

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра общегуманитарных наук и массовых коммуникаций

Форма обучения: заочная

**ВЫПОЛНЕНИЕ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Группа

Студент

МОСКВА 2023

## *Задание № 1*

### **Задача 1**

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

В этой ситуации участвуют два человека - предприниматель и налоговый инспектор. Предприниматель, похоже, находится в режиме конфронтации, поскольку он спрашивает налогового инспектора о причинах штрафа. Налоговый инспектор, с другой стороны, отвечает спокойно и профессионально, демонстрируя готовность обсудить этот вопрос.

Оценка конфликта:

На данный момент между этими двумя людьми нет существенного конфликта. У предпринимателя есть проблема, и он высказал ее налоговому инспектору, который отвечает профессионально. Взаимодействие выглядит как выяснение и уточнение, что необходимо для того, чтобы обе стороны поняли точку зрения друг друга.

Однако в зависимости от того, как предприниматель отреагирует на объяснения налогового инспектора, может возникнуть конфликт. Если предприниматель не согласится с объяснением инспектора и начнет конфронтацию или обвинения, ситуация может перерасти в конфликт. Но, исходя из предоставленной информации, нет никаких признаков такого исхода.

В целом, взаимодействие выглядит здоровым, когда обе стороны готовы вступить в диалог, чтобы разрешить возникшую проблему.

## *Задача 2*

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

В этой ситуации участвуют два человека - руководитель и его заместитель. Руководитель спросил мнение заместителя о том, как предотвратить опоздания сотрудников на работу. Заместитель отвечает положительно, показывая, что у него есть некоторые идеи по этому вопросу.

На данный момент между этими двумя людьми нет явного конфликта. Руководитель обращается за помощью к своему заместителю, и тот отвечает ему в духе сотрудничества. Однако существует возможность возникновения конфликта в зависимости от характера идей, которые предлагает заместитель. Если руководитель не согласен с идеями заместителя или если эти идеи невыполнимы или неприемлемы для руководителя, может возникнуть конфликт.

Результат взаимодействия будет зависеть от того, как руководитель отреагирует на идеи заместителя. Если руководитель открыт для идей и готов обсуждать их дальше, взаимодействие, скорее всего, будет конструктивным. Однако если руководитель отвергнет идеи, не рассмотрев их, или отвергнет вклад заместителя, это может привести к конфликту.

В целом, взаимодействие может привести либо к решению проблемы, либо к конфликту. Это будет зависеть от подхода и реакции руководителя на вклад заместителя. При конструктивном подходе взаимодействие может привести к положительному результату.

### *Задача 3*

Проведите трансактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

В этой ситуации участвуют два человека - руководитель и его заместитель. Руководитель упрекает заместителя за то, что тот не выполнил задание в срок, а заместитель в ответ объясняет, что его отвлекли семейные обстоятельства.

Упрек начальника - это критическое состояние родительского эго, в котором он выражает разочарование и неодобрение действиями заместителя. Заместитель, с другой стороны, отвечает из детского эго-состояния, где он оправдывает свое поведение.

Конфликтный характер взаимодействия возникает из-за столкновения между критическим родительским эго-состоянием руководителя и детским эго-состоянием заместителя. Упрек руководителя, скорее всего, заставит заместителя обороняться и почувствовать себя уязвимым. Ответ заместителя из детского эго-состояния может быть истолкован как оправдание, что может привести к дальнейшей эскалации конфликта.

Чтобы разрешить конфликт, обе стороны должны переключить свои эго-состояния в более конструктивный режим. Начальник может перейти во взрослое эго-состояние и подойти к ситуации более объективно и с пониманием. Он мог бы спросить заместителя, не нужна ли ему какая-либо поддержка, или предложить предложения о том, как справиться с семейными обстоятельствами. Заместитель, с другой стороны, также мог бы перейти в состояние взрослого эго и взять на себя ответственность за свои действия, объяснив, с какими трудностями он столкнулся.

В целом, конфликтный характер взаимодействия возникает из-за столкновения между критическим родительским эго-состоянием руководителя и детским эго-состоянием заместителя. Чтобы разрешить конфликт, обе стороны должны перейти во взрослое эго-состояние и подойти к ситуации более конструктивно.

## *Задание № 2*

### *Задача 1*

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Контрольные вопросы:*

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Как вновь назначенному менеджеру по персоналу, важно установить позитивные и профессиональные отношения с сотрудниками. В данной ситуации я бы подошел к сотрудникам в курительной комнате и представился, дав понять, что я новый менеджер по персоналу.

Я бы вежливо поприветствовал их и спросил, как прошел их день. Я также воспользовался бы этой возможностью, чтобы проинформировать их о политике компании в отношении курения и напомнить им, что курить можно только в специально отведенных местах. Я бы постарался сделать это в дружелюбной и неконфронтационной манере, подчеркнув, что мое намерение - убедиться, что все осведомлены о политике компании, и способствовать созданию здоровой и безопасной рабочей среды.

Что касается их разговора, я бы не стал выяснять подробности, если только они сами не затронут эту тему. Однако я бы сделал заметку, чтобы в будущем не упустить ни одной проблемы или вопроса, которые могут возникнуть, поскольку менеджеру по персоналу важно знать о проблемах и потребностях сотрудников.

В целом, мое поведение было бы вежливым, дружелюбным и профессиональным. Я бы использовал эту возможность, чтобы установить позитивные отношения с сотрудниками, ознакомить их с политикой компании и продемонстрировать свою приверженность созданию здоровой и безопасной рабочей среды.

## **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Контрольные вопросы:*

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

В этой ситуации я, как руководитель отдела, подошел бы к ситуации с сочувствием и профессионализмом. Важно понимать, что в отделе сложилась напряженная ситуация, и сотрудников не хватает. Однако также важно подойти к ситуации непредвзято и не делать никаких предположений о причинах больничного сотрудника.

Прежде всего, я бы поприветствовал сотрудника и поинтересовался его здоровьем и самочувствием. Я бы также выразил свою озабоченность по поводу пропущенных сроков и нехватки сотрудников в отделе. Я бы спросил сотрудника, чувствует ли он себя достаточно хорошо, чтобы вернуться на работу, и обсудил бы возможные приспособления, которые можно сделать для его возвращения.

Если сотрудник скажет, что чувствует себя достаточно хорошо, чтобы вернуться на работу, я бы посоветовал ему сделать это как можно скорее. Однако, если сотрудник указывает, что он все еще не может вернуться на работу, я бы напомнил ему о его обязанности уведомлять своего руководителя о любых изменениях в его состоянии и при необходимости предоставить документы от медицинского специалиста.

Что касается поведения сотрудника в аэропорту, я бы не стал делать никаких предположений или суждений. Вместо этого я бы вежливо поинтересовался характером поездки и предложил бы любую поддержку или помощь, которая может понадобиться сотруднику.

В целом, мое поведение в этой ситуации было бы сочувственным, профессиональным и поддерживающим. Я бы поставил на первое место здоровье и благополучие сотрудника, а также удовлетворил бы потребности отдела и обеспечил бы надлежащее соблюдение всех политик и процедур.

### **Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

*Контрольные вопросы:*

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причиной конфликта является недопонимание между двумя сотрудниками. Один сотрудник выражает беспокойство по поводу многочисленных и повторяющихся ошибок в работе, которые, по его мнению, негативно влияют на его работу. Однако другой сотрудник воспринимает это недовольство как оскорбление, что перерастает в конфликт.

Конфликтная ситуация - это ситуация недопонимания и различия во взглядах. Первый сотрудник пытается выразить свое беспокойство по поводу ошибок в работе, в то время как другой сотрудник воспринимает это как личное нападение на его способности. Конфликт возникает, когда оба сотрудника не могут эффективно донести свои позиции и не могут найти взаимоприемлемое решение.

В этой ситуации важно, чтобы сотрудники открыто и честно общались друг с другом, активно слушали и работали над достижением взаимоприемлемого решения. Кроме того, может оказаться полезным участие посредника или руководителя, чтобы помочь облегчить процесс общения и разрешить конфликт. Важно своевременно и эффективно решать конфликты на рабочем месте, чтобы они не оказывали негативного влияния на производительность, моральный дух и общую рабочую обстановку.

## *1. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

### **Задача 1**

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Да, описанная ситуация является конфликтом, поскольку существуют два разных мнения и интереса относительно сроков внедрения новой технологии. Конфликт возникает из-за различия приоритетов двух сотрудников, один из которых ориентирован на интересы производства, а другой - на интересы персонала, которому придется осваивать и использовать новую технологию.

Перспективы развития этой ситуации зависят от того, как ею управлять. Если конфликт не разрешить, он может разрастись и негативно повлиять на производительность, моральный дух сотрудников и общую рабочую обстановку. Однако при эффективном управлении конфликтом он может привести к лучшему пониманию различных точек зрения и приоритетов и привести к взаимоприемлемому решению.

Чтобы справиться с конфликтом, важно установить открытые каналы связи между двумя сотрудниками и способствовать обсуждению, которое позволит им выразить свои мнения и опасения. Посредник или нейтральная третья сторона может помочь облегчить обсуждение и направить стороны к взаимоприемлемому решению. Также важно обеспечить обеим сторонам доступ к точной и актуальной информации о новой технологии и ее влиянии на производство и персонал.

Кроме того, может быть полезно установить четкие критерии принятия решений и процедуры внедрения новой технологии в организации. Это поможет обеспечить, чтобы решения основывались на объективных факторах и чтобы все соответствующие стороны были вовлечены в процесс принятия решений. Также важно обеспечить четкое информирование о принятом решении всех соответствующих сторон, а также соответствующее обучение и поддержку персонала, чтобы помочь ему освоить новую технологию.

В целом, эффективно управляя конфликтом, можно достичь взаимоприемлемого решения, учитывающего интересы как производства, так и персонала. Это может привести к более продуктивной, гармоничной рабочей среде и лучшим результатам для организации.

## **Задача 2**

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Описанную ситуацию можно считать конфликтом, так как между руководителем и подчиненным существуют разногласия по поводу технологической ошибки и возникшего материального ущерба. Руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф, указывая на то, что, по его мнению, ошибка произошла по вине подчиненного и он должен нести ответственность.

Однако у подчиненного может быть другой взгляд на ситуацию. Он может считать, что ошибка произошла не совсем по его вине или что наказание слишком суровое, учитывая обстоятельства. Такое различие во взглядах может привести к конфликту, поскольку обе стороны не согласны в этом вопросе.

Чтобы справиться с этим конфликтом, руководителю и подчиненному важно открыто и честно обсудить ситуацию. Руководитель должен объяснить, почему он считает, что ошибка произошла по вине подчиненного, и предоставить доказательства в поддержку своего утверждения. Подчиненному должна быть предоставлена возможность объяснить свою точку зрения на ситуацию и привести любые смягчающие обстоятельства, которые могли способствовать совершению ошибки.

После того как обе стороны получили возможность высказать свое мнение, они могут совместно найти взаимоприемлемое решение. Это может включать в себя корректировку штрафа или других последствий, чтобы отразить степень ответственности каждой стороны за ошибку, или разработку плана по предотвращению подобных ошибок в будущем.

В целом, хотя описанная ситуация является конфликтом, ее можно эффективно разрешить с помощью открытого общения, активного слушания и готовности найти взаимоприемлемое решение. Поступая таким образом, и руководитель, и подчиненный могут работать над достижением положительного результата, отвечающего интересам фирмы.

### **Задача 3**

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Описанная ситуация может быть определена как потенциально конфликтное взаимодействие, поскольку сотрудник может чувствовать, что глава фирмы не сдержал своего обещания, и может быть недоволен своим нынешним положением.

Если сотрудник решит обсудить ситуацию с руководителем фирмы и выразить свое разочарование или досаду, это может перерасти в конфликт, если руководитель фирмы не захочет дать удовлетворительный ответ или решение. Если руководитель фирмы станет защищаться или пренебрежительно отнесется к беспокойству сотрудника, это может усугубить ситуацию и привести к дальнейшему напряжению или конфликту.

Чтобы предотвратить перерастание ситуации в конфликт, руководителю фирмы важно проявить инициативу в общении с сотрудником и решить проблему невыполненного обещания. Он должен подтвердить данное обещание и объяснить все смягчающие обстоятельства, которые могли задержать перевод. Если возможно, они должны указать сроки, когда можно ожидать перевода, и описать шаги, которые сотрудник может предпринять для подготовки к новой должности.

Проявляя прозрачность и реагируя на беспокойство сотрудника, глава фирмы может свести к минимуму риск возникновения конфликта из-за невыполненного обещания. В конечном счете, ключом к управлению этой ситуацией является эффективная коммуникация и готовность своевременно и уважительно решать проблемы сотрудника.

## *2. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

### **Задача 1**

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

В такой ситуации важно подходить к разговору с подчиненным об обратной связи осторожно и вдумчиво, чтобы свести к минимуму риск негативной реакции.

Во-первых, может быть полезно установить взаимопонимание с сотрудником, прежде чем высказывать критику. Для этого можно потратить время на то, чтобы узнать его получше, попросить его внести свой вклад в проекты и проявить интерес к его идеям и взглядам.

Когда придет время высказать критику, полезно представить ее в позитивном и конструктивном ключе. Например, вместо того чтобы просто указывать на недостатки сотрудника, вы можете начать с признания его сильных сторон и достижений, а затем предложить способы, которые он мог бы улучшить.

Также важно быть конкретным в своих отзывах и давать действенные предложения по улучшению работы. Это поможет сотруднику воспринять отзыв как ценную возможность для роста и развития, а не как личную атаку.

Наконец, важно быть открытым и восприимчивым к реакции сотрудника, даже если он реагирует негативно. Выслушивая их проблемы и отвечая на них с уважением и сочувствием, вы можете способствовать укреплению доверия и со временем укрепить ваши отношения с сотрудником.

В целом, ключ к управлению этой ситуацией заключается в том, чтобы подойти к разговору об обратной связи с сочувствием, уважением и ориентацией на конструктивную обратную связь и развитие. Проявив терпение и настойчивость, вы сможете построить более прочные отношения с талантливым подчиненным и помочь ему полностью раскрыть свой потенциал в организации.

## *Задача 2*

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Если работник не полностью понял или воспринял высказанную критику, может быть полезно провести с ним повторную беседу, чтобы убедиться, что отзыв получен и понят.

Один из подходов может заключаться в том, чтобы запланировать последующую встречу с работником для более детального обсуждения отзыва. Во время этой встречи можно вернуться к конкретным проблемам, которые вы подняли, и вместе с работником разработать план по улучшению ситуации. Также может быть полезно предоставить дополнительные ресурсы или поддержку, чтобы помочь работнику решить возникшие проблемы.

Важно подойти к последующему разговору в позитивном и конструктивном ключе, подчеркнув, что ваша цель - поддержать рост и развитие сотрудника. Сотрудничая с сотрудником в решении поднятых проблем, можно обеспечить продуктивное получение обратной связи и принятие соответствующих мер.

В будущем также может быть полезно более внимательно следить за балансом между критикой и позитивной обратной связью в вашем общении с этим сотрудником. Регулярно предоставляя положительную обратную связь и признавая сильные стороны и достижения сотрудника, можно помочь создать более благоприятную и конструктивную рабочую среду, но при этом не забывать о тех областях, где необходимы улучшения.

### *Задача 3*

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Важно помнить, что у каждого человека свой стиль общения, и некоторые люди могут с трудом реагировать на критику. Вот несколько предложений, которые могут помочь улучшить ситуацию:

Создайте безопасную и неосуждающую обстановку: Убедитесь, что подчиненный чувствует себя комфортно, выражая свои мысли и чувства. Убедитесь, что разговор ведется наедине, и избегайте личных нападок или критики.

Задавайте открытые вопросы: Вместо того чтобы задавать вопросы, на которые можно ответить просто "да" или "нет", задавайте открытые вопросы, требующие от подчиненного более подробных ответов. Это поможет вам понять их точку зрения и чувства.

Давать конкретную обратную связь: Давая обратную связь, уточняйте, что и почему необходимо улучшить. Приводите примеры, чтобы помочь подчиненному понять вашу точку зрения.

Поощряйте диалог: Поощряйте подчиненного делиться своими мыслями и идеями о ситуации. Спросите, как, по их мнению, можно решить проблему или что им нужно для улучшения работы.

Оказывайте поддержку: Предложите поддержку и ресурсы, чтобы помочь подчиненному улучшить свою работу. Это может включать обучение, наставничество или дополнительные ресурсы.

Помните, что для изменения моделей общения может потребоваться время и терпение. Сохраняйте открытость и будьте готовы корректировать свой подход по мере необходимости.