



Г.В.Новикова

**Конфликты и самоорганизация в  
иерархических и сетевых  
сообществах**

***Рекомендуемая форма библиографической ссылки***

Новикова Г.В. Конфликты и самоорганизация в иерархических и сетевых сообществах // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: труды 5-й Международной конференции (3-4 февраля 2022 г., Москва). — М.: ИПМ им. М.В.Келдыша, 2022. — С. 272-281. — <https://keldysh.ru/future/2022/25.pdf> <https://doi.org/10.20948/future-2022-25>

***Размещено также видео выступления***

# Конфликты и самоорганизация в иерархических и сетевых сообществах

Г.В. Новикова

*Факультет педагогического образования МГУ имени М.В. Ломоносова*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности управления и взаимодействия между членами иерархических и сетевых сообществ. Конфликты и самоорганизация проанализированы с точки зрения междисциплинарных подходов синергетики и конфликтологии. В качестве примеров использованы данные о конфликтах в бизнес-сообществах, государственных структурах, в системе образования, сфере культуры и молодежных кибер-сообществах. Сделаны выводы о существенных различиях конфликтов, интенсивности их проявления и процессах самоорганизации в сообществах, имеющих различные типы управленческих структур.

**Ключевые слова:** иерархические управленческие структуры, сетевые сообщества, конфликты, процессы самоорганизации, синергетика.

## *Conflict and self-organization in hierarchical and network communities*

G.V. Novikova

*Faculty of Educational Studies of Moscow State University*

**Abstract.** The article considers peculiarities of management and interaction between members of hierarchical and network communities. Conflicts and self-organization were analysed from the perspective of interdisciplinary synergies and conflicting science. Examples include data on conflicts in business communities, government structures, education, culture and youth cyber communities. Conclusions about the essential differences of conflicts, the significance of their manifestations and the processes of self-organization in communities having different types of management structures were made.

**Keywords:** hierarchical management structures, network communities, conflicts, self-organization processes, synergies

В современной социологии и психологии труда принято считать, что на смену традиционным иерархическим сообществам и коллективам пришли организации, в которых приняты сетевые формы взаимодействия. В гуманитарных науках существуют методологические проблемы исследо-

вания таких сообществ, так как в теории управления, социальной философии, социальной синергетике, конфликтологии, социальной психологии и психологии труда предлагаются разные исследовательские подходы, теории и концепции [4, 5, 8-10]. В них неоднозначно называются параметры описания рабочих групп. Например, по-разному определяется количество членов в малых, средних и больших группах, типы коммуникации, виды трудовой деятельности и межличностных отношений и др. Современные сетевые сообщества бывают не только производственные и коммерческие. В эпоху Интернета появились профессиональные и общественно ориентированные сетевые сообщества, целью которых является обмен информацией, самообразование, неформальное повышение квалификации, проведение он-лайн мероприятий, конкурсов, опросов общественного мнения, голосования и др.

Разделение на иерархические и сетевые сообщества производится по признаку построения управления и организации взаимодействия между членами. Существуют гибридные, квазисетевые и адаптивные организации, временные проектные группы, в которых используются как иерархические, так и сетевые виды управления. В статье мы рассматриваем конфликты и процессы самоорганизации в традиционных иерархических организациях (например, государственных структурах в сфере образования или безопасности государства) и сетевых сообществах, практически лишенных управленческой иерархии (например, сетевых сообществах педагогов, предназначенных в большей мере для обмена методическими материалами и разработками).

Авторитарные (иерархические) модели управления организацией имеют достоинства с точки зрения упорядочения и унификации процессов внутри системы управления и производства. Для работников эта система обеспечивает многие социальные гарантии, понятные и простые обязанности, ощущение защищенности и уверенности в завтрашнем дне. В такой организации формальную ответственность имеют только начальники, находящиеся вверху управленческой пирамиды, поэтому ответственность между рядовыми работниками «распыляется». Власть в такой организации распределяется неравномерно, она сосредоточена наверху иерархии. «Наиболее явными иерархическими структурами является армия, прокуратура, МВД. «Несилловые» структуры исполнительной власти также существенно иерархичны, по самой своей природе, так как их функция – не дискутировать и обсуждать, а исполнять принятые политическими органами решения. Да и государство в целом, в особенности унитарное, является принципиально иерархической структурой, с четким разделением на руководителей и подчиненных и внутренней дисциплиной исполнения принятых решений» [12].

С точки зрения эффективности управления и производительности труда авторитарная модель является жесткой, инициатива «снизу» в ней не

поддерживается, так как она мешает упорядоченности связей. Коммуникации между сотрудниками являются односторонними, жесткими и формальными по причине отсутствия полноценной обратной связи на всех уровнях управленческой иерархии [10].

М. Вебер указывал на недостатки иерархических структур управления, которые он называл бюрократическими. «Бюрократические структуры оказались весьма успешны в решении стандартных задач, осуществлении рутинной деятельности, поддержании стабильности. Но они проявляют отсутствие гибкости при быстром изменении среды, плохо справляются с решением качественно новых задач, малоспособны к осуществлению инновационной деятельности. Пирамидальная конфигурация структуры означает критическую зависимость эффективности организации от качеств и способностей центрального звена, как правило, одного высшего должностного лица. В случае принятия ими неэффективных решений даже совершенная иерархия будет функционировать вхолостую или начнет работать на саморазрушение» [2: 52].

Конфликты, происходящие в иерархических сообществах, в научной литературе описаны достаточно полно. Такие конфликты всегда происходят «лицом к лицу», при непосредственном общении, сопровождаются массой негативных эмоций и имеют непредсказуемый исход. В иерархических сообществах существует определенная последовательность протекания конфликта. Сначала возникает предконфликтная стадия, которая может быть протяженной по времени и не обязательно приводит к появлению открытого конфликта. На этой стадии у членов сообщества накапливаются противоречия во взглядах и общая неудовлетворенность управлением, распределением социальных или материальных благ между сотрудниками.

Вторую стадию протекания конфликта называют стадией открытого противостояния. «...здесь происходят все основные события, определяющие интенсивность и степень напряженности конфликтной ситуации в целом. Эта стадия, когда в коллективе начинают происходить активные процессы, очень динамична» [1: 40]. На стадии открытого протекания конфликта наблюдается процесс поляризации, когда все члены рабочего коллектива вынужденно должны занять одну из двух противоположных точек зрения на предмет конфликта. Этот процесс можно описать таким образом: несмотря на то, что у каждого человека существует относительно устойчивая система ценностей и убеждений, по отношению к конфликтующим сторонам и только в ситуации открытого конфликта, в силу сложившихся взаимосвязей в рабочем коллективе, неизбежно проявляется *мнение согласия* (прямое полное, прямое частичное, опосредованное полное, опосредованное частичное) или *мнение несогласия* (аналогично прямое полное, прямое частичное, опосредованное полное, опосредованное частичное). «Часть членов прямо или косвенно, полностью или частично начинает

поддерживать основное мнение (позицию) группы А. Другая часть коллектива прямо или косвенно, полностью или частично начинает поддерживать основное мнение (позицию) группы Б. Именно так, таким образом происходит процесс, давший название этой второй стадии развития конфликтной ситуации, – процесс поляризации мнений (позиций)» [1: 46].

После эмоциональной кульминации развития конфликта, которая всеми членами сообщества переживается достаточно интенсивно, ситуация неизбежно начинает изменяться, либо стихийно, либо усилиями руководства. Выделяют административный и психолого-педагогический подходы к разрешению и урегулированию конфликта. На третьей послеконфликтной стадии люди начинают искать и находят приемлемые варианты разрешения конфликта, организуют переговоры, предлагают конкретные способы выхода из сложившейся ситуации. Необходимо отметить, что от зарождения конфликта и до его кульминации происходит дифференциация группы, а после кульминации – интеграция или самоорганизация, что означает поиск новых оснований для формальных и неформальных отношений в коллективе.

В советское время было принято считать конфликт в организации исключительно негативным явлением. И в настоящее время многие специалисты в области менеджмента и управления недооценивают роль конфликтов в процессах самоорганизации коллектива. Между тем, конфликт всегда захватывает очень серьезные процессы идентичности на индивидуальном уровне и распределения ролей на социальном уровне. Наиболее глубокая и полная классификация источников конфликтов приведена Г. Шварцем [14]. Он описывает четыре основных внутриличностных конфликтов: 1) конфликт существования (например, когда конкурируют два претендента на одну должность); 2) индивидуум против группы (определяется принадлежность к группе, ролевой конфликт); 3) «молодые против старых» (конфликт сменяемости власти, конфликты сопротивления инновациям); 4) «самоуважение против любви», когда необходимо принимать ответственные решения и проявлять смелость. Межличностные конфликты связаны с определением групповой идентичности, психологической дистанции, правил и норм развития и коммуникации. Межгрупповые конфликты бывают территориальными, ранговыми (статусными), конфликтами определения норм и наказаний, конкуренции и лидерства [14].

Исход конфликта не всегда заранее известен. В случаях, когда руководителям или рядовым членам коллектива не удастся конструктивно разрешить конфликт, можно говорить о деструктивных функциях конфликта. Имеют место разрушение межличностных взаимоотношений, иногда распад рабочего коллектива, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата. После конфликта могут появиться существенные сложности восстановления трудовых процессов.

Если конфликты конструктивно разрешаются, то они выполняют важную функцию в процессе создания сплоченной эффективно работающей команды. В процессе преодоления внутренних и внешних конфликтов происходит порождение и осознание истинных мотивов, интересов и ценностей каждого человека. Недаром в психологии считается, что развитие личности связано с позитивным разрешением внутренних и внешних конфликтов. Опыт межличностных взаимодействий в ситуации конфликта становится базой для построения новых формальных и неформальных отношений в сообществе.

На основании всего изложенного выше можно сделать вывод о том, что конструктивно разрешенные конфликты выполняют полезные функции для развития коллектива. Конфликты маркируют противоречия и способствуют их преодолению, все члены сообщества получают важную информацию о себе и о непосредственных участниках конфликта, происходит диагностика личных способностей и возможностей. Если конфликт успешно преодолен, то достигается более высокий уровень сплоченности коллектива.

В социальной синергетике конфликты в любых сообществах можно считать точками бифуркации, при прохождении которых имеют место качественные преобразования структуры рабочих процессов и взаимоотношений. Для конструктивного разрешения конфликтов в организациях часто привлекаются профессиональные психологи-конфликтологи. Они осуществляют диагностику социально-психологического климата в организации, составляют карту конфликта, консультируют руководство и помогают проводить переговоры между конфликтующими сторонами. Таким образом процессы самоорганизации после конфликта становятся управляемыми и ведут к укреплению связей между сотрудниками и построению новых планов развития организации.

Сетевое сообщество в самом общем виде можно определить как организацию, не имеющую единого центра управления и основанную на ценностях, которые принимаются всеми членами этого сообщества. Сетевыми организациями можно назвать активно взаимодействующих в процессе совместной деятельности людей, когда власть и ответственность среди членов сообщества распределены равномерно. Социальные психологи определяют сетевые сообщества по принципу опосредованной Интернетом коммуникации. В современных коммерческих и многих государственных организациях построены гибридные организационные структуры, совмещающие иерархичное построение и сетевые виды коммуникации, что делает их достаточно гибкими, чтобы адаптироваться к быстро изменяющимся условиям рыночной экономики [12]. В таких сообществах важна постоянная включенность членов во все процессы, когда каждый участник должен доказывать свою полезность. Основным отличительным качеством сетевого сообщества является относительное равноправие между его

членами и ориентация на результат и высокую эффективность взаимодействия.

Партнерская (развивающая) модель управления, принятая в сетевых организациях, всю полноту ответственности за конечный результат труда передает от человека к человеку, в зависимости от профессионализма и способности эффективно достигать поставленных целей. Такая система является самообучающейся, в целом власть распределяется между членами сообщества равномерно, координация трудовых процессов и взаимодействий осуществляется в режиме автоподстройки. В сетевых сообществах ценятся и поощряются инициатива и смелые решения работников, решения принимаются коллегиально, сферы ответственности распределены. Информация циркулирует достаточно быстро, так как для всех членов существует общее информационное поле, коммуникации являются многосторонними с обязательной обратной связью [9, 12].

Конфликты в сетевых сообществах пока изучены и описаны в научной литературе недостаточно полно. На основе анализа сетевой структуры взаимодействий между членами сообщества можно сказать, что конфликты протекают достаточно быстро, без сильных переживаний участников, как правило, приводят к распаду сетевого сообщества на несколько групп, которые впоследствии могут действовать независимо друг от друга. По источникам возникновения это могут быть либо конфликты принятия коллективных решений, потому что правило простого большинства при принятии решений в сетевой структуре не работает (игнорируется мнение меньшинства), либо конфликты идентичности или ценностные конфликты.

Перечислим несколько особенностей сетевых сообществ. Процессы самоорганизации в них происходят достаточно быстро и практически бесконфликтно. Такое заключение можно сделать на основании того, что статусы работников зависят от их компетентности в конкретных вопросах; руководители нижнего уровня могут самостоятельно принимать решения; привлекают работников с мотивацией к творчеству, саморазвитию, самообразованию. В интеллектуальных видах труда работникам можно вести работу on line, в виртуальном офисе, что особенно ценится молодыми людьми. Положительными моментами сетевой организационной структуры является её хорошая информационная обеспеченность, а также отсутствие лишних посредников при принятии решений. Такая организация быстро обучается, решения принимаются коллективно, поэтому они являются менее субъективными по сравнению с принятием решений в традиционных иерархических сообществах. Но есть и отрицательные стороны сетевой организации: в процессе коммуникации циркулирует множество пустой и лишней информации, что снижает эффективность принятия решений.

В силу того, что совместная деятельность предполагает не формальное соединение деятельностей, а их интеграцию или синергетический эф-

фekt, каждому члену сетевого сообщества необходимо точно определить, какая именно ценность реализуется в той или иной совместной деятельности. Этот внутриличностный конфликт может остаться не разрешенным, так как в ситуации опосредованной современными техническими средствами коммуникации у человека нет необходимости принуждать себя к разрешению конфликта. Такая необходимость остро возникает только в ситуации личного общения с коллегами или руководством.

Интересным феноменом являются сетевые педагогические сообщества, с помощью которых, по мысли управленцев системы образования, можно было бы разрешать достаточно сложные педагогические и социальные проблемы. Такими проблемами являются низкие образовательные результаты российских школьников, функциональная безграмотность, девиантное развитие личности и многие другие. Педагоги, как и обычно, быстро выполнили указания «сверху» и теперь сетевых педагогических сообществ существует несколько десятков [3]. В рамках сетевого сообщества решение подобных сложных проблем не может осуществляться через процедуру обмена между педагогами информационными материалами, методиками и планами уроков, участием в виртуальных конкурсах и фестивалях. Внутри каждой образовательной организации должна быть создана своя педагогическая система, причем не в виртуальном, а в реальном пространстве, в непосредственном взаимодействии со школьниками. Очевидно, что для решения проблемы низких образовательных результатов школьников, построения воспитательного процесса, необходима самоорганизация педагогов не в коммуникационном, а реальном деятельностном плане.

Ещё одним важным вопросом функционирования в обществе иерархических и сетевых структур является сфера культуры. В условиях рыночных отношений, отсутствия государственной идеологии и цензуры, СМИ и сфера киноискусства оказались полностью сетевыми и создали новую «мозаичную реальность», в которой полностью утрачена целостность личности и самоопределения. «Интернет принес ощущение виртуальности бытия, его необязательности, возможности надеть любую маску (последнее в ряде культур предшествовало распаду). Последствия возникновения «культурных анклавов», нового типа общения «со своими» для судеб культуры пока оценить трудно. Следует констатировать, что в определенном смысле культура зашла в тупик» [7: 414].

В условиях постоянного в течение 30 лет реформирования системы образования в России снижался уровень грамотности школьников, что в дальнейшем неизбежно приводило к упрощению их мировоззрения, к «плоской» картине мира. Цель образования, сформулированная бывшим министром образования А. Фурсенко, в том, чтобы вырастить человека потребителя, способствовала формированию примитивных потребностей, неразвитости этического и эстетического сознания у молодых людей. «В

такой реальности культура может как обеспечить выход из кризиса, так и сыграть большую отрицательную роль. Наше общество накопило уникальный опыт не только в отечественной, но и в мировой истории, опыт бытия в кризисе. Этот опыт, в том числе и в области культуры, должен быть осмыслен не только с позиций гуманитарных наук, но и с позиций системного анализа и синергетики. Коридор оставшихся возможностей слишком узок, чтобы мы могли позволить себе роскошь не учиться на собственных ошибках» [7: 418].

Процитируем слова Ф. Фукуямы: «Общество, базирующееся на информации, все в большей степени способствует возрастанию свободы и равенства – двух вещей, которые люди в современной демократии ценят больше всего. Свобода выбора приобретает все более неограниченный характер. Иерархии всех видов, и политические, и корпоративные, подвергаются давлению и начинают распадаться. Власть больших, негибких бюрократических образований, которые стремились посредством правил, предписаний и принуждения контролировать все и вся в пределах своей сферы влияния, была подорвана переходом к экономике, основанной на знании; это способствует росту самостоятельности индивида, обретаемой благодаря доступу к информации» [13: 12]. С точки зрения крайне либеральной идеологии свобода индивидуума не должна ничем ограничиваться. «Представление о том, что социальный порядок должен возникать благодаря централизованной, рациональной, бюрократической иерархии, тесно связано с индустриальным веком» [13: 16]. Каким должен быть социальный порядок в современном информационном обществе?

В современном обществе должен быть сформирован новый базис, предполагающий сетевые формы управления гражданской активностью [6]. После ряда событий, связанных с массовыми выступлениями молодежи в поддержку А. Навального, мы знаем, что уже возникли новые сетевые формы неформальной власти, которые способны вывести на улицы сотни людей. Во многих соцсетях созданы киберсообщества, которые действуют не только в виртуальном пространстве, в них возникают разные виды протестной активности, такие как оппозиционные митинги, шествия, пикетирования. «Потенциал негативных явлений информатизации огромен, информационные войны могут превращаться в реальные противостояния, наносить существенный ущерб не только экономике, но и здоровью и жизням людей. Необходимо уже сейчас осуществлять попытки предсказать потенциально опасные и разрушительные последствия информатизации и виртуализации общества и наметить пути преодоления данных последствий» [6].

Сетевые структуры полезны бизнесу, так как позволяют быстро создавать новые товары и услуги, их рекламировать и захватывать новые рынки, используя сетевые формы организации для повышения эффективности и снижения затрат. Но традиционные иерархические структуры не

должны исчезнуть. В любом государстве кроме бизнеса существуют такие социальные институты, в которых не требуется высокая скорость обмена информацией и равное распределение ответственности. Особенно это касается сферы образования и культуры, которые отвечают за обучение и социализацию молодежи. Здесь старшие – не только педагоги и воспитатели, но и все взрослые – несут ответственность за результаты образования детей и подростков, за то, насколько физически, психически и личностно здоровыми и успешными будут молодые люди. «Иерархические структуры потому и существуют тысячелетиями, что они при всех своих недостатках воплощают лучший из всех существующих способов разделять между людьми ответственность за работу. А если ответственность поделена неправильно, не помогут никакие тренинги...» [15].

В ходе анализа иерархических и сетевых организационных структур мы приходим к следующим выводам.

– Для управления современной организацией наиболее приемлемы гибридные структуры, позволяющие построить иерархию или наоборот, горизонтальные связи между членами коллектива, в зависимости от внешних и внутренних условий организации. «Во время кризиса необходимо прибегнуть к иерархическому командно-контролирующему стилю управления». Однако по окончании кризиса «организации ... опираются на собственные прерогативы и автономию» для того, чтобы устранить остаточные явления кризиса, и предпочтительными оказываются горизонтальные взаимосвязи. Наконец, в бескризисную эпоху целесообразна «кооперация партнеров в форме сети» [2].

– Нужно развивать сетевые сообщества в тех сферах общественной жизни, где они полезны: дополнительное образование, наука, культура и «мягкая сила» в политике. При свободе высказываний и поступков, необходимых для самоорганизации, необходимы и управляющие центры, которые будут регулировать информационные потоки и оценивать полезность или опасность материалов, которыми обмениваются члены сетевых сообществ.

– Разные организационные типы структур «обслуживают» разные сферы жизнедеятельности общества. Для государственного управления, обороны и системы общего обязательного образования необходима иерархическая организационная структура, так как она позволяет «удерживать» ценности, нормы и правила, не позволяет им изменяться под воздействием неграмотных распоряжений лиц, принимающих решения. Эти структуры достаточно консервативны, но они должны хорошо выполнять свои обязанности по отношению к обществу: обеспечивать безопасность, защищать, учить и воспитывать будущих граждан государства.

## Литература

1. *Вересов Н.Н.* Как устранить конфликт в коллективе, или Формула противостояния. Книга для руководителя. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2014. – 128 с.
2. *Диев В.С., Трубицын О.К.* Управление в организациях: Модели, структуры, принятие решений // Вестник НГУ. Серия: Философия. 2010. Т.8, вып.4, с.51-60.
3. *Журавлева Н.* Активное сетевое профессиональное сообщество. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2021. – 97 с.
4. *Зиновьев А.А.* Логическая социология. Москва: Астрель, 2008. 608 с.
5. *Лефевр В.А.* Конфликтующие структуры. – М.: Советское радио, 1973. – 160 с.
6. *Леушкин Р.В.* Сетевые формы самоорганизации и управления социальных систем в условиях информатизации и виртуализации современного общества // [Социодинамика. 2019, №12, с.256-268.](#)
7. *Малинецкий Г.Г.* О «рисках культуры» в условиях системного кризиса / Синергетическая парадигма. Человек и общество в условиях нестабильности. – М.: Прогресс-Традиция, 2003. С. 412-425.
8. *Оганян К.М., Бранский В.П., Астафьев А.К.* Социальная синергетика: учебное пособие. – С-Пб: ИД «Петрополис», 2010. – 192 с.
9. *Олескин А.В.* Децентрализованная сетевая организация научного сообщества: Перспективы и проблемы. – М.: ЛЕНАНД, 2021. – 144 с.
10. *Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н.* Организационное поведение: учебное пособие / под ред. М.Н. Кулапова. – М.: КНОРУС, 2020. – 232 с.
11. *Пригожин А.И.* Организации: Системы и люди/ Изд.3-е, сущ. испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2021. – 240 с.
12. *Сунгуров А.Ю.* Государство и гражданское общество: Как может иерархическая структура взаимодействовать? – Электронная библиотека «Гражданское общество». [http://www.civisbook.ru/files/File/Sung\\_gosvo.pdf](http://www.civisbook.ru/files/File/Sung_gosvo.pdf)
13. *Фукуяма Ф.* Великий разрыв. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 474 с.
14. *Шварц Г.* Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. – С-Пб: Издательство Вернера Регена, 2007. – 296 с.
15. *Jaques E.* Requisite organization: Total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. – Cason Hall Co. Publishers, 2006.