

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**

**им. проф. М. А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»**

**(СПбГУТ)**

---

**В. В. Несенчук**

**ОСНОВЫ  
КОНФЛИКТОЛОГИИ**

**Опорный конспект лекций**

**СПб ГУТ)))**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

**2016**

## Введение

Курс дисциплины «Основы конфликтологии» рассчитан на подготовку бакалавров по направлениям 42.03.01 "Реклама и связи с общественностью" и 12.03.03 "Фотоника и оптоинформатика" в рамках общеобразовательной программы.

Целью преподавания дисциплины является изучение основного категориального аппарата конфликтологической науки, знакомство с современными представлениями о конфликте, его роли и значимости в развитии отдельной личности и общества в целом, а также с практикой предупреждения и разрешения конфликтов. Изучая эту дисциплину, студенты знакомятся с принципами и методами предотвращения и урегулирования конфликтных ситуаций.

Первоочередной задачей овладения предметом дисциплины является формирование у студентов достаточного уровня конфликтологической компетентности, позволяющей эффективно действовать в условиях конфликта, возникающего как в интерперсональных отношениях, так и в межгрупповом взаимодействии. В процессе освоения дисциплины «Основы конфликтологии» у студентов должны сформироваться знания, умения и навыки, позволяющие проводить самостоятельный анализ различных конфликтных ситуаций, учитывать индивидуально-психологические особенности людей, вовлеченных в конфликт, и находить наиболее конструктивные пути завершения социальных, прежде всего, организационно-управленческих конфликтов.

В результате освоения дисциплины студент должен *знать* основные понятия конфликтологической науки; *уметь* проводить анализ социального конфликта – уметь определить его объект и предмет, выявить прямых и косвенных участников данного конфликта, оценить возможные конструктивные и деструктивные последствия, выбрать сообразно ситуации стратегию урегулирования анализируемого конфликта; *владеть* навыками мониторинга предконфликтных ситуаций и предупреждения организационных конфликтов, а также нахождения наиболее адекватных различным ситуациям форм урегулирования разногласий, возникающих как в процессе повседневного, так и делового взаимодействия.

В соответствии с рабочей программой дисциплины «Основы конфликтологии», опорный конспект лекций содержит три основных раздела – «Конфликтология как научная и учебная дисциплина», «Психологические аспекты взаимодействия конфликтантов» и «Производственно-деловые конфликты».

## РАЗДЕЛ I. КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

◆ **КОНФЛИКТОЛОГИЯ** – междисциплинарная область научного исследования конфликта, объектом которой являются конфликты различного уровня: внутриличностные, социальные (межличностные, межгрупповые, межгосударственные конфликты), а предметом – наиболее общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также основные принципы, приемы и способы управления конфликтами.

**Функции конфликтологии как науки.** Теоретическая функция заключается в исследовании конфликта как социально-психологического явления, развитии его общей теории. Познавательная функция заключается в вооружении знанием о природе конфликта, причинах его возникновения, динамике развития, конструктивных и деструктивных последствиях, приемах и способах предупреждения и разрешения. Прикладная функция заключается в упреждении конфликтов, разрешении реальных конфликтов различных уровней в различных сферах, удержании равновесия между конфликтующими сторонами в рамках конструктивного взаимодействия.

◆ **КОНФЛИКТ** (лат. conflictus – столкновение) – отношения между субъектами социального взаимодействия, характеризующиеся их противоборством на основе противоположно направленных, взаимоисключающих мотивов, целей и интересов.

◆ **СТРУКТУРА КОНФЛИКТА** – это совокупность его частей, элементов и отношений между ними, являющихся факторами его целостности. Главными элементами структуры конфликта являются:

**Объект и предмет конфликта.** Под объектом конфликта подразумевают конкретную материальную или социальную ценность, к обладанию которой стремятся обе стороны конфликта. Объект конфликта рассматривают как внешнюю объективную причину, повод к конфликту. Предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства. Предмет конфликта – это, по сути дела, его субъективная причина, лежащая в основе конфликта и являющаяся его главной движущей силой. Вывод: конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта, поэтому урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением именно его предмета, а не объекта.

**Участники конфликта** – отдельные индивиды или большие и малые социальные группы, объединенные какими-либо общими интересами. Участники конфликта могут быть прямыми и косвенными. Прямые участники

конфликта (оппоненты) – это противоборствующие стороны, которые непосредственно совершают активные (атакующие или оборонительные) действия друг против друга. Косвенные участники конфликта – это лица, опосредованно влияющие на ход конфликта, к ним относятся пособники, подстрекатели, организатор, группа поддержки. Косвенные участники конфликта играют в нем второстепенные роли (хотя их влияние на конфликт может быть как малозначительным, так и весьма существенным, все зависит от их статуса, ранга, степени заинтересованности и уровня возможностей).

**Социальная среда** – объективные условия, в которых протекает конфликт (включая его косвенных участников, всевозможные ресурсы, окружающую среду).

**Субъективное восприятие конфликта** – образ конфликтной ситуации, возникающий в сознании конфликтующих сторон, который далеко не всегда соответствует реальному положению дел. Эти субъективные образы включают в себя: представления о самих себе (своих целях, возможностях и т.д.); представления о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, возможностях); представления о внешней среде, в которой разворачивается конфликт. Именно эти образы, а не сама объективная реальность, во многом обуславливают поведение конфликтантов.

◆ **Динамика конфликта** – это ход развития конфликта во времени. Общую модель динамики конфликта можно представить в виде следующих периодов.

**I. Предконфликтная ситуация.** Характеризуется возникновением и накоплением определенных противоречий. В данный период отмечается возрастание социально-психологической напряженности, искаженное восприятие ситуации, разрушение привычного стиля взаимодействия, но при этом стороны воздерживаются от открытого противоборства и пытаются разрешить имеющиеся противоречия неконфликтными способами.

**II. Период открытого конфликта.** Проходит в три этапа: инцидент, эскалация и завершение конфликта. Инцидент – первое явное, открытое столкновение сторон. Эскалация – нарастание остроты и размаха конфликта, когда происходит обострение всех противоречий, существующих между его участниками (это самая напряженная стадия конфликта). Завершение конфликта – последний этап периода открытого конфликта, который заключается в прекращении конфликтного взаимодействия по любым причинам; может протекать в таких формах как разрешение, урегулирование, замораживание, перерастание в другой конфликт.

**III. Постконфликтный период.** В этот период могут наблюдаться следующие типы отношений: полная нормализация отношений – наступает, если сторонам удастся преодолеть негативные установки по отношению друг к другу и

в дальнейшем у них получается продуктивно взаимодействовать; *частичная нормализация отношений* – наступает, когда негативные эмоции полностью не исчезают, но, в то же время, появляется критика к собственным действиям и переоценка своих притязаний; *постконфликтный синдром* – выражается в крайне напряженных взаимоотношениях между бывшими оппонентами, при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником нового конфликта.

◆ **ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА.** Конфликт как общественное явление может выполнять как позитивные, т.е. конструктивные, так и негативные, т.е. деструктивные функции. Обычно конфликт несет в себе и то, и другое, поэтому его оценивают по преобладающему началу. Функциональность конфликта по мере его развития может изменяться в сторону положительных или отрицательных последствий. Свое положительное или отрицательное влияние конфликт может оказать как на группу в целом, так и на отдельную личность.

◆ **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ** – это деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая непосредственными его участниками или третьей стороной на протяжении всех этапов возникновения, развития и завершения конфликта и предполагающая осознанное контролирование происходящего. Основными элементами управления конфликтом являются: *профилактика* – заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними; *прогнозирование* – заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам; *предупреждение* – создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами; *регулирование* – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения; *урегулирование* – частичное разрешение конфликта, прекращение открытой борьбы сторон (при этом могут сохраняться внутренние причины, побуждающие к конфликту); *разрешение* – полное прекращение конфликтного взаимодействия между сторонами, обусловленное конструктивным преодолением основного противоречия сторон, явившегося источником (предметом) конфликта, устранение его, в том числе и на уровне внутренних установок.

◆ **СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ** – общая ориентация и линия поведения личности или группы в ситуации конфликта. Выделяют следующие стратегии: *соперничество* – стремление к удовлетворению в первую очередь собственных интересов, навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения; *сотрудничество* – поиск максимально приемлемого результата и удовлетворения интересов обеих сторон; *компромисс* – взаимные уступки каждой

из сторон, частичное удовлетворение собственных интересов и интересов оппонента; *приспособление* – готовность пожертвовать собственными интересами в пользу принятия позиции оппонента; *уклонение-избегание* – отсутствие активных действий по разрешению конфликта.

## РАЗДЕЛ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНФЛИКТАНТОВ

### ◆ Типы конфликтных личностей.

*Демонстративный.* Хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя достаточно уверенно.

*Ригидный.* Подозрителен, прямолинеен и негибок. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Малокритичен по отношению к своим поступкам. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением, выражение недоброжелательности с их стороны воспринимает как обиду. Повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

*Неуправляемый.* Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно, может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен, в неудачах и неприятностях склонен обвинять окружающих либо обстоятельства. Не умеет грамотно планировать свою деятельность, последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков.

*Сверхточный.* Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, создавая впечатление придирок. Характерна повышенная тревожность. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Переживает свои просчеты и неудачи. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**Бесконфликтный.** Неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью, зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих.

◆ **КОНФЛИКТОГЕНЫ** – это слова, действия или, наоборот, отсутствие ожидаемых действий, которые могут спровоцировать конфликт. Механизм развития многих межличностных конфликтов основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию к нарастанию. Важно иметь в виду, что каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает. В специальной литературе выделяют 7 основных типов конфликтогенов. Нарушение этики – причиненные случайно неудобства без извинения, игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил присесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.), перебивание собеседника, перекладывание ответственности на другого человека. Прямое негативное отношение – приказание, угроза, некорректное замечание, деструктивная критика, обвинение, издевка, сарказм. Нечестность и неискренность – утаивание информации, обман или попытка обмана, манипуляции сознанием человека. Хвастовство – восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах. Снисходительное отношение – унижительное утешение, унижительная похвала, неуместное подшучивание. Менторское отношение – категоричные оценки, суждения, высказывания, навязывание своих советов, своей точки зрения, напоминание о неприятном, нравоучения и поучения. Регрессивное поведение – наивные вопросы, ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания.

**Личностные причины конфликтов** связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников, к основным из них относятся субъективная оценка поведения партнера как недопустимого, низкий уровень социально-психологической компетентности, низкая конфликтоустойчивость, плохо развитая у человека способность к эмпатии, завышенный или заниженный уровень притязаний.

◆ **ОСНОВНЫЕ ТАКТИКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОППОНЕНТА В КОНФЛИКТЕ.** Тактика – это совокупность приемов воздействия на оппонента, инструмент реализации стратегии. Жесткие тактики: тактика давления (предъявление требований, приказов, угроз, компрометирующих материалов); тактика физического насилия (уничтожение материальных ценностей, нанесение телесных повреждений);

тактика захвата и удержания объекта конфликта (применяется в конфликтах, где объект конфликта материален); тактика психологического насилия (оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, намеренная дезинформация, диктат в межличностных отношениях). Мягкие тактики: тактика обоснования своей позиции (основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции); тактика сделок (предусматривает взаимный обмен уступками, обещаниями, выдвижение обоюдовыгодных условий); тактика дружелюбия (включает корректное обращение, демонстрацию готовности решать проблему, предоставление необходимой информации, предложение помощи, извинение).

### РАЗДЕЛ III. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ДЕЛОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

◆ **ПРОИЗВОДСТВЕННО-ДЕЛОВОЙ КОНФЛИКТ** – это конфликт, вызванный несовместимыми противоречиями, возникающими в процессе деловых отношений на производстве, и обусловленный его специфическими особенностями (структурными, ресурсными, особенностями организационной динамики, взаимодействием с другими организациями). В зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами производственно-деловые конфликты можно классифицировать на: конфликты «по вертикали» – между оппонентами, находящимися в иерархических отношениях; конфликты «по горизонтали» – между оппонентами, имеющими примерно одинаковый должностной статус; конфликты «по диагонали» – между оппонентами, находящимися в отношениях косвенной подчиненности. По субъектам взаимодействия трудовые конфликты подразделяются на: межличностные конфликты (возникают, когда одна личность противостоит другой, могут быть вызваны как личностными особенностями участников конфликта, так и специфическими условиями совместной деятельности); лично-групповые конфликты (возникают в случае несоответствия поведения одной личности групповым нормам и ожиданиям); межгрупповые конфликты (возникают в случае, когда одна группа, например, какой-либо отдел в конкретной организации, противостоит другому отделу данной организации, когда эти группы преследует несовместимые цели и препятствует друг другу на пути их реализации).

◆ **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ** – обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп. Выделяют четыре типа подобных причин: структурно-организационные – несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается; функционально-организационные – неоптимальность функциональных связей

организации с внешней средой, между различными структурными подразделениями организации, между отдельными работниками; ситуативно-управленческие – ситуативные ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения конкретных задач; лично-функциональные – неполное соответствие работника по его профессиональным качествам требованиям занимаемой должности.

◆ **ПРИЧИННЫЕ ФАКТОРЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ.** В специальной литературе выделяют 5 основных типов причинных факторов межличностных трудовых конфликтов, каждый из которых имеет свою форму проявления. Информационные факторы – передача несвоевременной, неполной или неточной информации; умышленное сокрытие фактов; обсуждение посторонних фактов, не имеющих отношения к конкретной проблеме; нежелательное обнародование фактов; распространение слухов; отсутствие кредита доверия к информации. Поведенческие факторы – неприемлемость поведения для одной из сторон (демонстрация превосходства, проявление агрессии, бестактности, эгоизма); несоблюдение принятых норм поведения; нарушение обещаний; произвольное нарушение комфортных условий совместной деятельности. Ценностные факторы – нарушение принятых профессиональных и групповых норм; несоблюдение групповых традиций и ценностей; нарушение этических норм; пренебрежение к социальным нормам (религиозным, культурным и т.д.); различия в нравственных ценностях; влияние предрассудков. Факторы отношений – дисбаланс в отношениях; психологическая несовместимость (по интересам, убеждениям, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне, социальной принадлежности); негативный опыт отношений в прошлом; низкий уровень доверия и авторитетности. Структурные факторы – столкновения на почве статусных различий и притязаний; упущения в системе управления; столкновения на почве распределения ресурсов; неудовлетворительные внутриорганизационные коммуникации.

◆ **РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ.** Противоречивые проблемы, затрагивающие деятельность сферу жизни личности, могут переживаться как ролевые конфликты. Ролевые конфликты представляют собой противоречия между различными ролевыми позициями личности, ее возможностями и соответствующим ролевым поведением. Различают два основных вида ролевых конфликтов – лично-ролевые и межролевые. Лично-ролевые конфликты – это противоречия, возникающие между требованиями роли и возможностями личности, они выражают несоответствие трудности поставленных сотруднику задач и внутренних его возможностей (подобный конфликт может возникнуть при необоснованно заниженной или завышенной самооценке сотрудника). Межролевые конфликты – это противоречия, вызванные несовместимыми

ролевыми позициям личности (и соответственно, требуемым ими ролевым поведением). Наиболее распространенным межролевым конфликтом является противоречие между профессиональной и семейной ролями. Типичными факторами, определяющими интенсивность ролевого конфликта, считаются: степень совместимости-несовместимости разных ролевых ожиданий (поведения, требуемого ролью); жесткость, с которой эти требования предъявляются; личностные характеристики самого индивида, его отношение к ролевым ожиданиям.

◆ **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ДЕЛОВЫХ КОНФЛИКТОВ** заключается в реализации следующих условий: своевременное информирование сотрудников по важным для них вопросам; учет интересов всех лиц, чьи интересы затронуты управленческим решением; справедливая оценка результатов деятельности сотрудников организации; стимулирование мотивации к добросовестному труду; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; оптимизация рабочего времени всех сотрудников организации; соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; гласность в организации деятельности; психологический отбор специалистов в организацию; снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семьи.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьева, Е. А. Основы конфликтологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Афанасьева Е. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 159 с. - Б. ц.
2. Егидес, А. П. Психология конфликта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Егидес А. П. - Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2013. - 320 с. - ISBN 978-5-4257-0110-7 : Б. ц.
3. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / Решетникова К. В. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 175 с. - ISBN 978-5-238-02393-9 : Б. ц.
4. Светлов, В. А. Современное введение в конфликтологию для бакалавров и специалистов [Электронный ресурс] : учебное пособие / Светлов В. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 391 с. - Б. ц.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Волынский-Басманов, Ю. М. Профайлинг. Технологии предотвращения противоправных действий [Электронный ресурс] : учебное пособие / Волынский-Басманов Ю. М. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 199 с. - ISBN 978-5-238-02439-4 : Б. ц.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2005. - 464 с. : ил. - (Мастера психологии). - Библиогр.: с. 454-464. - ISBN 5-314-00115-2 (в пер.)
3. Международные отношения : теории, конфликты, движения, организации [Текст] : учеб. пособие / П. А. Цыганков [и др.] ; рец.: К. С. Гаджиев, Л. Н. Панкова ; ред. П. А. Цыганков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2012. - 335 с. - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-98281-212-4 (в пер.). - ISBN 978-5-16-004234-3
4. Поддьяков, А. Н. Исследовательское поведение. Стратегии познания, помощь, противодействие, конфликт [Электронный ресурс] / Поддьяков А. Н. - Москва : Пер Сэ, 2006. - 240 с. - ISBN 5-98549-011-4 : Б. ц.