

Поморский государственный университет  
им. М.В. Ломоносова

Учебник для вузов

**Ю.Ф. Лукин**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

**(MANAGEMENT OF THE CONFLICTS)**

*Допущено учебно-методическим объединением  
по направлениям педагогического образования  
в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений*

**Москва  
Гардеамус  
2007**

**Москва  
Академический Проект  
2007**

УДК 15  
ББК 88.53я7  
Л84

**Рецензенты:**

*Будатов Владимир Николаевич, член-корреспондент РАО, доктор исторических наук, профессор; Сметанин Альберт Васильевич, доктор экономических наук, профессор; Ульяновский Виктор Иванович, доктор социологических наук, профессор.*

Издательство благодарит за участие в создании книги Высшую школу делового администрирования Института управления, права и повышения квалификации при главе администрации Архангельской области

**Лукин, Ю.Ф.**

Л 84 Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — 799 с. — (Gaudeamus ; Фундаментальный учебник).

ISBN 5-8291-70724- (Академический Проект)

ISBN 5-98426-041- (Гаудеамус)

В учебнике раскрываются теоретические основы конфликтологии, понятия сущности конфликта, его динамики и структуры, дается типология конфликтов, в том числе корпоративных, бизнес-конфликтов. Рассматриваются практические вопросы управления конфликтами: их анализ, предупреждение, конструктивное разрешение; конфликтные факторы, социальная ответственность бизнеса, власти и личности; качество управления, организационные изменения, бизнес-этика и этикет, стратегии поведения в конфликте, проведение переговоров, посредничество. Исследуются конфликтное трансграничное и межэтническое пространство современной демократической России; семь уровней управления в глобальном социуме, новые самоуправляемые общины. Имеется раздел практик-менеджмент&конфликт, по каждой теме разработаны контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы. Приводятся конкретные конфликтные ситуации (кейсы), тесты, тематика дипломных проектов, список литературы.

Сильной стороной книги является ориентация автора на практическое использование знаний по конфликтологии и менеджменту в управлении конфликтами.

Учебник предназначен для студентов вузов, обучающихся по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», для слушателей программы «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)», Президентской программы подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе», может быть полезен практическим менеджерам.

УДК 15  
ББК 88.53я7

© Лукин Ю.Ф., 2007  
© Оригинал-макет, оформление.  
Академический Проект, 2007  
© Гаудеамус, 2007

ISBN 978-5-8291-

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение ..... 5

### РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ .... 25

Глава I. Развитие теории о конфликтах, их роли в жизни общества ..... 27

Глава II. Современная конфликтология как меганаука ..... 69

Глава III. Понятие конфликта, его сущности .... 101

Глава IV. Структура и процесс развития конфликта ..... 121

Глава V. Классификация, типология конфликтов... 140

### РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ... 195

Глава VI. Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов ..... 197

Глава VII. Конфликтные факторы в современной России ..... 235

Глава VIII. Бизнес-конфликты, конкуренция, поглощения и слияния, гринмэйл. Коррупция и антикоррупционная стратегия..... 304

Глава IX. Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности... 364

Глава X. Качество менеджмента в организации. Организационные изменения..... 417

Глава XI. Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов ..... 463

Глава XII. Стратегия поведения в конфликте ... 482

Глава XIII. Позитивное поведение личности. Социально-психологические технологии управления конфликтами ..... 520

Глава XIV. Деловая этика и бизнес-этикет ..... 547

Глава XV. Посредничество, переговоры ..... 589

Глава XVI. Правовые способы, антикризисное управление в разрешении конфликтов.....	622
Глава XVII. Конфликты в сфере образования...	656

### РАЗДЕЛ III. ПРАКТИК-МЕНЕДЖМЕНТ & КОНФЛИКТ ..... 681

1. Тренинг «Управление конфликтами». Деловые и ролевые игры. Упражнения .....	682
2. Конкретные конфликтные ситуации (кейсы) .....	716
3. Тесты, диагностика.....	765
4. Темы дипломных проектов .....	793
5. Библиографический список .....	795

*Моим студентам-бакалаврам  
и слушателям программ ДПО  
с благодарностью и уважением*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и социальная значимость учебной дисциплины «Конфликтология» обусловлены тем, что конфликты возникают практически во всех сферах жизнедеятельности людей — в политике, экономике, культуре, социальной жизни. Они являются естественным состоянием всего глобального социума, любого общества-государства, регионального социума, муниципальной общины, организаций всех типов и форм. Социальная жизнь есть нескончаемый процесс борьбы за власть, влияние, за ресурсы и их распределение. Даже в самых богатых и крупных организациях ресурсы всегда ограничены, а необходимость их распределять, как показывает практика, неизбежно ведет к возникновению конфликтных ситуаций. Конфликты постоянно воспроизводятся в межличностных отношениях между людьми, в семейно-бытовой сфере, различных видах человеческой деятельности. Появляется острейшая социальная потребность не просто в изучении конфликтов, их анализе, но и в управлении ими, предупреждении и разрешении конфликтных ситуаций.

Миссия этого учебника заключается в том, чтобы помочь менеджерам овладеть знаниями, умениями и навыками управления конфликтами. Чтобы, используя накопленный опыт преподавания учебной дисциплины «Конфликтология: управление конфликтами», дать возможность другим начать обучение по указанному учебному курсу. Данная работа по существу представляет второе, дополненное и переработанное издание «Управление конфликтами: учебное пособие для менеджеров», вышедшее в 2002 г. с грифом «Рекомендо-

вано Экспертным советом Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»<sup>1</sup>. Второе издание кардинально переработано, дополнено новыми главами: конфликтные факторы в современной России; конфликтное трансграничное, межэтническое пространство; бизнес-конфликты, корпоративные захваты (слияния, поглощения, гринмэйл); предупреждение конфликтов, социальная ответственность бизнеса, власти и личности; качество менеджмента в организации, организационные изменения; деловая этика и этикет; правовые способы, антикризисное управление в разрешении конфликтов. Переработаны и вводятся в научно-учебный оборот обновленные авторские кейсы о корпоративных конфликтах в лесопромышленном комплексе России и др.

Новые методические подходы в отличие от имеющихся учебников нашли отражение в четкой практической направленности учебного курса по управлению конфликтами как части общего менеджмента — менеджмент&конфликт, «*management of the conflicts*», в концептуальных положениях и изменениях, внесенных автором в понимание конфликтологии, сущности, динамики и типологии конфликтов, управление ими.

Все материалы учебника апробированы в учебном процессе, в том числе деловые и ролевые игры, упражнения в ходе проводимых тренингов. Занятия по управлению конфликтами ведутся мною на Президентской программе подготовки управленческих кадров «Менеджмент в бизнесе» с 1998 г. Данный курс читался также слушателям программ профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом» и др. По программе «*Master of Business Administration (MBA)*» менеджеры изучают управление конфликтами с 2005 г. Со студентами вуза, обучающимися по направлению 080 500 «Менеджмент» с присвоением степени «Бакалавр менеджмента», занятия по

<sup>1</sup> См.: Лукин, Ю.Ф. Управление конфликтами : учеб. пособие для менеджеров. Архангельск, 2002. Рекомендовано Экспертным советом Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

«Конфликтологии: управлению конфликтами» проводятся с 2005 г.

При изучении учебной дисциплины «Менеджмент&конфликт» возникают межпредметные связи с общим и стратегическим менеджментом, организационным поведением, деловой этикой и бизнес-этикетом, управлением персоналом (человеческими ресурсами), психологией, социологией, политологией, регионологией, северным регионоведением, экономическими и другими дисциплинами. Конфликтология и зарождалась и развивается как меганаука, как река, впитывающая ручейки знаний, концептов из других дисциплин. Она имеет отношение, прежде всего, к жизни человеческого социума, к различным проявлениям социальной активности и протеста людей. Жизнедеятельность общества в экономике, политике, культуре, социальной сфере исследуют самые разные отрасли науки. И все они сталкиваются с конфликтным взаимодействием в большей или меньшей степени. У каждой из социально-гуманитарных наук есть свои методы изучения конфликтов. Конфликтология объединяет все существующие в других науках знания о конфликтах в единое целое, используя все их богатство и методическое разнообразие. Поэтому в конфликтологии находится место и для социальных, политологических, и для психологических, управленческих, организационных подходов в исследовании социальных конфликтов. В данной работе не исследуются конфликты в неживой природе, среди животных. Задачи данного учебника значительно уже, и автор вполне сознательно ограничивает предмет управления конфликтами только сферами жизнедеятельности человеческого общества и действиями личности.

Конфликтология — современная меганаука о противоборстве людей и других субъектов социальной жизни, об управлении их конфликтным взаимодействием. Это вполне самостоятельная наука XXI столетия о конфликтах, имеющая междисциплинарный теоретический и прикладной характер. При таком концептуальном подходе, во-первых, указывается на сущность любого конфликта — это противоборство, противодействие, а не просто существующее противоречие или отсутствие согласия, «фи-

га в кармане». Во-вторых, подчеркивается необходимость управления конфликтами — их анализа, предупреждения, конструктивного разрешения. Конфликтология развивается как наука, потому что существует социальная потребность в познании конфликтов и способах их улаживания, урегулирования, разрешения.

Конфликт в менеджменте понимается автором как противоборство, противодействие сторон с присущими им своими ценностями, интересами и потребностями, острое конфликтное социальное взаимодействие; схватка за ресурсы, власть и управление; влияние на принимаемые решения, столкновение, война. Необходимо отличать конфликт от односторонних действий, имеющих явно агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство двух сторон. При этом важно понять, что если отсутствуют действия, направленные друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и нужды в управлении конфликтом. «Нет действия — нет противодействия — нет конфликта» — такая формула представляется мне отвечающей сущности конфликтного взаимодействия в менеджменте. Мысленное или вербальное выражение несогласия, обычная дискуссия, спор, инцидент, кризис, напряженность могут перерасти в конфликтное столкновение, когда стороны осознают не только свои интересы и интересы противостоящих им противников, но и начнут действовать друг против друга. Здесь речь идет уже не просто о принятии противоположной точки зрения, а об эскалации конфликта.

Специфика «*management of the conflicts*» в отличие от философии, любомудрия, созерцания, простой игры ума предполагает активную практическую деятельность, конкретные результаты, достижение поставленных стратегических целей и решение тактических задач. Поэтому конфликты идей, взглядов, теорий, различных концепций, не реализующиеся в практической управленческой деятельности, остаются вне рамок предмета данного учебника. Такое ограничение крайне важно, чтобы не растекаться мыслью, а дать менеджерам надежные инструменты управления конфликтным противоборством на практике, используя достигнутый теоретический уровень в понимании и объяснении конфликтов.

Конфликты не есть зло, но они не такое уж и благо. Конфликты выполняют как конструктивные (позитивные), так и деструктивные (негативные) функции, могут иметь и положительные и отрицательные последствия. Они способны укрепить организацию, но могут ее и разрушить. Поэтому необходимо не гасить конфликты, не избегать их, а учиться управлять ими, овладевая знаниями, умениями и навыками анализа, предупреждения и разрешения конфликтов. В полной мере это относится ко всем руководителям, к каждому менеджеру вне зависимости от того, в какой сфере функционируют организации любых типов и форм собственности (бизнес, государственное и муниципальное управление, образование, культура и т. д.). Представляется актуальным иметь в штате крупных и средних организаций специально подготовленного менеджера-конфликтолога (менеджера по конфликтам, менеджера по управлению конфликтами).

Менеджмент и конфликт — *management of the conflicts* рассматривается автором как часть общего и стратегического менеджмента в организации, важный элемент организационного поведения, корпоративной культуры. Актуальны проблемы практического применения концептуальных положений конфликтологии в управлении персоналом, стратегическом планировании, проведении организационных изменений, антикризисном управлении. В предупреждении и разрешении конфликтов важную роль играют качество менеджмента в организации, социальная ответственность бизнеса, власти и личности, следование нормам деловой этики и бизнес-этикета, позитивное поведение.

Современный подход к конфликтам в отличие от традиционного их неприятия основывается на том, что менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в своей организации, управлять конфликтами для достижения стратегических целей (Ф. Лютенс, Л.В. Карташова, Ю.Ф. Лукин и др.). Конфликтов не надо бояться, ими необходимо управлять. Они нужны, так как отсутствие новых идей, соглашательство, старые традиционные приемы и ме-

тоды работы тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации, неизбежно ведут к застою. Конфликты возможны в организациях с эффективным управлением и даже могут быть желательными, позитивно воздействуя на качество общего менеджмента.

Такой менеджерский подход не означает, что не надо заниматься предупреждением конфликтов, профилактической работой. Как раз наоборот. Менеджер в организации, а тем более на уровне государства, социума, региона должен обладать необходимыми знаниями, умениями, навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций, анализировать конфликтные факторы, видеть причины конфликтов и умело управлять конфликтным взаимодействием на всех стадиях развития конфликта. Очень важно просчитывать конструктивные и негативные последствия конфликтов, степень их влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации, на свою карьеру и положение в социуме.

Авторская модель развития конфликта, изложенная в данной книге, базируется на известных уже моделях, но имеет и некоторые отличия. Эта модель разработана на основе практических подходов, исследованных и имеющихся в конфликтологии, и включает три стадии и семь этапов. Она во многом основывается на позиции А.В. Дмитриева, В.Н. Кудрявцева и С.В. Кудрявцева, опубликовавших в 1993 г. первую часть юридической конфликтологии и считающих возникновение конфликтной ситуации самым первым событием латентной стадии развития конфликта<sup>1</sup>, на других источниках, а также на собственном практическом опыте.

В данном учебнике предлагается также авторская типология конфликтов по субъектам и сферам действия, которая включает внутриличностные конфликты, межличностные конфликты; конфликты между личностью и группой, руководителем и группой подчиненных; межгрупповые конфликты; региональные конфликты;

<sup>1</sup> См.: Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. Ч. 1. Юридическая конфликтология. М., 1993. С. 125 – 129.

конфликты на уровне общества; глобальные конфликты. По сферам жизнедеятельности человека можно выделить конфликты: семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе неудовлетворенных потребностей, несовпадения интересов, ценностей и др. На уровне общества выделяются конфликты между сферами жизни социума — экономические, политические, социальные, культурные; между субъектами Федерации и центром; между действующими социальными институтами; между социальными слоями и группами, народом и властью; между различными культурами и этносами; между государственными структурами власти и управления, ведомствами, министерствами и другими звеньями управления; между элитами, финансово-промышленными группами; между политическими партиями и другими общественными объединениями. Также выделяют идеологические, финансовые, торговые, таможенные, корпоративные, конфликты в сфере образования и др.

Восполняя имеющийся в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту пробел, в данной книге выделяются в отдельную группу бизнес-конфликты, к которым относятся споры хозяйствующих субъектов, конфликтные ситуации с органами власти и управления, с потребителями услуг и товаров; конкуренция, коррупция; корпоративные конфликты, гринмэйл; банкротство и др. К внутренним конфликтам в организациях можно отнести конфликтное противоборство на уровне личности (межличностные) и групп (межгрупповые) в зависимости от выполняемых функций, сферы деятельности. К функционально-управленческим конфликтам относятся коммуникационные, информационные, инновационные, в сфере финансов из-за нарушений действующего законодательства и др. Выделяются также структурно-функциональные конфликты; конфликты культуры, ценностей, интересов и др.

В глобальном социуме, постиндустриальном (информационном, коммуникативном) обществе планеты Земля постоянно воспроизводятся конфликты между богатыми («золотой миллиард человечества») и бедны-



ми развивающимися странами или между глобальным ядром и периферией. Это и «горячие» или «холодные войны» за «передел мира», конфликты между мировыми социальными системами, между государствами; столкновения на религиозной (конфессиональной) основе; жесточайшая глобальная конкуренция за овладение природными ресурсами. Международные, межгосударственные, межэтнические, межкультурные и другие конфликты могут протекать как в мирной, ненасильственной форме, так и с применением методов вооруженной борьбы. Мною сформулированы две основные стратегии разрешения конфликтных ситуаций в современном глобальном социуме: «добро через насилие» и «мирное окно возможностей».

Впервые в учебной литературе по конфликтологии и менеджменту на основе предшествующей своей монографии «Глобальный социум самоуправляемых общин» мною выделяется семь уровней власти и управления в глобальном социуме, на каждом из которых возникают и разрешаются конфликты различной степени в пространственном и временном измерении<sup>1</sup>. Особенно конфликтным является уровень охлократии, реализующийся в так называемых «цветных революциях» и других акциях.

В учебнике вводится относительно новый для конфликтологии концепт — «конфликтное пространство». Конфликтное пространство — это конфликты различных типов, остроты и масштаба, разной временной протяженности, конфликтные ситуации и конфликтные факторы, сосредоточенные и протекающие в пределах какого-либо отдельного пространства глобального социума. Полная типология конфликтных пространств пока еще не создана. Анализируется одно из конфликтных пространств на примере трансграничного, межкультурного пространства суверенной демократической России. Проблемы формирования поликультурных организаций, городских и сельских социальных общностей,

<sup>1</sup> См.: Лукин, Ю. Ф. Глобальный социум самоуправляемых общин : Global society self-government of communities : монография. Архангельск, 2006.

гражданского, коммунального общества требуют постоянной целенаправленной работы по взаимодействию с новыми современными самоуправляемыми общинами (*self-government of communities*). Убежден в том, что демократия в любой стране вырастает естественным образом, снизу, возникает из локального самоуправления, в основе которого лежит человеческая солидарность, а не проявления этнической и социальной враждебности, не классовая борьба. Экспорт демократических ценностей и демократических процедур в другие страны силой оружия или путем давления, применения санкций, политических и экономических методов ведет не к установлению порядка, а к сопротивлению, протесту, хаосу. Россия, например, выбрала для себя суверенную демократию волей собственного народа. Как суверенная страна она решает сама, каким образом — с учетом своей исторической, экономической, культурной, геополитической и иной специфики — можно обеспечить свои национальные интересы, сбережение народа, реализацию принципов свободы, выборных процедур, соборности, самоуправления, механизма и процедур реализации власти народа в собственной стране.

В предупреждении конфликтов применительно к организациям автором выделяется два подхода. Первый подход в предупреждении конфликтов в организации можно условно обозначить как психолого-коммуникативный. Этот достаточно узкий, специализированный подход сводит все многообразие профилактической деятельности менеджмента к психологии делового общения, оптимизации социальных, личностных контактов, к изменению своего отношения к ситуации, к применению способов и приемов воздействия на поведение оппонента. Используются технологии компетентной оценки результатов деятельности, позитивной конструктивной критики и др.

Второй, более широкий подход в предупреждении конфликтов назван мною социально-управленческим, менеджерским. Указанный подход тесно увязывается с социальной ответственностью власти, бизнеса и личности; качеством общего и стратегического менеджмента, направленных на создание благоприятных условий