

*Дежников М.С.,**Российский государственный социальный университет***ВИДЫ И ИСТОЧНИКИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ**

**Аннотация:** в современных реалиях предприятия не могут обходить стороной такое немаловажное явление как конфликт, особенно его внутриорганизационное проявление. Ведь конфликт внутри организации играют большую роль в формировании профессионального коллектива и налаживании связей между сотрудниками как по вертикальной, так и по горизонтальной оси организационной иерархии. Актуальность данной проблемы заключается в том, что современные отечественные организации только вступают на эту малоизученную нашими руководителями тернистую тропу рационального и эффективного разрешения конфликтных ситуаций. В данной статье проанализированы типы и источники конфликтов на четырех уровнях: внутри личности, между несколькими личностями, внутри групп и между группами применительно к различным организационным явлениям. Рассмотрены точки зрения, определения понятия и подходы к рассмотрению различными учеными понятия конфликта, оценивается «вес» влияния конфликта и его свойств на внутреннее состояние и рыночные перспективы организации. В рамках исследования темы автор анализирует материалы как отечественных специалистов (Ольга Щербакова, Андрей Вербицкий, Анатолий Анцупов), так и зарубежных (Луи Р. Понди, М. Афзалур Рахим, Карстен Де Дреу) ученых и конфликтологов. Проведенная работа позволяет ему сделать вывод, что большинство конфликтов возможно и необходимо переводить из деструктива в конструктив, тем самым снижая пагубные влияния конкретного противоречия и увеличивая выгодность как для участников, так и для самой организации в целом. Статья может быть полезна конфликтологам, руководителям, медиаторам, сотрудникам различных сфер и организаций.

**Ключевые слова:** конфликт, межличностный конфликт, источники конфликта, внутриорганизационный конфликт, последствия внутриорганизационных конфликтов

Конфликт на рабочем месте является вездесущим организационным явлением. Это главная тема профессиональной социальной психологии и организационного поведения. Множество исследователей высказывали мнение, что конфликт ужасен, разрушителен как для организации, так и для сотрудников [15]. Он ухудшает качество принятия групповых решений; снижает внедрение инноваций и успешность команды, уменьшает доверие между сотрудниками. Другая группа исследователей утверждала, что конфликт может быть конструктивным и выгодным [14]. Это может вне-

сти значительный вклад в эффективность организации. Гармоничные, мирные, кооперативные группы – это склонность к статичности, безразличию и невосприимчивости к изменениям, творчеству и инновациям. Еще одна точка зрения – конфликт не является ни плохим, ни выгодным, а скорее его природа, вовлеченность сторон, обстоятельства и другие связанные переменные решают, что это либо продуктивно, либо нет.

Не существует единого согласованного определения внутриорганизационного конфликта. Согласно Понди [10] конфликт возникает, когда одна

из сторон осознает, что ее цели, ценности или взгляды потакают взаимозависимым партнерам. В то время как другие полагают, что конфликт на рабочем месте может возникнуть из-за своих ресурсов (например, времени, статуса, бюджета), ценностей (таких как политические предпочтения, убеждения, религия, моральные, социальные ценности), личностных различий, неверно истолкованных фактов, представлений, мировоззрений.

Согласно Рахиму [11], конфликт на рабочем месте может быть классифицирован по многим основаниям; следовательно, существует много его типов:

#### 1. Аффективный конфликт.

Два субъекта, пытаясь решить проблему вместе, осознают, что их чувства и эмоции несовместимы. Это ситуация, в которой члены группы имеют межличностные столкновения, характеризующиеся гневом, разочарованием и другими негативными чувствами: гневом, недоверием, неприязнью, страхом, обидой и т.п. Такой конфликт снижает уровень удовлетворенности сотрудников и их психологического благополучия.

#### 2. Основной Конфликт

Этот тип конфликта возникает, когда члены организации расходятся во мнениях относительно своих задач или вопросов содержания работы. Это также называют конфликтом задач и определяют как “ситуацию, в которой члены группы расходятся во мнениях относительно задач, таких как цели, ключевые области принятия решений, процедуры и соответствующий выбор действий”. Конфликт задач – это несогласие между идеями и мнениями членов группы относительно курса действий, который должен быть выбран для конкретной задачи.

Аффективный конфликт возникает из-за несоответствия чувств и/или эмоций, в то время как предметный конфликт связан с несовместимостью должностных обязанностей и обязанностей конфликтующих сторон.

Наряду с тезисами двух основных типов конфликтов существует множество других типов конфликтов на рабочем месте. Например, конфликт интересов. Это конфликт, в котором каждая из сторон, разделяя одно и то же понимание обстоятельств, предпочитает другое, довольно несовместимое решение проблемы. Чаще всего подчиненные воспринимают себя как представителей своих групп, борются за общий интерес, а не за себя; и в ситуации конфликта они будут более безжалостными, чем те, кто борется за личные выгоды. Другой тип- конфликт ценностей, когда два социальных субъекта различаются в своих ценностях или идеологиях по определенным вопросам и это приводит к конфликту.

#### *Источники внутриорганизационных конфликтов*

Поскольку существует четыре уровня анализа конфликта: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой и межгрупповой, то таким образом, источники внутриорганизационных конфликтов также бывают четырех типов [6]:

1. Внутриличностные конфликты (иерархические и структурные).

Двумя основными источниками являются неправильное назначение, несоответствие цели и несоответствующий спрос на мощность.

Неправильное назначение – это поручение сотруднику задачи, для которой у него нет соответствующих знаний и способностей, и он в этом случае может испытывать стресс, который приво-

дит к конфликту. Работник не может должным образом удовлетворить все требования к своей должности даже работая на максимальной мощности. В обратном случае способности сотрудника превышают требования должности и он находит позицию не достойной его. Неадекватная роль спроса и под нагрузкой роль – это общая проблема молодых специалистов.

Структура организации также оказывает большое влияние на ролевой конфликт. Организация создает высокую степень конфликта ролей, создавая конфликтующие цели и решения. Анализ структурных переменных, таких как формализация, контрольный период, размер группы, степень подчиненности, функциональная взаимозависимость и участие представляют собой существенную основу влияния на конфликт. Стиль управления также может генерировать конфликт. "Ролевой конфликт и неопределенность, как правило, ниже в условиях, в которых начальники чаще участвуют в акцентировании производства в условиях неопределенности, обеспечивая структуру и стандарты, облегчая работу в команде, терпя свободу и оказывая восходящее влияние".

### 2. Межличностные конфликты.

Конфликт угрожает самооценке человека и негативно влияет на все физиологические системы, например, ускоряет сердцебиение и увеличивая мышечное напряжение. Согласно Дреу [16], «стресс на рабочем месте рассматривается как антецедент к межличностному конфликту, негативно влияющему на благополучие, и сотрудники с низким благосостоянием могут вызвать конфликт с коллегами, которые более склонны к такому конфликту из-за плохой работы». Межличностные конфликты с коллегами в значительной степени

связаны с личными результатами [8] (самооценка, общее благополучие, эмоциональное истощение), в то время как межличностные конфликты с начальством в значительной степени связаны с организационными результатами, такими как удовлетворенность работой, организационная приверженность, текучесть кадров. Рабочие стрессоры вызывают эмоциональные реакции и последующие напряжения, которые приводят к воспринимаемому межличностному конфликту.

### 3. Внутригрупповые конфликты.

Различные типы конфликтов возникают на разных этапах групповой работы [7]. Стиль руководства может реально повлиять на всех генерирующих конфликт переменных в группе. Существует три ситуации, касающиеся руководителей и подчиненных организации. Во-первых, лидер относится к членам группы по-разному. Пострадавший член может находиться в конфликте с привилегированными членами. Во второй ситуации члены группы выступают против своего руководителя: может быть, потому, что он меняет должностные инструкции, графики, правила и регламенты; убирает некоторые стимулы или вводит какие-то санкции. Члены могут воспринимать эти действия несправедливыми или предвзятыми; и могут сопротивляться этим изменениям, которые могут привести к конфликтам. В третьей ситуации члены образуют подгруппы. Различия в позициях, в групповом предубеждении, различия во мнениях подгрупп могут привести к внутригрупповым конфликтам.

Когда группа состоит из людей с различными стилями межличностного общения, отношениями, ценностями и интересами; тогда есть большие возможности, что ее члены будут иметь противо-

положительную перспективу в отношении групповых и организационных целей. Согласно эмпирическому исследованию Рахима [12], внутригрупповой конфликт в гомогенных группах значительно меньше, чем в гетерогенных. Возрастает тенденция нанимать на работу в организации женщин; последователей различных религий, людей с разным этническими происхождениями, разным образованием, разных возрастных групп (поколений). Переход от формальной иерархической организации к самоуправляющимся командным организациям побуждает исследователей и руководство учитывать разнообразие рабочей силы, поскольку это может привести к возникновению конфликта. Классическая, функциональная организация не может справиться с изменяющимся корпоративным миром сложных проблем; которые ведут организации к проектным командам, матричной структуре и кросс-функциональным командам, и эти способы организации связаны с наймом людей с различными этническими, социальными и информационными фонами.

#### 4. Межгрупповые конфликты.

Источники межгрупповых конфликтов носят в основном структурный характер, такие как организационная иерархия, уровень контроля и централизация власти. Комплексная организация используется для разработки дифференцированных систем для достижения общих организационных целей. Дифференцированные подсистемы разрабатывают различные функции, цели и нормы.

Эти подсистемы конкурируют друг с другом за ресурсы, власть и статус. Согласно Лоурансу и Лоршу [9], подсистемы развивают различные типы внутренних структур (формальность структур и время, цель и межличностная ориентация), что-

бы реагировать на их соответствующую субсреду. Эта неоднородность приводит к межведомственному конфликту. Согласно Спендеру и Кесслеру [13], существует три категории взаимозависимости, а именно:

- объединенная взаимозависимость: группы относительно независимы друг от друга, но продолжают работать для достижения цели организации;
- последовательная взаимозависимость – выход одного подразделения становится входом для другого подразделения;
- полная взаимозависимость – выходы одной группы становятся входом других групп в любом направлении.

Последовательные и полные взаимозависимости являются основными источниками межгрупповых конфликтов. Потенциал для межгруппового конфликта существует, когда две единицы (группы или отделы) зависят от общего пула общих организационных ресурсов, таких как физическое пространство, оборудование, рабочая сила, операционные фонды, капитальные фонды, центральные кадровые ресурсы и централизованные службы.

Таким образом, можно сделать вывод, что типология конфликта является многомерной, имеющей различные основания, такие как личность и роли конфликтующих сторон; должностные обязанности, ответственность, коммуникация и отчетность; реальные или предполагаемые разногласия, дискомфорт; интересы и многие другие переменные. Но независимо от его источника и типа, организация должна конструктивно использовать конфликт.

## Литература

1. Анцупов А.Я. Конфликтология. М.:Нестор, 2010.
2. Вербицкий А., Щербакова О. Конфликтологическая культура специалиста: технологии формирования. МУВООК, 2016.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.
4. Хаидов С.К., Горбунова Е.В. Негативные эмоциональные переживания у несовершеннолетних, подвергшихся инцесту // International Journal of Medicine and Psychology. 2019. Том 2. №2. С. 33 – 38.
5. Акбаева Д.Д., Текеева А.А. Эмпирическое исследование гнева в юношеском возрасте и способы его коррекции // International Journal of Medicine and Psychology. 2019. Том 2. №3. С. 180 – 187.
6. De Dreu C.K.W. The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought // Journal of Organizational Behavior. 2008. P. 5 – 18.
7. Jehn K.A. To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict of workgroup outcomes // International Journal of Conflict Management. 1997. P. 287 – 305.
8. Khan A.M. Haque A. Interpersonal Conflict with Colleagues and Superiors and Its Differential Impact on Job Related Outcomes // The Journal of Humanities & Social Sciences. 2009. P. 80 – 95.
9. Lawrence P.R., Lorsh J.W. Differentiation and Integration in Complex Organization // Administrative Sciences Quarterly. 1967. P. 1 – 47.
10. Pondy L. Organizational conflict: Concepts and models // Administrative Science Quarterly, 1967. P. 296 – 320.
11. Rahim M.A. The Management of Intra-organizational Conflict: A laboratory Study with Organization Design // Management International Review. 1979. №19. P. 97 – 106.
12. Rahim M.A. Managing Conflict in Organization (3rd ed) London: Quorum Books. 2010
13. Spender J.C., Kessler E.H. Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thompson (1967) // Human Relations. 1995. P. 35 – 56.
14. Tjosvold D. Comparative and Competitive goal approach to Conflict:and Challenges // Applied Psychology: An International Review. 1998. P. 285 – 342.
15. Watson C., Hoffman L.R. Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictor of Feelings, behavior and Outcomes // The Leadership Quarterly. 1996. №7 (1). P. 63 – 85.
16. De Dreu C.K.W., Dierendonck Maria D., Dijkstra, T.M. "Conflict at work and individual well-being" // International Journal of Conflict Management, 2004. P. 6 – 26.
17. Щербакова Е.В., Щербакова Т.Н. Формирование профессионального имиджа современного педагога в образовательной организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2018. № 3-2. С. 117 – 121.

## References

1. Ancupov A.YA. *Konfliktologiya*. M.:Nestor, 2010.
2. Verbickij A., SHCHerbakova O. *Konfliktologicheskaya kul'tura specialista: tekhnologii formirovaniya*. MYBOOK, 2016.
3. Grishina N.V. *Psihologiya konflikta*. SPb.: Piter , 2000.
4. Haidov S.K., Gorbunova E.V. Negativnye emocional'nye perezhivaniya u nesovershennoletnih, podvergsihihsya incestu // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2019. Tom 2. №2. S. 33 – 38.
5. Akbaeva D.D., Tekeeva A.A. Empiricheskoe issledovanie gneva v yunosheskom vozraste i sposoby ego korrrekcii // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2019. Tom 2. №3. S. 180 – 187.
6. De Dreu C.K.W. The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought // *Journal of Organizational Behavior*. 2008. P. 5 – 18.
7. Jehn K.A. To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict of workgroup outcomes // *International Journal of Conflict Management*. 1997. P. 287 – 305.
8. Khan A.M. Haque A. Interpersonal Conflict with Colleagues and Superiors and Its Differential Impact on Job Related Outcomes // *The Journal of Humanities & Social Sciences*. 2009. P. 80 – 95.
9. Lawrence P.R., Lorsh J.W. Differentiation and Integration in Complex Organization // *Administrative Sciences Quarterly*. 1967. P. 1 – 47.
10. Pondy L. Organizational conflict: Concepts and models // *Administrative Science Quarterly*, 1967. P. 296 – 320.
11. Rahim M.A. The Management of Intra-organizational Conflict: A laboratory Study with Organization Design // *Management International Review*. 1979. №19. P. 97 – 106.
12. Rahim M.A. *Managing Conflict in Organization* (3rd ed) London: Quorum Books. 2010
13. Spender J.C., Kessler E.H. Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thompson (1967) // *Human Relations*. 1995. P. 35 – 56.
14. Tjosvold D. Comparative and Competitive goal approach to Conflict:and Challenges // *Applied Psychology: An International Review*. 1998. P. 285 – 342.
15. Watson C., Hoffman L.R. Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictor of Feelings, behavior and Outcomes // *The Leadership Quarterly*. 1996. №7 (1). P. 63 – 85.
16. De Dreu C.K.W., Dierendonck Maria D., Dijkstra, T.M. "Conflict at work and individual well-being" // *International Journal of Conflict Management*, 2004. P. 6 – 26.
17. SHCHerbakova E.V., SHCHerbakova T.N. Formirovanie professional'nogo imidzha sovremennogo pedagoga v obrazovatel'noj organizacii // *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki*. Seriya: Gumanitarnye nauki. 2018. № 3-2. S. 117 – 121.

*Dezhnikov M.S.,  
Russian State Social University*

## TYPES AND SOURCES OF INTRA-ORGANIZATIONAL CONFLICTS

**Abstract:** in the current situation the enterprise cannot ignore such an important phenomenon as conflict, especially in its institutional manifestation. After all, conflicts within the organization play an important role in the formation of a professional team and the establishment of relations between employees both on the vertical and horizontal axis of the organizational hierarchy. The relevance of this problem lies in the fact that modern domestic organizations are just entering this little-studied by our leaders thorny path of rational and effective conflict resolution. This article analyzes the types and sources of conflicts at four levels: within the individual, between several individuals, within groups and between groups in relation to various organizational phenomena. The points of view, definitions of the concept and approaches to the consideration of the concept of conflict by various scientists are considered, the "weight" of the influence of the conflict and its properties on the internal state and market prospects of the organization is estimated. Within the framework of the research the author analyzes the materials of both domestic specialists (Olga Shcherbakova, Andrei Verbitsky, Anatoly Antsupov) and foreign (Louis R. Pondi, M. Afzalur Rahim, Carsten De Dreu) scientists and conflictologists. His work allows him to conclude that most conflicts are possible and necessary to transfer from destructive to constructive, thereby reducing the harmful effects of a particular contradiction and increasing the benefits for both the participants and the organization as a whole. The article can be useful for managers, mediators, employees of various spheres and organizations.

**Keywords:** conflict, interpersonal conflict, sources of conflict, intra-organizational conflict, consequences of intra-organizational conflicts