

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БАЛАНС КАК КЛЮЧ К РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. С. Алёхин, О. Б. Алексеев

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

В статье изложены авторские представления об организации, основанные на идее организационного баланса, который обеспечивается циклическим взаимодействием порядка и беспорядка, реорганизации и дезорганизации. Стремление к балансу обеспечивает постоянную динамику становления организации (онтогенез). Опираясь на представление об организационном балансе, авторы выдвигают и обосновывают тезис о том, что организация устроена принципиально иначе, чем деятельность, которую эта организация осуществляет. Поэтому для проведения эффективных трансформаций организация должна рассматриваться и анализироваться принципиально в другой логике, а принятый в управленческой среде известный параллелизм между деятельностью и организацией является зачастую мешающим упрощением. Именно через призму представлений об организационном балансе управленец получает, по мнению авторов, способность увидеть свою организацию и осуществить необходимые изменения, не входящие в противоречие с ее «природой». Предлагаемый для осуществления трансформаций метод восстановления организационного баланса построен на искусственном мыслительном разведении деятельности (бизнеса) и организации, их раздельном обследовании и диагностике с последующим анализом и сборкой действий по балансировке с предложениями по совершенствованию бизнес-процессов в рамках сложностного организационного концепта.

Ключевые слова: организация, трансформация, баланс, метод, комплементарность, эмерджентность, сложность, паттерн, концепт, диагностика, дискурс.

ORGANIZATIONAL BALANCE AS A KEY TO ENTERPRISE REORGANIZATION

Alexey S. Alekhin, Oleg B. Alekseev

Foundation "Center for Strategic Research "North-West",
Saint Petersburg, Russia

The article provides authors' ideas about organization, based on the notion of organizational balance that is secured by cyclic interaction of order and disorder, reorganization and disorganization. Striving for balance ensures continuous dynamics of organization development (ontogenesis). Guided by the ideas of organizational balance the authors put forward and substantiate the thesis that organization is built in a different way compared with activity that is done by it. That is why to conduct effective transformations the organization should be studied and analyzed in another logic and parallelism between activity and organization accepted in managerial community acts as a hindering simplification. According to the authors, the manager gets a chance to see their organization and conduct needed changes that do not contradict its 'nature' only with the help of the organizational balance notion. The method of restoring organizational balance proposed for carrying out transformations is built on the artificial abstract separation of activity (business) and organization, their separate examination and diagnostic with further analysis and assembling steps on balancing with proposals aimed at upgrading business-processes within the frames of complicated organizational concept.

Keywords: organization, transformation, balance, method, complimentary nature, emergency, complicatedness, pattern, concept, diagnostic, discourse.

Введение

В числе наиболее актуальных проблем, которые волнуют сегодня руководителей предприятий, собственников бизнеса, управленческих аналитиков, являются вопросы о причинах неудачных реорганизаций или нововведений. Действительно, почему падает средняя продолжительность жизни компаний; внешне благополучные компании начинают в какой-то момент организационно «трещать по швам»; исчезает между ними диалог и эффективное взаимодействие; усиливаются конфликтность и взаимное недоверие между сотрудниками; столь значителен процент неудач при реализации стратегий.

Список подобных вопросов может быть продолжен, как, собственно, и перечень наиболее часто встречающихся в бизнес-литературе причин происходящего.

Одни исследователи ищут объяснение в резко возросшей турбулентности бизнес-среды, другие считают, что причины кроются в недостаточной инновативности компаний, неспособности вовремя перейти на новую бизнес-модель. Третьи, как Ари де Гиус, бывший топ-менеджер компании «Шелл», автор книги «Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде» [4], находят объяснение в сосредоточенности предпринимателей и менеджеров на экономических показателях, процессах производства товаров и услуг, забывая при этом, что главной ценностью любой компании являются люди и их организация.

Каждая из приведенных точек зрения имеет серьезные обоснования, подкрепляемые практическими кейсами из жизни конкретных компаний. И все это действительно очень важно учитывать. Но, с другой стороны, смена (корректировка) бизнес-модели или переход к новой стратегии развития даже при значительном внимании к корпоративной культуре и интересам сотрудников идут на пользу далеко не всегда и далеко не всем компаниям. Многие серьезные игроки все равно со време-

нем либо уходят с рынка, либо постепенно переходят в разряд аутсайдеров.

Как утверждают лауреат Нобелевской премии по физике И. Пригожин и И. Стенгерс, самопроизвольная эволюция любой как биологической, так и социальной системы приводит к возрастанию энтропии (хаоса), но при этом, в отличие от физических объектов, ей присуще отрицательное свойство – диссипация, показывающая, что эти объекты управляемы не до конца [11. – С. 115].

По нашему мнению, именно диссипация на переходе общества к постиндустриальной, социально ориентированной фазе развития приводит к разрушению старых и привычных организационных форм. Это понятие требует отдельного внимания и проработки при переносе из физической реальности в антропосоциальную. Поэтому идея организации представляется нам наиболее адекватной изменяющемуся миру, а проблема большинства компаний в современном мире состоит не в производстве, не в торговле, не в финансах, а в создании новых, более сложных схем организации и взаимодействия.

Мы считаем, что ключ к разгадке большинства организационных неудач может быть найден за счет пристального внимания к организации как таковой за счет отделения управленческого мышления от ее деятельности и рассмотрения специфики их взаимодействия и взаимовлияния. Ведь в силу эквивалентности между информацией и отрицательной энтропией (или негэнтропией [7]) интересующий всех концепт может быть найден именно за счет усложнения наших организационных представлений, обращения к теории и философии организации. «Информация неотделима от биологической организации и сложности. Она привносит в науку возвышенный объект, имевший место только в метафизике» [8. – С. 100–101].

Грегори Бейтсон в самом начале своей книги «Разум и природа: неизбежное единство» пишет об *организационной теории* как о теории жизни [3], а Эдгар Морен

считает *организацию* идеей, которая была «до настоящего времени практически подавлена и зажата между идеей целостности и идеей взаимоотношений, в то время как она, напротив, соединяет идею целостности с идеей взаимоотношений так, что эти три понятия становятся неотделимыми друг от друга» [7. – С. 138].

Поиск искомого концепта мы видим на пути сближения философии, методологии, психоанализа и управления с представлениями об организации. Мы разделяем точку зрения, что анализировать и изменять можно только то, что так или иначе уже организовано.

Формирование организации

Чтобы избежать смысловой путаницы в дальнейшем изложении, необходимо указать на различные способы употребления термина «организация»:

1. *Организация* как учреждение или группа людей, оперирующая своими материальными и нематериальными активами, деятельность которых скоординирована для достижения общих целей (далее – предприятие, компания, Enterprise).

2. *Организация* как процесс организации чего-либо (далее – процесс организации, организовывание).

3. *Организация* как складывающиеся взаимоотношения и взаимосвязи между элементами предприятия: людьми с их мыслями и сознанием, информацией, знаниями, техническими объектами и т. д. (далее – *организация*). Именно в этом смысле часто употребляются выражения «сложная организация», «простая организация», «соответствующая организация».

Организация как устойчивое образование возникает не сразу, не одномоментно с наполнением людьми формальной функциональной структуры. Это растянутый во времени процесс. На начальном этапе формирования *организация* во многом является следствием осознаваемых и бессознательных установок ее основателя, учредителя. Организация возникает как продолжение его ценностных ориентиров, до-

стоинств, изъяснов, ожиданий. Это проявляется как в психологических предпочтениях при выборе партнеров, сотрудников, так и в установлении правил внутреннего распорядка, в манере общения сотрудников между собой и с клиентами и т. д. С ростом численности в компании усиливается роль как формальной структурно-функциональной схемы, под которую идет сборка, так и целевых установок, интересов других активных сотрудников.

Анализ британского социолога Джоан Вудворт, приведенный М. Д. Хэтч в книге «Теория организации. Модернистская, символическая и постмодернистская перспективы», показал, что «технология определяет социальную структуру, которую затем принимает организация» [14. – С. 222], а «лучшая структура для организации (то есть связанная с ее высокой эффективностью) была контингентно обусловлена используемой ключевой технологией» [14. – С. 211]. Это положение, ставшее известным как технологический императив.

По мере «взросления», проживания различных кризисов и складывания устойчивых межличностных связей и отношений между этими факторами (силами) устанавливается определенный баланс, динамическое равновесие. Организация приобретает свою историю, форму и способ существования, которые имеют способность воспроизводиться, несмотря на естественную ротацию и сменяемость персонала. С этого момента можно говорить о том, что предприятие (Enterprise) приобрело свою организацию, что становится заметно даже внешнему наблюдателю по узнаваемому поведению компании на рынке.

В силу факторов случайности, многообразия и неопределенности *организация* не может быть полностью охвачена и контролируема системой управления. Более того, *организация* как результат непрерывного процесса организовывания в большинстве случаев ускользает от рефлексии, остается невидимой, не объективируется и не анализируется.

Собственники и топ-менеджеры управляют бизнесом, и любые, в том числе организационные, решения (о создании, ликвидации, переподчинении подразделений) принимаются в бизнес-логике, а не в логике организации предприятия.

Для большинства обычных сотрудников организационные проблемы компании если и появляются, то только в ситуациях административного давления при смене типа кланового контроля и приходе новых лидеров.

Влияние организации на бизнес

Учитывая, что многие связи и отношения в *организации* не видны системе управления, а процесс организовывания не поддается регистрации, осязаемое влияние организации на компанию и ее деятельность значительно и только усиливается с ее «возрастом». (А если они частично увидены, то обычно включаются в объект управления как подлежащие урегулированию, т. е. приведению к формальной схеме, к порядку.)

По мере прохождения различных кризисов и складывания устойчивого каркаса связей и отношений организация постепенно приобретает свою, отличную от бизнесовой историю, форму и способы существования. А под влиянием различных дезорганизующих внешних и внутренних факторов (например, семейственных отношений) она может трансформироваться и переориентироваться с интересов бизнеса на внутренние клановые интересы или на организовывание жизни/жизнедеятельности сотрудников (а не бизнеса) внутри предприятия, когда бонусы, льготы и преференции становятся главной целью топ-менеджмента.

Это совсем не означает, что с «возрастом» *организация* обязательно превращается в «оковы» или неустранимые издержки бизнеса, но их конфликтные отношения гарантированы организационной динамикой.

Во многом именно степень сопряженности с *организацией* (или своеобразным

«организационным генофондом» компании) определяется, будет ли воспринята та или иная новая бизнес-модель. Не в каждой компании приживаются новомодные и доказавшие эффективность управленческие методики: попытки перестроить или оптимизировать бизнес могут привести к запуску защитных, а иногда и вредоносных (разрушительных) программ.

Организации в силу своего внутреннего устройства избирательны по отношению к моделям бизнеса. Так что со временем они начинают производить не то, что нужно, а то, что они могут. Если их владельцы осознают, что производят не то, что нужно, они сталкиваются с дилеммой ликвидации организации, создания новой или сохранения существующей. На основании таких наблюдений можно утверждать, что предприятия имеют серьезные ограничения на изменение своей организации. Поскольку это делается относительно редко, можно предположить, что издержки по созданию организаций оцениваются как экстраординарно высокие.

Отчетливо эта коллизия бизнеса и организации проявляется при слияниях и поглощениях или при наследовании: наследуется бизнес, но сталкивается наследник прежде всего с организацией и ее организационной историей. И не факт, что наследник и его отличные от предыдущего владельца подходы будут восприняты. Для этого нужно сменить тип кланового контроля. Если это не удастся, то за неудачами следует перепродажа наследуемого бизнеса или же его банкротство.

Что касается нереализованных стратегий, то проблему ищут либо в недоучете бизнесовых характеристик – сильных и слабых сторон компании (преимуществ перед конкурентами, доступа к ресурсам, качества торгового предложения и т. д.), либо в несоответствиях и рассогласованиях стратегии с внутренним контекстом (средой). Под внутренним контекстом прежде всего понимается структура организации, ее организационная (корпоративная) культура, сложившаяся практика коорди-

нации и принятия решений и лидерство (структура власти).

В управленческой теории (например, в широко используемой модели Окумуса – Апфельбаума) указывается, что эти факторы не являются независимыми, что они в явном виде связаны друг с другом и влияют друг на друга. Тем не менее на практике каждый фактор рассматривается и анализируется по отдельности.

Реализация новой стратегии (или бизнес-модели) требует изменения организационной структуры. Что обычно предпринимается управленцу делать с организационной структурой для достижения результатов? Конечно, адаптировать. Живущую наиболее отдаленной от бизнеса жизнью корпоративную культуру также требуется понять и согласовать, привести в соответствие со стратегией.

Другими словами, предлагаемые управленческой теорией варианты решения базируются на принципе логического соответствия стратегии и организационных характеристик (структуры, культуры и пр.). Причем первое (бизнес) всегда определяет требования ко второму (организации). А все, что мешает, объявляется барьерами, которые менеджеру надо преодолеть.

Наш подход состоит в обратном, в том, что подобный параллелизм между деятельностью и организацией является серьезным и зачастую вредным упрощением, что организация не имеет структуры деятельности, что она устроена принципиально иначе и для осуществления эффективных трансформаций должна рассматриваться и анализироваться принципиально в другой логике, нежели деятельность (бизнес). И вся система рассмотрения и анализа должна быть построена на их разведении – бизнеса и организации, деятельности и организации.

Конкретные управленческие решения будут варьироваться от компании к компании не только в силу уникальности каждой стратегии, но и в силу уникальности *организации* каждой компании. Проблема

состоит в приобретении целостного взгляда на организацию, в ее визуализации.

Каким же образом, прежде чем заняться изменениями в бизнесе (деятельности), изменениями в функциональной структуре и бизнес-процессах (целевых процессах деятельности), можно увидеть за бизнесом *организацию* и оценить ее *готовность* к изменениям и разгадать организационные предпочтения?

Профиль организационного баланса

Мы не можем произвести «вскрытие» конкретной *организации* и детально описать взаимосвязи и взаимодействия между всеми ее элементами (это нереалистично), но хотим попытаться представить в виде идеальной модели и описать принципиальные закономерности этих взаимодействий.

Именно взаимодействие, по Э. Морену, великому современному мыслителю, автору парадигмы сложности, является «необходимым, решающим понятием, контрольным пунктом, где встречаются идея беспорядка, идея порядка... и, наконец, идея организации...» [7. – С. 129]. Он считает, что в основании любой *организации* лежит взаимодействие элементов порядка и беспорядка [7. – С. 129], а также понятие энтропии, которое обозначает необратимую тенденцию к дезорганизации, свойственную всем системам и организационным образованиям.

С похожих позиций рассматривает сущность организации и ведущий российский специалист в области управления А. Пригожин. Он указывает на присущее любой организации взаимодействие противоречивых свойств: «Организация есть объединение противоречий между целями, интересами, действиями ее участников» [9. – С. 80].

Именно объединение, соотношение и взаимодействие противоречивых свойств является основой функционирования организации и ее динамической устойчивости, составляя суть и основу всех организационных проблем предприятия.

Дополняя предложенный А. Пригожиным перечень базовых противоречий предприятия [9], которые требуют новых организационных форм и организационного регулирования, мы считаем особенно важным указать на следующие:

- между *личным* и *безличным* (формализованным);
- между *иерархией* и *гетерархией*;
- между *статичным* (стабильным) и *динамичным*;
- между *индивидуальным* и *общим* (коллективным);
- между *планомерным* (закономерным) и *спонтанным* (случайным);
- между *частью* и *целым*;
- между *уникальным* и *нормативным*;
- между *краткосрочным* и *долгосрочным*.

Выделенные оппозиции/противоречия создают в организации постоянные линии напряжений и разнообразные точки инте-

грации (например, интересов индивидов с задачами организации), составляющие сущность устройства и динамики организаций, сущность организации этих организаций. Или, как утверждают И. Пригожин и И. Стенгерс, «на всех уровнях... источником порядка является неравновесность. Неравновесность есть то, что порождает «порядок из хаоса». Но, как мы уже упоминали, понятие порядка (или беспорядка) сложнее, чем можно было бы думать» [11. – С. 251].

По мере становления организация достигает динамического неравновесия, как его достигает канатоходец, по каждой из шкал указанных противоречий. Между противоречивыми свойствами устанавливается определенное соотношение, в совокупности образующее некий *организационный баланс*, обеспечивающий динамическую устойчивость организации (рис. 1).



Рис. 1. Профили организационного баланса:

1, 2, 3 – профили организационного баланса для разных компаний в состоянии динамического (с разбросом) равновесия; 3а – профиль компании 3 вследствие организационной разбалансировки

Устойчивость, по А. Пригожину [9], или сбалансированность, представляет собой встроенную цель организации, а ее достижение равнозначно приобретению новых ресурсов, преодолению избыточной текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности. Все эти усилия приводят к продолжению жизни предприятия, но она все равно конечна.

Необходимо отметить особую важность позиции *наблюдателя*, который способен чувствовать организацию и переживать вместе с ней, «измеряющего координаты и импульсы и исследующего, как они изменяются во времени. В ходе своих измерений он совершает открытие: узнает о существовании неустойчивых систем и других явлений, связанных с внутренней слу-

чайностью и внутренней необратимостью» [11. – С. 264].

Воспроизводство организации

Организация как предприятие (Enterprise), помимо продуктов и услуг для внешнего потребления, производит сама себя – собственную организацию, коммуникацию и смыслы. «Такая организация как предприятие находится в рынке. Она производит объекты или услуги, вещи, которые становятся внешними по отношению к ней и входят в мир потребления. Ограничить себя гетеропродуктивным видением предприятия было бы недостаточно, потому что, производя вещи и услуги, предприятие также производит себя. Это означает, что оно производит все элементы, необходимые для его собственного выживания и его собственной организации. Организуя производство объектов и услуг, оно организует себя, поддерживает себя и при необходимости ремонтирует себя, и если дела идут хорошо, то оно развивается по мере развития своего производства. Таким образом, при производстве продуктов, не зависящих от производителя, развивается процесс, благодаря которому производитель производит себя сам. С одной стороны, его самопроизводство необходимо для производства объектов, а с другой стороны, производство объектов необходимо для его самопроизводства. Сложность проявляется в следующем утверждении: вещи производятся в то самое время, когда мы самопроизводимся; производитель сам является своим собственным продуктом. Такое утверждение создает несколько проблем, касающихся причинности» [8. – С. 176]. Бизнес (можно понимать бизнес расширенно как ведение хозяйства, хозяйственную деятельность) производит организацию как один из своих продуктов, а организация обеспечивает возможность осуществления деятельности, принятия и реализации решений для производства продуктов бизнеса.

Нам важно подчеркнуть, что любая организация имеет кроме видимой части,

т. е. наполненной живыми людьми организационно-функциональной структуры, еще и невидимую, не поддающуюся физической регистрации, которая формируется движением и содержанием мыслей и сознания ее участников [2].

Понять устройство этой невидимой организации нам позволяет идея, почерпнутая у Э. Морена, которая заключается в том, что важнейшим условием регулярного производства организации является восстановление ее причинности, регулярная актуализация и подстройка источников ее возникновения.

«Во-первых, линейная причинность: если с помощью какого-то сырья, применяя некий процесс трансформации, мы производим некий объект потребления, то мы находимся в рамках линейной причинности: *x*-причина производит *y*-эффекты. Во-вторых, каузальная обратная связь: предприятие нуждается в регулировании. Оно должно осуществлять свое производство на основе внешних потребностей, исходя из мощности своей работы и внутренних энергетических возможностей. Но мы знаем – уже около 40 лет знаем благодаря кибернетике, – что эффект (подъем и спад продаж) может дать обратную связь, чтобы стимулировать или замедлить производство объектов и услуг на предприятии. В-третьих, рекурсивная причинность: в рекурсивном процессе эффекты и продукты необходимы для того процесса, который их создает. Продукт является производителем того, что его производит. Эти три причины обнаруживаются на всех уровнях сложных организаций» [8. – С. 176–177].

Развивая идеи Э. Морена [7], можно выделить три основных источника или фокуса причинности, незримо присущих любой организации и формирующих невидимые части *организации*: инфра-, ультра- и метаструктуры (рис. 2).

Под *инфраструктурой* (причинностью) понимаются прежде всего те генетические процессы, которые породили организацию, передали ей генетический/культур-

ный код *организовывания* себя, глубинные ментальные модели поведения и саморегулирования. Так, любая организация создается как инструмент решения задач предпринимателя (учредителя предприятия), средство достижения его целей, а поэтому во многом отражает его ментальные и поведенческие конструкции. Инфрапричинность несет связь и с историческим, и с социальным контекстом, поэтому играет значительную роль для понимания контингентных (возможных, вероятностных, но не случайных) будущих состояний организации.

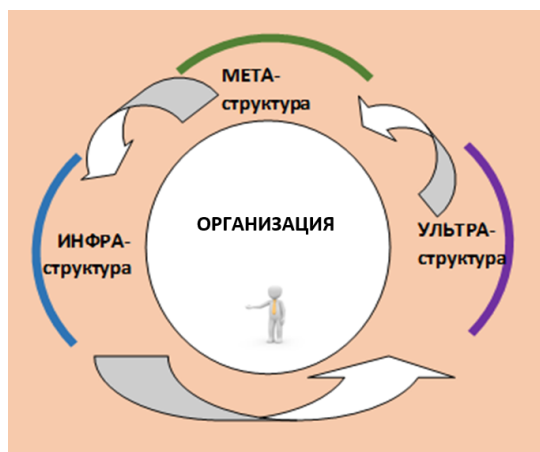


Рис. 2. Порождающая рекурсивная петля организационной причинности

Инфрапричинность как источник организации включает в себя все варианты поведения (это не только способ видеть и действовать, но и способ скрывать или утаивать), которые в истории данной организации стали очевидными, регулярными и приемлемыми, порождают и поддерживают у сотрудников чувство общей истории и культуры.

Ультраструктура (причинность) указывает на новый возможный, но еще не рационализированный способ существования организации. Ультраструктура состоит из знаков и знаковых конструкций и включает в себя новые смыслы, идеи, интуиции, инсайты, озарения сотрудников организации.

Метаструктура (причинность) – это поле комплементарных, конкурирующих и даже антогонистических, обычно недоопределенных целей включенных в организацию индивидов.

Когда расхождения между ультра- и инфраструктурами приобретают характер *несовместимости*, они инициируют в организации поиск новой метастабильности. Переход к новому метастабильному состоянию осуществляется в поле постановки целей за счет поиска дополнительной комплементарности и эмерджентности.

В каждом цикле воспроизводства происходит несколько итераций обращения к причинностям или источникам организовывания: сначала обращение к инфрапричинности организации, которая отсылает нас к ультрапричинности, которая отсылает нас к метапричинности в поиске новой метастабильности. В результате такой корректирующей рекурсии *организация* восстанавливается или воспроизводится.

Организация в оптике психоанализа

Предприятие, как и любой социальный организм, может рассматриваться через призму представлений и логику психоанализа, описывающего социальные связи как дискурсы (дискурс у Ж. Лакана [5] соответствует социальной связи Фердинанда де Соссюра).

Метафорически выделяемая нами ранее «темная», невидимая сторона организации легко интерпретируется как организационное бессознательное, как психика, «душа» организации. Дискурс понимается при этом как вербальная форма объективации сознания или «души» организации.

Выделяемые нами в балансовой модели организации инфра-, мета- и ультрапричинности коррелируют с тремя регистрами психики у Ж. Лакана [5]: воображаемым, реальным и символическим. Их можно рассматривать в качестве трех измерений не только человеческой жизни, но и жизни организации, ее сознательного и бессознательного.

Еще раз оговоримся, что соответствие здесь не прямое, а на уровне смысловых интерпретаций. Но это соответствие позволяет использовать элементы психоанализа организации в нашем *методе регулирования организационного баланса*.

Таким образом, в контексте нашего представления об организации первоначальная психика организации (*реальное*) – это некий организационный фон, недоступный именованию «организационный хаос», включающий в себя все возможные организационные порядки. Реальное является источником внутренней энергии организации. Реальность организации не может быть установлена и не будет известна окончательно.

Реальное в нашей модели неявно проявляется через фокус метапричинности как поле конкурирующих, меняющихся целей, интересов и устремлений участников организации.

Анализ деятельности серийных предпринимателей показывает, что объектом и продуктом их деятельности является предприятие, оно держит на себе бизнес. Именно предприятие предприниматель капитализирует, развивает и продает в процессе своей деятельности. Предприниматель создает предприятие по шаблонам, заимствованным из своего жизненного опыта, а также под воздействием культуры, теорий и практики, предлагающих ему те или иные семиотические (знаковые) средства, язык, концепты. Все это – материал для формирования регистра *воображаемого* (ультрапричинности). В начале пути создания и в ядре жизни организации стоит воображаемое – интуиции, сны, инсайты – призрак реального, и эта фаза неизбежна, по Ж. Лакану.

Символическое (фокус инфрапричинности) возникает и закладывается на начальной (эдиповой) стадии существования организации. Это фактически семейная фаза жизни организации, структурирующая первые формы и архетипы социальных взаимодействий. Они постепенно превращаются в легенды, традиции, пра-

вила и паттерны поведения и символы организации. Символический регистр организации возникает в поле речи и языка за счет объединения плоскостей мышления и сознания. Символическое определяет границы возможного.

Конечно, бессознательное никуда не может исчезнуть, но плотность взаимодействия сознательного и бессознательного может быть в каждой отдельной организации слабой или сильной. Структурированное, упорядоченное бессознательное (желания реального) обретает символические формы своего выражения, или, в терминологии Ж. Лакана, невыразимая реальность бессознательного (означаемое) находит для себя означающее. Символический порядок, по Ж. Лакану, есть условие существования субъекта, которое указывает на то, что должно быть сохранено в организации во время реорганизаций [5].

Ж. Лакан рассматривает бессознательное как *другое* и показывает, что наряду с сознательным действием акторов организационного баланса действуют и *другие* от имени личного бессознательного и коллективного бессознательного. Их взаимодействие происходит в языке, который рассматривается нами как неотъемлемая часть информации.

На пересечении реального, воображаемого и символического, которые связаны между собой как кольца Борромео (рис. 3), и возникает то, чем живет организация и что в подавляющем большинстве случаев не учитывается руководителями предприятий и другими агентами организационных изменений.



Рис. 3. Регистры организации, связанные как кольца Борромео

Под воздействием самых разнообразных причин система управления предприятием (сознательное) инициирует различные организационные изменения. Основные ошибки, которые совершают управленцы (руководители, владельцы): 1) они считают организационную реальность известной; 2) игнорируют воображаемое; 3) предполагают возможным производить любые операции с символическим.

В результате этих ошибок организационное бессознательное готово умереть, но не измениться. Оно сопротивляется в той мере, в какой управляющее воздействие не соответствует «желанию» организации. Сознательное тоже сопротивляется бессознательному через попытку наведения порядка. Возникают точки (и очаги) сопротивления, которые могут интерпретироваться как нарушения организационного баланса.

Точки сопротивления при этом могут не совпадать с видимыми наблюдателю конфликтными проявлениями, но быть их источником. Выявление точек сопротивления, обход сопротивления через согласование «желания» организации с управленческими воздействиями – все эти задачи согласуются с задачей восстановления баланса.

Оргбаланс как условие онтогенеза организации

Если представление об организационном балансе действительно схватывает сущностную характеристику организации, то, опираясь на него, можно предложить способ непосредственной работы с организацией, а именно поддерживать организационный баланс как условие ее воспроизводства.

Представление о балансе организации включает в себя:

1) присущий организации профиль сбалансированного взаимодействия противоречивых свойств (см. рис. 1);

2) рекурсивную петлю согласованного взаимовлияния инфра-, ультра- и мета-причинностей, порождающую при иска-

жении баланса новое становление (онтогенез) организации (см. рис. 2).

Питер Сенге [13] в своей книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» употребляет термин «адаптивная компания», ключевым фактором выживания для которой является непрерывный поиск баланса между излишней заорганизованностью (обюрокрачиванием) и недостаточной структурированностью (регламентированностью).

С нашей точки зрения, термин «сбалансированная компания» более точно отражает существо дела – качество регулирования: за счет поддержания организационного баланса сохраняется способность организации не только к адаптации (к изменяющимся внешним и внутренним условиям), но и нововведениям, поиску новой организационной индивидуации. Сбалансированность – это не статическое, а динамическое состояние, от поддержания которого зависит долгожительство компании.

Мы утверждаем, что организационный баланс – это способ посмотреть на организацию как живую и тем самым избежать ускоренной дезорганизации под воздействием организационной энтропии.

Это утверждение одинаково верно, с нашей точки зрения, не только для привычных институциональных корпораций и учреждений, но и для дистанционных и виртуальных компаний. Территориальная компактность с точки зрения организационного баланса не имеет принципиального значения: резко уменьшается или исчезает только видимая часть организации, но все три фокуса причинности и рекурсивный механизм их взаимодействия продолжают действовать. При этом организационный баланс может рассматриваться в качестве средства взаимодействия с организационной реальностью.

Как управление/регулирование может способствовать разбалансировке

У живых организмов воспроизводство собственной организации (и ее причинно-

сти) происходит в каждый момент времени, постоянно, одновременно многими способами с сохранением их аутопоэза. Живые существа характеризуются тем, что постоянно самовоспроизводятся. Обеспечиваемый за счет этого организационный баланс для живых организмов является источником внутренней энергии, условием и началом процессов синтеза, установления новых организационных связей, новой организационной индивидуации, организационного развития.

В искусственной организации, каковой является предприятие (Enterprise), подобное саморегулирование в полной мере и непрерывном режиме невозможно. Для своего функционирования социальные организации нуждаются в специальных поддерживающих мерах, в регулировании. Самопроизвольно они только разрушаются [1].

Их аутопоэз [6], способность организации/системы к самовоспроизводству, значительно ограничен как формальными правилами, нормативными и административными барьерами, так и необходимостью специальных управленческих воздействий (приказов, заданий, системы мотивации) со стороны руководства для осуществления организационных изменений (ликвидации или создания нового подразделения, кадровых замещений, изменения информационной доступности и т. д.) или масштабной реорганизации.

Управленец наделен возможностью изменять организацию, в рамках которой он действует, но, к сожалению, при этом не представляет в полной мере, как его *предприятие* устроено и каких корректировок требует. Он действует так, как его вынуждают обстоятельства (рынок, регуляторы и пр.), и, скорее всего, занимается борьбой с отклонениями, наведением некоего порядка, ведущего к саморазрушению, чем поддержанием организационного баланса. Заметим, что порядок был и остается одним из самых сложных понятий в организационной теории.

Нечувствительное к организационному балансу управление и наведение порядка зачастую приводят к прямо противоположным результатам – активизации дезорганизующих процессов. При возникновении продолжительных возмущающих воздействий (как внешних, так и внутренних) противоречивые свойства организации могут начать конфликтовать друг с другом, а порой и вступать в антагонистические отношения, вследствие чего профиль организационного баланса постепенно искажается (см. график 3а на рис. 1). А если при этом ограничения со стороны системы управления препятствуют естественному циклическому взаимовлиянию причинностей, то разбалансировка приводит к постепенному росту энтропии и усилению процессов дезорганизации.

Можно выделить типичные управленческие ошибки, которые наряду с факторами внешней среды постепенно приводят к организационному дисбалансу.

Если в компании культивируется установка системы управления на централизацию (как самоценность), то, скорее всего, следует ожидать конфликта с беспорядками по линии «целое – часть». Если приоритет отдается административным методам, то по линии «уникальный – нормативный». Неготовность топ-менеджеров к согласованию интересов сотрудников, боязнь делегировать ответственность своим подчиненным, стремление все знать и все контролировать в организации приводят к антагонизму организационных элементов по шкалам «иерархия – гетерархия», «часть – целое», «уникальное – нормативное».

Постоянное занижение потенциала сотрудников, демотивирующий стиль управления разбалансируют взаимодействие индивидуального и коллективного, планомерного и спонтанного. А привычка назначать нереальные сроки или ставить невыполнимые задачи смещает баланс краткосрочного и долгосрочного. Часто встречающаяся привычка собственников или руководителей согласовывать показатели или давать задания через головы ни-

жестоящих руководителей приводит к конфликту или антагонизму между личным и нормативным.

Список подобных ошибок открыт, и все они рано или поздно за счет неприятия и подавления любых отклонений от требуемого от подчиненных порядка могут привести к *организационному дисбалансу* и возникновению, по меткому выражению А. Пригожина, «организационных патологий» [9. – С. 93]: к устойчивой организационной неспособности предприятия достигать любые поставленные цели и показатели.

Обычно в таких случаях говорят о необходимости изменить систему управления. Но управляем то мы бизнесом, а ремонта требует организация. Организация компании может перестать соответствовать требованиям системы управления, но в каком именно месте ее следует «подлатать», установить зачастую сложно ввиду отсутствия объективированной системы организационной диагностики. Самые разные причины постепенно приводят к нарушению структурной сопряженности между элементами организационного механизма, предприятие (Enterprise) начинает все хуже и хуже воспроизводить свою организацию, что со временем негативно скажется на экономических и финансовых результатах бизнеса.

Регулирование организационного баланса (контуры метода)

Оргбаланс – это знак (концепт) определенного состояния организации (предприятия). Для появления знака (концепта) необходим внешний наблюдатель, задающий базисный элемент интерпретации. Таким образом, сам знак – организационный баланс – появляется как интерпретация динамики отношения порядка и беспорядка, дезорганизации и реорганизации, негэнтропии. Чтобы наблюдателю сохранить свою способность к интерпретации и избежать ложного обобщения, ему надо иметь возможность ассоциировать «свое собственное наблюдение с системой,

значительно более сложной структурно и иерархически более высокой» [12. – С. 41].

Для решения этой задачи нам необходимо найти такой тип мышления, который в наибольшей степени сфокусирован на решении поставленных нами задач. К этому типу мышления мы относим парадигму сложности, разработанную Эдгаром Мореном и развитую многими учеными, философами и практиками во всем мире. Сложностное мышление, как неустанно подчеркивает Эдгар Морен [8], всегда имеет дело с неопределенностью. А попытки рационализировать неопределенность, алгоритмизировать построение организационной нормы или организационного баланса, получить количественную оценку в стремлении достичь большей определенности для выдачи конкретных рекомендаций потенциальному заказчику будут создавать еще большую путаницу в понимании организации и приводить к ложным выводам.

Если первоначально до знакомства с новыми представлениями о порядке мы полагаем, что порядок позволяет избежать и даже прекратить воспроизводство неопределенности, то в представлениях и Ильи Пригожина, и Эдгара Морена всякий порядок содержит в себе неопределенность, что находится в состоянии неравновесности.

Поэтому мы предлагаем использовать качественный (не количественный) диалоговый метод регулирования организационного баланса (МРОБ) [2], базирующийся на представлениях о причинностях организации, ее организационном балансе, оценке возникших искажений и возможном восстановлении организационного баланса.

МРОБ предназначен для диагностики и общей балансировки «здоровья» организации в качестве как самостоятельного метода, так и дополнительного при разработке бизнес-стратегии или бизнес-модели предприятия для осуществления контингентных организационных преобразований.

Как уже отмечалось, наш подход предполагает мысленное разведение бизнеса и организации на этапе диагностики, анализа и балансировки с последующей сборкой результатов в единый проект реорганизации предприятия.

Метод регулирования организационного баланса включает в себя несколько этапов:

1. Обследование и диагностика.
2. Поиск дополнительных/комплементарных организационных решений.
3. Разработка нового организационного концепта.

На этапе диагностики важно выделить и зарегистрировать конкретные изменения в организационной динамике (заметное усиление или ослабление), которые могут проявляться различным образом, в том числе как:

- изменения в поведении, общении, взаимодействии сотрудников;
- неоднозначные интерпретации происходящих в организации событий;
- рост уровня конфликтности;
- несогласия или недовольства в самой разной форме сотрудников устоявшимися нормами и правилами, планами компании, стратегией и др.;
- рост количества споров, исков, тяжб (прежде всего с внешними контрагентами).

Систематизацию отклонений целесообразно осуществлять по силе их проявления, динамике, регулярности. Для внешне благополучных компаний особое внимание следует обратить на регистрацию слабых сигналов на фоне случайных единичных сбоев. Они могут быть первыми признаками начавшейся разбалансировки и указывать на значительный фактор риска для организации.

При анализе отклонений важно не квалифицировать их как хорошие или плохие, поскольку задача состоит не в борьбе с отклонениями, а в балансировке организации, осуществляемой в принципиально другой логике.

Обследование направлено на проявление (визуализацию) и анализ «невидимых структур» (причинностей) организации.

Работа с инфраструктурой предполагает главным образом качественное описание организации, выделение архетипических установок и оснований для понимания мыслей и поступков, принятия решений, неписаных правил поведения, в первую очередь собственников компании и топ-менеджмента; сравнительный анализ различных интерпретаций корпоративной истории. Основной способ обследования инфрапричинности – проведение структурированных глубинных интервью как с руководством компании, так и с группами сотрудников, имеющих различный временной опыт нахождения в организации.

Работа с ультраструктурой нацелена на проявление скрытых в сознании сотрудников представлений о будущем компании, ее перспективах и предполагает в первую очередь работу со знаками: текстами, высказываниями, рисунками.

Перспективным с точки зрения изучения ультра- и инфраструктуры может оказаться проведение психоанализа (например, дискурс-анализа по Ж. Лакану [5]) организации, направленного на организационное бессознательное. Ведь чем глубже мы проникаем, тем более вероятно открываем для себя свою организацию и делаем доступным контакт с организационным бессознательным.

Обследование организации завершается выдвижением гипотезы о существующих рассогласованиях между инфра-, ультраструктурами и интерпретацией этих возможных рассогласований. Например, может оказаться, что фокусировка инфраобласти явно смещена в сторону приоритета целого, стабильного и нормативного, а ультрапричинность организации тяготеет к динамичному, гетерархизированному и индивидуальному. Таким образом удастся уловить общий организационный тренд, задающий направление поиска новой ор-

ганизационной формы (индивидуации) для предприятия.

Затем для выделенных на этапе диагностики конфликтующих организационных элементов производится поиск дополнительного организационного решения, находящегося в выявленном организационном тренде и переводящего взаимное противостояние организационных элементов в балансирующее взаимодействие (на начальном этапе может быть несколько версий). Важно понимать, что поиск дополнительных элементов всегда будет носить творческий, вероятностный, но и не случайный характер. А разработчику помимо рациональности потребуются воображение, чувствительность и понимание.

Наиболее очевидными вариантами организационных решений являются [2]:

- элементы знаковой системы (новый корпоративный язык, новые понятия или значения и др.);
- структурно-функциональные элементы (отделы, процессы, связи);
- способы коммуникации (правила, нормы, процедуры);
- модели (поведения, принятия решений и т. д.).

Дополнительные элементы (или организационные решения) проверяются методом 3С (силы, связи, смыслы): какие силы приводятся в движение, какие связи образуются, какие новые идеи (смыслы) за счет этого могут реализоваться.

Осуществляемая на заключительном этапе разработка нового *организационного концепта* обеспечивает увязку предположений по организационному совершенствованию бизнес-процессов и функциональных структур предприятия, которые генерируются в логике развития бизнеса с предлагаемыми решениями по восстанов-

лению (поддержанию) организационного баланса.

Механизм восстановления баланса состоит в ручном последовательном прохождении рекурсивной петли, восстанавливающей причинность организации. Сотрудники и эксперты, выходя на новый уровень сложности понимания своей организации, осуществляют сборку кандидатных комплементарных организационных элементов в единый новый организационный концепт. Этот этап работы осуществляется на уровне метаструктуры в поле целевых установок участников и обеспечивает формирование новой комплементарности, которая позволит предприятию перейти в новое организационное состояние, сопряженное с требованиями развития бизнеса.

Рекурсивные петли, запускаемые интерпретациями состояний организации, ведут к ее усложнению и увеличению разнообразия, «которое уравнивается формированием более гибкой и более сложной организации» [7. – С. 420].

Заключение

Наблюдение за динамическим равновесием своей организации становится важнейшей компетенцией менеджера. Использование представлений об организационном балансе позволит управленцам, сосредоточенным на организационном развитии, сформировать собственный специфический объект управления и приложения усилий. Поэтому представляется крайне важным рекомендовать ввести в управленческую действительность предприятий позицию наблюдателя, а формирование компетенций, позволяющих наблюдать динамику оргбаланса, включить в фундамент управленческого образования.

Список литературы

1. Алексеев О. Б., Алехин А. С. Актуализация темы «Порядок/Беспорядок, Организация» // Порядок/беспорядок. Организация : материалы научно-практической конференции «HR-trend» (Томск, 25–27 июня 2020 г.) / отв. ред. О. Н. Калачикова. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. – С. 11–16.

2. Алёхин А. С. Баланс порядка и беспорядка в организации. Организационный баланс // Порядок/беспорядок. Организация : материалы научно-практической конференции «HR-trend» (Томск, 25–27 июня 2020 г.) / отв. ред. О. Н. Калачикова. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. – С. 17–19.
3. Бейтсон Г. Разум и природа: неизбежное единство : пер. с англ. – 4-е изд. – М. : URSS, 2021.
4. Гиус А. де. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
5. Лакан Ж. Изнанка психоанализа (1969–1970) / пер. с фр. А. Черноглазова. – М. : Гнозис : Логос, 2008.
6. Луман Н. Введение в системную теорию / под ред. Д. Беккера; пер. с нем. К. Тимофеева. – М. : Логос, 2007.
7. Морен Э. Метод. Природа Природы / перевод и вступительная статья Е. Н. Князевой. – 2-е изд., доп. – М. : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2013.
8. Морен Э. О сложности / пер. с англ. Я. И. Свирского. – М. : Институт общегуманитарных исследований, 2019.
9. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003.
10. Пригожин И. Перспективы исследования сложности // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник 1986 / Академия наук СССР, Всесоюзный научно-исследовательский институт системных исследований. – М. : Наука, 1987. – С. 45–57.
11. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой : пер. с англ. – М. : Едиториал УРСС, 2021.
12. Пятигорский А. М. Избранные труды. – М. : Школа «Языки русской культуры», 1996.
13. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М. : Олимп-Бизнес, 2009.
14. Хэтч М. Д. Теория организации. Модернистская, символическая и постмодернистская перспективы : пер. с англ. – М. : Логос : Гнозис, 2022.

References

1. Alekseev O. B., Alekhin A. S. Aktualizatsiya temy "Poryadok/besporyadok. Organizatsiya" [Making Acute the Subject 'Order/Disorder, Organization']. *Poryadok/besporyadok. Organizatsiya: materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii «HR-trend» (Tomsk, 25–27 iyunya 2020 g.)* [Order/Disorder. Organization: materials of the Conference "HR-Trend" (Tomsk, June 25–27, 2020)], edited by O. N. Kalachikova. Tomsk, Publishing house of the Tomsk State University, 2020, pp. 11–16. (In Russ.).
2. Alekhin A. S. Balans poryadka i besporyadka v organizatsii. Organizatsionnyy balans [Balance of Order and Disorder. Organizational Balance]. *Poryadok/besporyadok. Organizatsiya: materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii «HR-trend» (Tomsk, 25–27 iyunya 2020 g.)* [Order/Disorder. Organization: materials of the Conference "HR-Trend" (Tomsk, June 25–27, 2020)], edited by O. N. Kalachikova. Tomsk, Publishing house of the Tomsk State University, 2020, pp. 17–19. (In Russ.).
3. Beitson G. Razum i priroda: neizbezhnoe edinstvo [Intellect and Nature: Inevitable Unity], translated from English, 4th ed. Moscow, URSS, 2021. (In Russ.).
4. Gius A. de. Zhivaya kompaniya. Rost, nauchenie i dolgozhitelstvo v delovoy srede [Living Company. Growth, Studying and Long-Life in Business Environment]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).

5. Lakane Zh. Iznanka psikhoanaliza (1969–1970) [The Wrong Side of Psychoanalysis (1969–1970)], translated from French by A. Chernoglazov. Moscow, Gnozis, Logos, 2008. (In Russ.).
6. Luman N. Vvedenie v sistemnyuyu teoriyu [Introduction into System Theory], edited by D. Bekker; translated from German by K. Timofeev. Moscow, Logos, 2007. (In Russ.).
7. Moren E. Metod. Priroda Prirody [Method. Nature of Nature], translation and introductory article by E. N. Knyazeva. 2nd ed., augmented. Moscow, «Kanon+» ROOI «Reabilitatsiya», 2013. (In Russ.).
8. Moren E. O slozhnostnosti [Concerning Complicatedness], translated from English by Ya. I. Svirskiy. Moscow, Institution of Humanitarian Research, 2019. (In Russ.).
9. Prigozhin A. I. Metody razvitiya organizatsiy [Methods of Organization Development]. Moscow, MTSFER, 2003. (In Russ.).
10. Prigozhin I. Perspektivy issledovaniya slozhnosti [Prospects of Researching Complicatedness]. *Sistemnye issledovaniya. Metodologicheskie problemy: ezhegodnik 1986* [System Research. Methodological Problems: Year-Book 1986], Akademiya nauk CSSR, Vsesoyuznyy nauchno-issledovatel'skiy institut sistemnykh issledovaniy. Moscow, Nauka, 1987, pp. 45–57. (In Russ.).
11. Prigozhin I., Stengers I. Poryadok ikh khaosa: Novyy dialog cheloveka s prirodoy [Order of their Chaos: New Dialogue of Man and Nature], translated from English. Moscow, Editorial URSS, 2021. (In Russ.).
12. Pyatigorskiy A. M. Izbrannye Trudy [Selected Works]. Moscow, School 'Languages of Russian Culture', 1996. (In Russ.).
13. Senge P. M. Pyataya distsiplina. Iskustvo i praktika obuchayushchey organizatsii [Fifth Column. Art and Practice of Learning Organization]. Moscow, Olimp-Biznes, 2009. (In Russ.).
14. Hatch M. D. Teoriya organizatsii. Modernistskaya, simvolicheskaya i postmodernistskaya perspektivy [Theory of the Organization. Modernist, Symbolic and Post-Modern Prospects], translated from English. Moscow, Logos, Gnozis, 2022. (In Russ.).

Сведения об авторах

Алексей Сергеевич Алехин

эксперт по организационному развитию
Фонда «Центр стратегических разработок
«Северо-Запад».

Адрес: Фонд «Центр стратегических
разработок «Северо-Запад»,
199106, Санкт-Петербург,
26 – линия В.О., д. 15, корп. 2, литер А.
E-mail: alekhin.ru@mail.ru

Олег Борисович Алексеев

научный руководитель Фонда
«Центр стратегических разработок
«Северо-Запад».

Адрес: Фонд «Центр стратегических
разработок «Северо-Запад»,
199106, Санкт-Петербург,
26 – линия В.О., д. 15, корп. 2, литер А.
E-mail: oleg7848079@icloud.com

Information about the authors

Alexey S. Alekhin

Organizational Development Expert
of the Foundation "Center for Strategic
Research "North-West".

Address: Foundation "Center for Strategic
Research "North-West", A letter, 2 building,
15 26 – line V.O., Saint Petersburg, 199106,
Russian Federation.
E-mail: alekhin.ru@mail.ru

Oleg B. Alekseev

Scientific Director
of the Foundation "Center for Strategic
Research "North-West".

Address: Foundation "Center for Strategic
Research "North-West", A letter, 2 building,
15 26 – line V.O., Saint Petersburg, 199106,
Russian Federation.
E-mail: oleg7848079@icloud.com