***Ларионов В.Г.***
*докт. экон. наук, профессор*

***Мельников О.Н.,***
*канд. техн. наук, доцент*
*МГТУ имени Н.Э. Баумана*

# *Типы и функции трудовых конфликтов*

## *управление трудовыми конфликтами*

*Продолжение. Начало в № 2, 4/2003*

Трудовые конфликты можно классифицировать различными способами в зависимости от характера, структуры конфликтной ситуации и присутствия в ней разнообразных параметров и критериев.

*Деловые,* связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и *личностные*, затрагивающие его неофициальные отношения.

*Симметричные* и *асимметричные,* по распределению между сторонами потерь и выигрышей: в первом случае они распределяются поровну, во втором одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

*Открытые* и *скрытые* (если участники конфликта прячут его от посторонних глаз, или конфликт еще не «созрел», что затрудняет его разрешение или процесс управления им).

*Вертикальные* и *горизонтальные* (табл. 1).

*Обратимые* и *необратимые.* После так называемых «необратимых конфликтов» уже невозможно восстановить нормальные отношения между участниками. Понимание этого избавляет от напрасной траты времени и позволяет решиться на радикальные меры, не надеясь на то, что «всё образуется».

Существует упрощённая классификация конфликтных ситуаций, характеризующая начальные стадии их развития: *пожарные, горячие, холодные*.

«Пожарную» ситуацию необходимо срочно «гасить»; «горячую» нужно «остудить», но, главное, не дать ей перейти в «пожарную»; «холодная» не требует немедленного разрешения.

**Функции конфликта.**

Являясь конкретным динамическим

*Таблица 1*

**Вертикальные и горизонтальные конфликты**

| Тип конфликта / Суть | Горизонтальные конфликты | Вертикальные конфликты: снизу вверх | Вертикальные конфликты: сверху вниз |
|---|---|---|---|
| 1. Препятствия к достижению основных целей совместной трудовой деятельности | Действия одного препятствуют успешной деятельности другого | Руководитель не обеспечивает подчиненным возможности успешного достижения цели деятельности | Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной деятельности |
| 2. Препятствия к достижению личных целей | Действия одного препятствуют достижению личных целей другим | Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей | Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей |
| 3. Противоречие действий принятым нормам | Конфликт поведения и нарушение норм в группе | Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных | Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя |
| 4. Личные конфликты | Личная несовместимость | Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий | Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов |

выражением каких-то противоречий, конфликты выполняют те или иные функции в жизни общества, групп, отдельных личностей.

Некоторые из этих функций реализуются сами собой, независимо от воли, внимания участников конфликта. Это *обязательные* (облигатные) функции. Но есть и другие, которые могут быть выполнены лишь при определённых условиях, в числе которых желание субъекта и его умение воспользоваться открывающимися возможностями. Это *факультативные* функции (табл. 2).

К обязательным относятся две противоположные взаимодополняющие функции:

– *деструктивная*, состоящая в разрушении сложившихся структур, систем отношений, моральных и

*Таблица 2*

**Обязательные (облигатные) и факультативные функции конфликтов**

| Обязательные функции | Факультативные функции |
|---|---|
| Деструктивная | Информационная: |
| | – сигнальная |
| | – диагностическая |
| | Учебно-воспитательная |
| Конструктивная | Защитная |
| | Развлекательная |

Привычка, потребность, пристрастие

материальных ценностей, в непродуктивном расходования ресурсов, отвлечении внимания от основных проблем на второстепенные, случайные вопросы, а также в ухудшении психологического климата;

– *конструктивная,* способствующая мобилизации сил, дополнительных ресурсов, укреплению существующих структур, либо открывающая дорогу новому, созидательному, обеспечивающая преодоление препятствий на пути прогресса, а также благоприятствующая сплочению коллектива, росту доверия в группе, повышению уровня компетентности конфликтантов.

Каждый конфликт несет в себе обе эти функции, но соотношения между ними варьируются в очень широких пределах.

В отличие от обязательных, факультативные функции, как уже говорилось, срабатывают лишь в том случае, если среди участников конфликта или причастных к нему лиц есть хоть кто-то, готовый и способный распорядиться теми возможностями, которые несет в себе конфликт. Такова *информационная*, или познавательная, функция, благодаря которой конфликт превращается в источник полезных сведений, поскольку в нем в обостренной и концентрированной форме проступают многие явления и свойства, ускользающие от наблюдения при спокойном ходе событий.

Известно, что природные законы не постигаются, пока что-то их не нарушает. Конфликты, нарушавшие размеренные человеческие отношения разного уровня (от войн до мелких личных ссор), дали обильный материал для постижения природы и особенностей этих отношений. В этом отношении конфликт стоит сравнить с карикатурой. Можно долго рассматривать некий портрет, силясь выделить характер-

Являясь конкретным динамическим выражением каких-то противоречий, конфликты выполняют те или иные функции в жизни общества, групп, отдельных личностей

ные черты лица. Но вот показали карикатуру на этого человека, и задача заметно упростилась.

В практическом приложении информационная функция распадается на *сигнальную* и *диагностическую*. Первая из них состоит в том, что любой случайный на первый взгляд конфликт, а тем более повторяющиеся сходные конфликты, являются сигналами какого-то неблагополучия в системе, с которым так или иначе связаны конфликты. В этом отношении конфликт можно сравнить с симптомом болезни. Боль, жар или сыпь неприятны сами по себе. Их легко можно подавить, воспользовавшись широко рекламируемыми средствами, но запустив при этом болезнь. Квалифицированный же врач не спешит бороться с симптомами, а использует их совокупность для распознавания болезни, которую и будет лечить. А боль и жар, не говоря уже о сыпи, проходят в этом случае сами, без назначения болеутоляющих и жаропонижающих средств, к которым приходится прибегать лишь в особых случаях.

В некоторых ситуациях сигнальная функция конфликта по ряду причин игнорируется. В пример можно привести известные конфликты в сфере обслуживания в те времена, когда работник этой сферы не был заинтересован в положительном отношении со стороны потребителя. В этих конфликтах, в случае жалобы потребителя и последующего разбирательства, устанавливался виновный и получал наказание. Но положение не исправлялось, и конфликтов не становилось меньше. И неудивительно, потому что грубость и недобросовестность персонала являлись лишь поводами, провоцировавшими столкновения. Основные же причины, такие как возрастающий дефицит товаров и услуг, их неудовлетворительное качество, нерациональный режим работы предприятий, низкая квалификация работников и слабая их заинтересованность в результатах труда, а, главное, стоящая за всем этим система общественного устройства, оставались «за кадром». Внимание же целиком концентрировалось на провинностях непосредственных исполнителей, что было нетрудно, поскольку, как правило, те были далеко не безгрешны. Однако, сводя рассмотрение каждой из многочисленных жалоб к наказанию непосредственных участников происшествия, тогдашнее руководство отсекало сигнальную функцию конфликта, обеспечивая себе дальнейшее уютное существование без дополнительных хлопот.

...конфликт стоит сравнить с карикатурой. Можно долго рассматривать некий портрет, силясь выделить характерные черты лица. Но вот показали карикатуру на этого человека, и задача заметно упростилась

Другой пример. В неком коллективе время от времени вспыхивают короткие конфликты по пустякам между разными сотрудниками. Проще всего не придавать этому значения, списать на чью-то неуживчивость, усталость, «трудные времена» и многое другое и предоставить людям сами разбираться во взаимоотношениях. Но возникает вопрос: а что стоит за этими вспышками? Возможно, в коллективе назрело противостояние между сотрудниками по каким-то серьезным профессиональным позициям или выбран нецелесообразный стиль управления. Один из возможных вариантов: сконцентрировав в своих руках все бразды правления, руководитель не оставляет исполнителям никакой свободы, а тем более возможности для творчества. Все мельчайшие вопросы надо решать с шефом. Но тот занят выше головы, приходится ждать в бездействии, творческая же энергия работника ищет выхода, применения. Неудовлетворенность и раздражение вынуждают людей сталкиваться между собой.

Суть *диагностической* функции состоит в том, что в конфликтных обстоятельствах значительно ярче и нагляднее проявляются свойства личности. В коротком конфликте о человеке можно узнать столько, сколько не удается за время долгого общения с ним в спокойной, «мирной» обстановке, особенно, если он заинтересован произвести выигрышное впечатление.

В связи с диагностической функцией стоит упомянуть принцип самоограничения, которым полезно пользоваться не только руководителям, но и любому члену коллектива. Смысл его сводится к тому, что в процессе профессионального общения либо при последующем самоанализе конфликтных эпизодов субъект не позволяет себе оправдывать никаких отступлений от должного ни ссылками на обстоятельства, ни, тем более, некорректным поведением партнеров. В развернутом виде эта позиция выглядит примерно так: «Если я хочу уважать себя как специалиста, как личность, то я должен справиться со своими задачами в любых обстоятельствах. Я должен быть готов к взаимодействию с любыми партнерами, которые даны мне по роду моей деятельности. Но вот сегодня я не сумел сделать все, что положено, и так, как положено. Мне действительно не повезло с партнером (с обстоятельствами), но это не может служить оправданием. И значит, я должен понять, какие допустил ошибки, когда и какие упустил возможности».

Тщательный самоанализ в таком ключе или обращение за советом к опытным коллегам, специалистам позволит найти более подходящее решение, которое, хотя и не может обычно изменить исход данного эпизода, но существенно обогащает опыт субъекта и способствует росту его квалификации.

*Продолжение следует*