

# КОНФЛИКТ КАК СРЕДСТВО ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## THE CONFLICT AS A MEAN OF CHANGING THE STRUCTURE OF AN ORGANIZATION

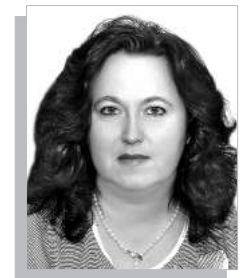


**Антон ГУРЬЯНОВ,**  
кандидат экономических наук,  
Харьковский национальный  
университет строительства  
и архитектуры

**Anton GURYANOV,**  
PhD in Economics,  
Kharkov National University  
of Construction and Architecture

**Ольга ГЕТЬМАН,**  
Харьковский национальный  
университет, строительства  
и архитектуры

**Olga GETMAN,**  
Kharkov National University  
of Construction and Architecture



*«Мы можем характеризовать структуру как бюрократическую в зависимости от того, в какой степени ее поведение определяется или прогнозируется, а в итоге поддается стандартизации».*

*Г. Минцберг «Структура в кулаке».*

Изменение конфигурации организационной структуры может происходить вследствие ряда причин. Одной из них является функциональный конфликт. Исследование этого явления может дать существенные результаты в направлении управления организационными изменениями. Важной научной проблемой является выявление роли функционального конфликта в изменении конфигурации организационной структуры. Цель данной статьи – определить возможности перехода структуры организации из одной конфигурации в другую с помощью функционального конфликта ее структурных частей.

Степень влияния частей структуры в исследуемой организации можно определить исходя из анализа доминирования как основных координационных механизмов, так и из типа децентрализации.

Анализ начинаем со следующего:

1. Координационные механизмы, действующие в организации, раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность.

2. Степень влияния на выбор конфигурации структуры можно определить исходя из того, какой именно координационный механизм доминирует в исследуемой организации.

По мнению Г.Минцберга, одного из ведущих аналитиков в области менеджмента, существует пять основных координационных механизмов: стандартизация рабочих процессов, стандартизация навыков и знаний, стандартизация выпуска, взаимное согласование и прямой контроль.

При этом стратегический апекс [3] стремится к централизации, за данной частью структуры сохраняется контроль над принятием решений (доминирует прямой контроль как основной координационный механизм). При определенных условиях возникает конфигурация – простая структура.

Техноструктура борется за стандартизацию рабочих процессов, поэтому организация наиболее вероятно структурируется как механистическая бюрократия.

Операционное ядро стремится ликвидировать влияние как техноструктуры, так и менеджеров – руководителей, данная часть структуры стремится к доминированию координационного механизма – стандартизации знаний и навыков (квалификации), таким образом, операционное ядро выступает за профессионализм. Поэтому организация структурируется как профессиональная бюрократия.

Срединная линия, пытаясь минимизировать власть как стратегического апекса, так и операционного ядра, стремится к расщеплению организации на рыночно организованные единицы (стремление к «балканизации»), то есть стремится к дивизиональной форме, поэтому основным координационным механизмом в случае наибольшего влияния срединной линии будет стандартизация выпуска.

Вспомогательный персонал приобретает наибольшее влияние в организации, если преобладает механизм взаимного согласования при образовании рабочих созвездий (стремление к коллаборации). Данная структура есть не что иное, как адхократия.

Однако определить степень влияния различных частей организации, основываясь только на анализе доминирования того или иного координационного механизма, не всегда возможно.

Дать более точное заключение по степени влияния частей структуры организации можно после анализа степени централизации / децентрализации управления в исследуемой организации.

Как уже отмечалось, стратегический апекс стремится к централизации, причем как к горизонтальной, так и вертикальной, что присуще простой структуре организации.

Техноструктура, стремясь отобрать власть у линейных менеджеров, тянет организацию в сторону механистической бюрократии через вертикально ограниченную селективную децентрализацию.

Операционное ядро не склонно делить влияние с какой-либо иной частью структуры, предпочитая вертикальную и горизонтальную децентрализацию, что присуще профессиональной бюрократии.

Менеджеры срединной линии предпочитают ограниченную вертикальную параллельную децентрализацию, что является необходимым условием существования дивизиональной структуры.

Вспомогательный персонал при своем стремлении к образованию рабочих созвездий стремится (как и операционное ядро) к вертикальной и горизонтальной децентрализации,

*В статье исследуется роль функциональных конфликтов в преобразовании организационных структур. Любой процесс трансформации организационной структуры имеет движущую силу. Одной из таких сил является функциональный конфликт. В этом контексте важно управлять конфликтом, чтобы трансформация структуры была позитивна для предприятия в целом, а не служила интересам одной из его составных частей.*

*This article examines the role of functional conflicts in changing of organizational structures. There is a driving force in any process of transformation of the organizational structure. One of these forces is a functional conflict. In this context, it is important to manage the conflict, to the transformation of the structure was a positive for the company as a whole, and did not serve the interests of one of its component parts.*

но только ее селективной разновидности. Иначе данную децентрализацию можно характеризовать как избирательную. Организация при этом принимает форму адхократии.

В данной статье в качестве примера влияния частей организации на ее выбор будет рассмотрен наиболее показательный переход от формы, определяемой как механистическая бюрократия, к дивизиональной при помощи искусственно созданного конфликта ее структурных частей.

Напомним, что основным структурным элементом дивизиональной формы является срединная линия, основным координационным механизмом – стандартизация выхода, а децентрализация ей присуща ограниченная вертикальная, параллельная.

Следует отметить, что, как правило, при росте структуры со временем происходит деление на рыночно ориентированные организационные единицы, накладываемые на традиционные функциональные структуры (механистические), переходя тем самым к стадии дивизиональной структуры [1]. Однако сложно представить, что данный переход может осуществляться без конфликтов в коллективе.

Также акцентируем внимание на том, что конфликт – это разновидность структурного дисбаланса, который означает неспособность сохранения системы (в нашем случае организации в форме механистической бюрократии) в старом качестве, устойчивости развития в прежнем направлении, с прежним набором и зависимостью причинных переменных [4].

Конфликт – важнейший показатель перехода системы из устойчивого состояния в неустойчивое.

Согласно «закону адаптации» Ле Шателье система, получив импульс, обязательно будет стремиться восстановить состояние устойчивости на данном или новом функциональном уровне.

В системе, находящейся в состоянии конфликта, возникает стремление найти способ сбалансированного существования всех своих элементов.

Таким образом, конфликт – это не только потеря устойчивости системы, но и поиск перехода от не оправдавших себя форм к новым ради достижения целей.

При этом отсутствие конфликтов гарантирует только сохранение уже приобретенных качеств, что равносильно отрицанию дальнейшего развития [4].

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный конфликт, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. При этом конфликты бывают как функциональные, так и дисфункциональные.

Во многих ситуациях функциональный конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое число альтернатив или проблем и т. д. [2].

Чтобы умело управлять конфликтами в коллективе и направлять их в нужное руководителю русло, необходимо понимать сущность как зарождающегося, так и уже существующего конфликтов, отстаивающих различные интересы отдельных менеджеров и объединенных групп.

С позиций школы власти, которая рассматривает конфликт в организации как составляющую микровласти:

1. Организации представляют собой коалиции различных групп и индивидуумов, объединенных на основе общего интереса.

2. Между членами коалиции существуют устойчивые различия в системах ценностей, интересах, уровнях информированности.

3. Важные решения касаются распределения ограниченных ресурсов.

4. Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта, а поэтому делают власть важнейшим ресурсом, а сам конфликт – центральным моментом организационной динамики.

5. Цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами [3].

С позиции данной школы стратегия – это своеобразная карта отношений во властной структуре организации. Учитывая, что создание стратегии также рассматривается как политический процесс, проанализируем некоторые политические игры в организации.

1. Создание альянсов.

Основная идея заключается в создании контактов, преследующих цель оказания взаимной поддержки в формировании основ собственной власти и служебном продвижении внутри организации.

2. Линейные менеджеры против штатных экспертов.

Цель состоит не в расширении собственной власти, а в уничтожении противника. Для этого сталкивают рядовых менеджеров, обладающих правом на принятие решения, со штатными экспертами (или другими категориями служащих, к ним приравненных), при этом каждая из сторон пытается использовать законную власть нелегитимным способом.

3. Соперничество равных.

Как правило, происходит при образовании 2 мощных блоков власти. Конфликты могут возникать между отделами, между индивидуумами, наделенными определенными полномочиями, между объединенными отделами или департаментами.

4. Экспертиза.

Игра, основанная на эксплуатации навыков и знаний, при подчеркивании своей уникальности, важности и незаменимости. Использование экспертных знаний в собственных целях.

Использовать интересы различных групп для искусственного создания функционального конфликта следует только после анализа заинтересованных групп. Следует определить три основных момента.

1. Анализ поведения заинтересованных групп.

Поведение может быть: актуальное, наблюдаемое, а также потенциальная кооперация, конкурентная угроза и т. д.

2. Объяснение поведения заинтересованных групп.

Возможно, для этого менеджеру потребуется представить себя на месте тестируемых объектов.

3. Анализ коалиций.

Поиск возможных коалиций – объединение подобных [3].

В продолжение следует отметить, что согласно теореме Питирима Сорокина «конфликт – существующий для данной системы, инвертирует направление ее изменения, чтобы избежать разрушения».

Если приравнять степень конфликтности системы к степени ее неустойчивости, то с помощью мер конфликтности можно измерять готовность системы перейти в новое, более устойчивое состояние.

Для трансформации системы из бесконфликтного состояния в конфликтное необходимо и достаточно образовать с помощью новых причинных переменных один или более несбалансированный цикл, чей суммарный негативный вес достаточен для инвертирования позитивного отношения между базисными переменными системы на негативное [4].

На данном этапе будет уместным напомнить, что:

1. Несбалансированный цикл – это цикл (полуцикл), который имеет нечетное количество негативных отношений.

2. Цикл, полуцикл бесконфликтен, если он сбалансирован, т. е. имеет четное или нулевое число негативных отношений.

3. Система бесконфликтна, если все ее циклы сбалансированы. При каждом конфликте всегда есть его участник (участники), предмет и причина.

Участник конфликта – субъект, вынужденный решать определенные проблемы, которые препятствуют достижению цели.

Предмет конфликта – потребность участника конфликта.

Причина конфликта – препятствие, которое порождает несовместимость потребностей участников конфликта и способов их удовлетворения.

Необходимо также вспомнить, что при структурной организации «механистическая бюрократия» основным координационным

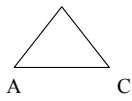


Рис.1

A – срединная линия;  
B – дивизиональная форма;  
C – преобразования в механистической структуре

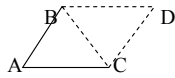


Рис.2

D – техноструктура

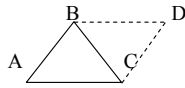


Рис.3

————— положительная обратная связь  
- - - - - отрицательная обратная связь

механизмом является стандартизация рабочих процессов, а ключевой частью организации – техноструктура.

При структурной организации «дивизиональная форма» основным координационным механизмом является стандартизация выпуска, а ключевой частью организации – срединная линия.

Несложно сделать вывод, что при преобразовании одной структуры в другую происходит конфликт между менеджерами техноструктуры и срединной линии в первую очередь за распределение ресурсов, главным из которых является – **власть**.

Ориентация на конечный продукт не исключает необходимость использования таких важных координационных механизмов, как прямой контроль, стандартизация навыков и знаний, стандартизация рабочих процессов и взаимное согласование, однако при главенствовании стандартизации выпуска привилегированное положение в организации техноструктура уступает срединной линии.

При этом не следует думать, что аналитики техноструктуры сдадутся «без боя». Задача руководителя состоит не в том, чтобы гасить конфликт заблаговременно, а наоборот, использовать его для достижения целей организации, поскольку в данном случае большая часть конфликтов будет носить не дисфункциональный, а функциональный характер.

«Создание альянсов» среди менеджеров срединной линии может обеспечить более быструю адаптацию операционного ядра к новой структурной организации.

«Борьба линейных менеджеров против штатных экспертов» (представителей техноструктуры) ускорит процесс дивизионализации, с одной стороны, поможет найти альтернативные решения – с другой, обнажит ранее скрывающиеся в организации проблемы – с третьей.

«Соперничество равных» даст возможность заработать всему блоку координационных механизмов, учитывая конкурентные отношения при производстве взаимосвязанных товаров и услуг внутри организации.

«Экспертиза» как игра, основанная на эксплуатации навыков и знаний, может быть полезна при установлении «стандартов выпуска».

Используя структурную модель конфликта, строим означенный граф.

Фундаментальная структурная теорема анализа и разрешения конфликтов (ФСТ) гласит:

Система находится в бесконфликтном состоянии тогда, если все ее элементы можно разделить на два взаимоисключающих подмножества (одно может быть пустым), такие, что каждая позитивная линия соединяет элементы из одного и того же подмножества, а каждая негативная линия соединяет элементы из разных подмножеств [4].

Бесконфликтное состояние изображено на рис. 1. Все элементы структуры находятся в состоянии положительной обратной связи.

Мера конфликтности, которая равна отношению числа конфликтных (несбалансированных) полуциклов, к числу всех полуциклов в этом случае равна 0.

На рис. 2 изображена трансформация системы из бесконфликтного состояния в конфликтное с помощью новой переменной (техноструктура) путем образования несбалансированного цикла, чей суммарный негативный вес достаточен для инвертирования позитивного отношения между базисными переменными системы на негативное.

Мера конфликтности равна  $2/3=0,67$ .

На рис. 3 изображена трансформация системы из конфликтного состояния в бесконфликтное (преобразование отрицательной обратной связи между техноструктурой и преобразованиями в механистической структуре в положительную) путем преобразования несбалансированного цикла в сбалансированный, чей суммарный позитивный вес достаточен для инвертирования негативного отношения между базисными переменными системы на позитивное.

Стоит подчеркнуть, что произошло превращение антисинергетической системы в антагонистическую (бесконфликтную), так как произведение двух сильнейших коэффициентов обратной связи больше по модулю величины коэффициента слабой связи.

Мера конфликтности равна 0.

На данном примере мы смогли показать переход из бесконфликтного состояния в конфликтное и наоборот при преобразовании структуры из одной формы в другую.

Преобразование механистической структуры в дивизиональную происходит через форму производства взаимосвязанных товаров или услуг, что особенно актуально для предприятий не только промышленного, но и энергетического комплекса, в том числе и при монопольном положении на рынке услуг.

**ВЫВОДЫ**

Использование конфликтов всегда сложный и противоречивый процесс, который может быть смещен в разные стороны своеобразного реакционного равновесия в системах. Задача менеджеров стратегической вершины – удержать равновесие в нужном направлении развития организации при детальном анализе действующих базисных переменных в существующей системе.

**CONCLUSIONS**

*Use of conflicts is a difficult and controversial process that can be moved in different directions in a kind of equilibrium of the reaction systems. The managers' strategic apex is to keep the balance in the right direction of the organization in a detailed analysis of the current basic variables in the existing system.*

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2011 – 512 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
4. Светлов В. Конфликт: модели, решения, менеджмент / В. Светлов. – СПб.: Питер, 2005. – 540 с.