между Деятельностью и Организацией оказывается поддержание организационного баланса. Организационный баланс по своей роли в укреплении организационных основ похож на литургию.

Профиль оргбаланса в рассматриваемом контексте может метафорически пониматься как некий аналог ДНК организации. Он указывает на наиболее продуктивные и часто актуализируемые взаимодействия противоположных элементов свойств и на относительную силу влияния этих свойств.

### **3.3. Метапаттерн организации**

Описанные нами два информационных потока распределены по нескольким каналам и уровням, отличающимся степенью конкретности, обобщения и абстракции.

Информационные сообщения о долгосрочной стратегии предприятия о квартальном плане работ задействуют, соответственно, более и менее абстрактные организационные конфигурации.

Стратегическому уровню информации на верхнем уровне обобщения соответствует метапаттерн, а нижнему уровню обмена соответствует более конкретный организационный отклик на предполагаемые действия и процедуры. Таким образом, организация осуществляет многоуровневое вероятностное угадывание требуемого системой деятельности оптимального организационного реагирования.

Систему каналов и уровней обмена между Деятельностью и Организацией можно сравнить с ризомой (по Ж. Делёзу и Ф. Гваттари (Doss, 2021)) – находящимся в динамике информационным лабиринтом или корневищем, не имеющей центра.

Связующим звеном между Организацией и Деятельностью является метаструктура. Именно там за счет коммуникации и взаимодействия участников организации происходит обобщение организационных откликов/сигналов. Что именно «обобщается»? Цели, интересы, воспоминания, ожидания и т.д. Иными словами, память о прошлом организации (в том числе об усвоенных алгоритмах и поведенческих шаблонах) и коллективное сознательное и бессознательное предвосхищение будущего.

Как мы уже говорили, обобщение сигналов происходит на разных уровнях. Каждый отдельно взятый организационный отклик на запрос от деятельности немного значит, но их совокупность, сила и частота порождают метапаттерн, к которому не сводится ни один из сигналов. Метапаттерн подобно голограмме сохраняет контекстуальную информацию обо всей совокупности обобщаемых сигналов и определяет, по Г. Бейтсону (Beitson, 2021), наиболее общие правила, по которым группируется информация.

Все сообщения имеют свой определенный логический тип. «Шаг от одного логического типа к следующему (смена паттерна) более высокому типу есть шаг от информации о событии к информации о классе событий. Или же от рассмотрения класса к рассмотрению класса классов». Г. Бейтсон (Beitson, 2021: 136). Таким образом, метаструктура выступает как сво-

еобразный логический оператор, формирующий единый организационный отклик верхнего уровня, который несет самую общую, абстрактную информацию и определяет потенциал долгосрочного действия организации. Суть метапаттерна в предсказании общего на основании частного, в предсказании будущего с опорой на прошлое. Таким образом, метапаттерн как самая общая организационная инструкция определяет и ведущий по Лакану (Lacan, 2008) дискурс организации.

Конкретный метапаттерн организации сохраняется лишь какое-то ограниченное, хотя, возможно, и длительное время, это зависит от интенсивности энтропии. А затем в ходе естественного организационного отбора при различных изменениях внешней среды или условий осуществления деятельности может измениться. За счет регулярных циклов взаимодействия инфра-, ультра- и метаструктур одни паттерны становятся основой для других, лучше ухватывающих контингентные свойства реальности. Смена метапаттерна является реализацией общей способности индивидов и организаций к новой индивидуации.

Развиваемый авторами метод регулирования организационного баланса (Alekhin, 2020; Alekseev, Alekhin, 2020) по сути является попыткой уловить, понять следующий наиболее вероятный организационный метапаттерн.

#### **4. Настройка организационной «оптики»**

Как мы ощущаем свою организацию? Обычно, находясь внутри неё, никак. Ощутимые переживания возникают только при пересечении границы, то есть при поступлении на работу или при увольнении. Выход из организации, даже из виртуальной (из сети, чата и т.д.), чаще всего воспринимается нами как «потеря», сопровождаемая разными эмоциональными оттенками в зависимости от причины и способа выхода. А сама организация как источник энергии олицетворяет при этом что-то настоящее, целостное, жизненное.

Мы не можем наблюдать внутреннее состояние других людей, и поэтому устрой-

ство организации недоступно непосредственному наблюдению. Организация невидима, прозрачна и неразличима. Однако она, как и любой объект, постоянно высказывается и сообщает о себе.

Руководитель в позиции регулятора может получать эти сообщения как через деятельность, так и напрямую, через собственные ощущения и наблюдения за своим внутренним состоянием. А чтобы приблизиться к организации, уловить и понять её связующий метапаттерн, лучше иметь и анализировать одновременно оба этих описания.

Для этого, помимо прочего, важна изначальная готовность руководителя к получению сообщений от организации, он должен настроить своё организационное зрение и приобрести умение выделять эти сообщения на фоне случайных событий и сигналов.

#### **4.1. Понимание организации через деятельность**

Как мы показали выше, симбиоз деятельности и организации – это совокупность многоуровневых взаимных кодировок и отображений, осуществляемых через метаструктуру.

Возможный подход к пониманию и диагностике организации по деятельностной динамике и проявлениям конфликтности в поведении и взаимодействии сотрудников подробно рассмотрен авторами при описании метода регулирования организационного баланса в статье (Alekseev, Alekhin, 2020). Подробнее остановимся лишь на двух аспектах.

Первый касается корпоративной культуры (КК). Действительно, понятие КК охватывает многие важные аспекты, которые мы включаем в инфраструктуру организации: свойственные сотрудникам организации модели поведения, правила, привычные установки, ожидания, ценности и т.д. Однако КК – это всегда результат рефлексии из деятельностной позиции, а организационная реальность открывается, по нашему мнению, только при попытке деятельностную точку зрения покинуть.

Это можно сделать, например, за счет сдвижки фокуса рассмотрения на организационную культуру как некую «таможенную службу» организации, тщательно фильтрующую любую информацию, попадающую в организацию как от деятельности, так и из внешней среды. Близкой к идее оргбаланса является разработанная Гертом Хофстеде и описанная М. Дж. Хэтч (Ketch, 2022: 265–269) типология культурных измерений, применяющая набор параметров, схожих с используемыми авторами статьи при составлении профиля оргбаланса и подходящих для анализа организационных культур.

Второй важный аспект связан с необходимостью очень внимательного наблюдения за интересами, предпочтениями и ожиданиями сотрудников. Несмотря на «единую» общую цель у предприятия, участники организации имеют разную перспективу и придерживаются разных рабочих онтологий.

Однако интересы и целевые ориентиры, не сопряженные с целевым вектором предприятия, выносятся чаще всего за границы рассмотрения системой управления. При этом следует понимать, что если мы стремимся убрать из организации «чужое», «непонятное», то организация (невидимая нами) постепенно становится однобокой, упрощенной и «неконкурентоспособной». Поэтому следует избегать избыточной определенности в отношении «целей» организации и управленческих действий по отношению к ним.

Ведь именно метаструктура, которая в нашем понимании представляет собой динамическое облако меняющихся и взаимодействующих целевых установок участников, обеспечивает информационный (и энергетический) обмен между деятельностью и организацией. И, по сути, определяет степень сопряженности между ними.

#### **4.2. Понимание организации через личностные ощущения**

В книге «Дерево познания» (Maturana, Varela, 2019) Ф. Варела и У. Матурана неоднократно подчеркивают, что бессозна-

тельное организации связано с тем, как организованы сами люди, включенные в организацию.

Личностное, субъективное восприятие организации, как чувственное, так и телесное, сродни буддийскому созерцанию и последующей интерпретации своего внутреннего в соответствии с голографическим принципом (мы же элемент своей организации).

Как бы ни искажалась и ни фальсифицировалась чистая субъективность, это вовсе не означает утрату заложенного природой организационного инстинкта, интуиции.

Действенным способом соприкосновения с организационной реальностью является формулирование вопросов, которые можно назвать организационным вопрошанием. Это свои, идущие от собственной субъектности вопросы, по которым можно «прочитать» как свою, так и любую внешнюю организацию.

Наиболее сложным моментом вопрошания является разделение вопросов о состоянии организации от вопросов о ее деятельности. Сложность заключается в том, что эти вопросы имеют разный уровень прочувзованности и продуманности и, кроме того, находятся в динамике и постоянной рекурсивной корректировке.

Выход в позицию Наблюдателя из позиции Руководителя или деятеля связан с преодолением внутренних сознательных и бессознательных барьеров. Именно эти барьеры, вероятно, и держат организационные состояния скрытыми от восприятия и наблюдения.

Такое вопрошание является важной частью метода регулирования организационного баланса.

#### **Заключение**

Описанный нами взаимный обмен организации/предприятия и деятельности/производства позволяет разделить объекты и средства их регулирования. Мы утверждаем, что деятельностью надо управлять, а организацию – балансировать. Это два взаимоувязанных параллель-

ных процесса в рамках одной организации/предприятия.

В освоении организационных ресурсов, содержащихся в окружающей нас жизни (природы), авторы видят следующий шаг в развитии руководителей, различающих организационную и деятельностную сущности своего предприятия и заинтересованные в повышении качества их регулирования.

Предприятие требует заботы посредством поддержания сбалансированности и согласованности ее организационных частей, в отличие от деятельности, которая поддерживается за счет рационального использования ресурсов.

Желаемое состояние симбиоза организации и деятельности мы называем метастабильностью, и, по нашему убеждению, оно достигается средствами организационного балансирования.

В нашей работе мы отдаем предпочтение пониманию, а не знанию. В первую очередь пониманию организационного состояния конкретного предприятия. Выбранный подход ставит перед нами серьезный вызов: выйти за границы принятой в теории менеджмента опоры на интеллект или, иначе говоря, за границы научной рациональности. Авторы обращают внимание на необходимость более внимательного и доверительного отношения к ощущениям и чувствам, которые испытывают члены организации, пребывая в ее пространстве.

Авторы уверены, что у руководителей в осязаемом будущем должен появиться новый организационный навигатор для схватывания состояний организации, позволяющий за счет символического организационного языка переводить телесные ощущения, чувства и интуицию в опыт и в объект своей регулярной заботы.

### Список литературы / References

Alekhin A. S., Alekseev O. B. Organizatsionnyi balans kak klyuch k reorganizatsii predpriyatiya [Organizational balance as a key to enterprise reorganization]. In: *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Bulletin of the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov], 2022, 19, 5(125), 190–205.

Alekhin A. S. Balans poryadka i besporyadka v organizatsii. Organizatsionnyi balans [he balance of order and disorder in an organization. Organizational balance]. In: *Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii «HR-trend»*, Tomsk, 25–27 iyunya 2020g. [Materials of the scientific and practical conference “HR-trend”, Tomsk, June 25–27, 2020.]. Tomsk. Izdatel'skii Dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2020, 17–19.

Alekseev O. B., Alekhin A. S. Aktualizatsiya temy «Poryadok/Besporyadok. Organizatsiya» [Actualization of the theme “Order/Disorder. Organization”]. In: *Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii «HR-trend»*, Tomsk, 25–27 iyunya 2020 g. [Materials of the scientific and practical conference “HR-trend”, 27–27 June 2020]. Tomsk. Izdatel'skii Dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2020, 11–16.

Beitson G. *Razum i priroda: Neizbezhnoe edinstvo* [Mind and nature: Inescapable unity]. Per. s angl. Izd. 4 URSS, 2020. 264 p.

Bogdanov A. A. *Tektologiya: vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology: a general organizational science]. Mezhdunarodnyi institut Aleksandra Bogdanova. Moscow, Finansy, 2003.

Doss F. *Zhil' Delez i Feliks Gvattari. Perekrestnaya biografiya* [Gilles Deleuze and Felix Guattari. Cross biography]. M., Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS, 2021. 672 p.

Dylykova-Parfenovich V. S. *Kalachakra* [Kalachakra]. T.1 Vselennaya. Moscow, Soyuz Dizain, 2018.

Khetch M. D. *Teoriya organizatsii. Modernistskaya, simvolicheskaya i postmodernistskaya perspektivy* [Organization theory. Modernist, symbolic and postmodern perspectives]. Moscow, Logos. ITDKG «Gnozis», 2022. 512 p.

Khuei Yu. *Rekursivnost' i kontingentnost'* [Recursiveness and contingency]. Moscow, V-A-C Press, 2020. 400 p.

Kukushkin N. *Khlopok odnoi ladon'yu. Kak nezhevaya priroda porodila chelovecheskii razum [Clap with one hand. How inanimate nature gave rise to the human mind]*. Moscow, Al'pina non-fikshn, 2022. 608 p.

Lakan Zh. *Iznanka psikhoanaliza (Seminar, Kniga XVII (1969–70) [The Underside of Psychoanalysis (Seminar, Book XVII (1969–70)]*. Moscow, Gnozis, Logos, 2008. 272 p.

Losev A.F. Preambula k dialogu «Timei», Platon [Preamble to the Timaeus, Plato]. In *Sobranie sochinenii v 4 t. [Collected works in 4 volumes]*. T. 3. Moscow, Mysl', 1994. 594–606.

Malyavin V.V. *Taitszitsyuan': klassicheskie teksty. Printsipy. Masterstvo [Taijiquan: classical texts. Principles. Mastery]*. Moscow, KNORUS, 2011. 528 p.

Maturana U., Varela F. *Drevo poznaniya: biologicheskie korni chelovecheskogo ponimaniya [The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding]*. M., URSS: LENAND, 2019. 330 p.

Moren E. *Metod. Priroda Prirody [Method. Nature of Nature]*. Moscow, «Kanon+ ROOI «Reabilitatsiya», 2013. 488 p.

Moren E. *O slozhnostnosti [About complexity]*. Institut obshchegumanitarnykh issledovaniy, 2019. 272 p.

Prigozhin I., Stengers I. *Poryadok ikh khaosa: Novyi dialog cheloveka s prirodoy [The order of their chaos: A new dialogue between man and nature]*. Moscow, Editorial URSS, 2021. 320 p.

Simondon Zh. *Individ i ego fiziko-biologicheskii genesis [The individual and his physico-biological genesis]*. Moscow, IOI, 2022. 484 p.

Yum D. *Sochineniya v dvukh tomakh [Works in two volumes]*. Moscow, Mysl'. T.1., 1966. 847 p.