

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра общегуманитарных наук и массовых коммуникаций

Форма обучения: заочная/очно-заочная

**ВЫПОЛНЕНИЕ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Конфликтология

Группа

Го20М661

Студент

Курбонова С.У

МОСКВА 2023

## Проблемно-аналитические задания

### 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.

Ответ:

В процессе  
социальной жизни  
разные люди  
преследуют  
различные  
интересы, поэтому  
интересы нередко  
входят в  
конфронтацию.

В процессе  
социальной жизни  
разные люди  
преследуют  
различные  
интересы, поэтому  
интересы нередко  
входят в  
конфронтацию.

В процессе социальной жизни разные люди преследуют различные интересы, нередко входя в конфронтацию. В данной ситуации объектом конфликта является нарушение инспектором стремления предпринимателя к свободе от «лишних» выплат и материальных задолженностей государству. У инспектора же нет заинтересованности в развитии конфликта, так же его прямой задачей является обоснование и взвешенное решение конфликтных ситуаций. На начальной точке конфликта явно присутствовало напряжение, но благодаря разъяснениям и документальным обоснованиям со стороны инспектора, конфликт был разрешен. То есть формой разрешения конфликта здесь является – уступка со стороны предпринимателя и административный способ разрешения конфликта со стороны инспектора.

### **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».

#### **Ответ:**

В данной ситуации предполагается продолжение и отсутствие конфликтности. То есть Руководитель задает вопрос с позиции Взрослого, и его подчиненный находится в аналогичной позиции, что является параллельной трансакцией.

### **Задача 3**

Проведите транзактный 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».

#### **Ответ:**

Мы имеем начальника в эго-состоянии Взрослого, стимул направлен от Взрослого к Взрослому, а вот реакция заместителя происходит от Ребенка к Взрослому – заместитель не в силах преодолеть семейные обстоятельства, и поэтому не может справиться с поставленной руководителем задачей, он бессилён и беспомощен. Представленная трансакция – пересекающаяся, кроме этого мы можем заметить признак скрытой трансакции, когда человек говорит одно, а делает другое. Эта ситуация способствует конфликтности, наиболее оптимальным будет ответ с позиции В: «Я учту ваше замечание. Впредь такого не повторится».

### **Задание № 3**

#### **Задача 1**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### **Ответ:**

В данном примере конфликт соответствует типу В (по В.П.Шейнову) – этот тип отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Здесь мы можем привести формулу

$$КС1 + КС2 + КС3 + КС4 = КФ$$

То есть:

- 1) если руководитель все же принял неподготовленного человека на работу, то нужно было назначить ему наставника, чтобы ввести в курс дела или прибегнуть к испытательному сроку;
- 2) порвав докладную записку, руководитель не решил ситуацию, а только усугубил ее, продемонстрировал неконструктивный метод решения конфликтной ситуации, нежелание вникать в делопроизводство
- 3) демонстрация к авторитету собственного заместителя, и налицо, покрывание непрофессионализма; необходима была реакция на докладную записку, нужно было разобраться в чем именно выражается неспособность выполнять свою работу вновь принятого сотрудника. Конфликт не произошел бы.

Таким образом, разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

## **Задача 2**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

### **Ответ:**

Вышеописанный конфликт можно отнести к конфликту типа В, т.к. КС 1 - начальник не выделил премию одному из подчиненных; КС 2 – отсутствие оснований для депремирования, КС 3 – ответ начальника: «Это я вас учу».

$$КС1 + КС2 + КС3 = КФ$$

Мы видим, что каждая последующая КС более значимая и более ожесточеннее предыдущей. Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Разрешение этого конфликта возможно следующим образом:

- 1) формы научения сотрудников выражаются в курсах повышения квалификации, участием в симпозиумах, конференциях, перенимании опыта у более профессиональных коллег, поэтому непонятно, чему в данном случае «учит» начальник;
- 2) грамотный руководитель имеет систему поощрений и наказаний подчиненных, с которой они должны быть ознакомлены;
- 3) начальник должен был предусмотреть негативную реакцию подчиненного

на отсутствие премии и грамотно аргументировать депремирование. Данный конфликт был бы исчерпан, вследствие наличия последовательных и профессиональных действий руководителя, который переживает за отношение к работе каждого сотрудника, за повышение производительности труда, за благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

### **Задача 3**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства. Назревает конфликт.

#### **Ответ:**

Описанный конфликт можно отнести к конфликту типа А, т.к. мы наблюдаем активное применение конфликтогенов со стороны руководства, которые имеют нарастание. Происходит эскалация конфликта, которую можно показать в следующей формуле:

$$\text{КФГ1} > \text{КФГ2} > \text{КФГ3} = \text{КФ}$$

Где КФГ1- руководство постоянно увеличивает нагрузку, КФГ2 – отсутствие увеличения заработной платы, КФГ3 – отсутствие повышения в должности. Конфликта можно было избежать в том случае, если бы руководитель сдержал слово и выполнил условия устного договора или же аргументировал причину невыполнения собственного обещания.

### *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?

#### **Ответ:**

Данная ситуация является конфликтной. Ведь любое изменение традиционных методов или подходов в работе создает сопротивление у

людей, кого коснулось это изменение. Это в равной степени касается как руководителей, так и подчиненных. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам:

- а) неопределенность,
- б) ощущение потерь,
- в) убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут.

Обучающееся предпринимательство отличается от традиционного (необучающегося) предпринимательства тем, что предвидит необходимость управления сопротивлением инновациям и формирования так называемого психологического климата перемен. Сотрудники предприятия должны обучаться, чтобы осуществлять инновационную деятельность, в тоже время инновационная деятельность требует дополнительного обучения, как и что сделать, чтобы уменьшить сопротивление инновациям и переменам.

Тщательная и всесторонняя подготовка является условием успеха любого изменения, осуществляемого людьми как в личной жизни, так и на предприятиях.

Конфликты, и прежде всего групповые конфликты, оказывают отрицательное влияние на ход перемен. Они дезинтегрируют коллектив. В этом случае коллектив оказывается не в состоянии оказать твердую поддержку предпринимаемым переменам, равно как оказывать сопротивление их внедрению. Некоторые руководители используют такую ситуацию, чтобы провести перемены тихо и незаметно для конфликтующих групп людей. Однако в будущем для таких руководителей может встать другая проблема: удастся ли им эффективно работать с этими группами людей. Такая тактика ведет только к запаздыванию реакции на перемену и усложняет процесс перемен и обучения. Вышеназванное сознательное поддерживание конфликта с тем, чтобы отвлечь внимание от других конфликтных ситуаций, представляет собой пример управление конфликтом. Однако даже в таком случае недопустимо терпимое отношение к отрицательным последствиям конфликта, таким, например, как дезинтеграция (разобщение) работников. Надлежащее управление конфликтами нацелено на их решение с одновременным сохранением роли и значения тех факторов, существование которых выявилось благодаря данному конфликту. Возникновение конфликтов (в том числе и в ходе процесса обучения переменам) является вполне естественным. Конфликты следует предотвращать, но не любой ценой.

Конфликт должен быть включен в “калькуляцию” затрат на осуществление перемен, которые должны минимизироваться с помощью управления конфликтами.

Межличностные и групповые конфликты на почве перемен существенно отличаются от межличностных и групповых конфликтов, происходящих в обыденной практике. Эти отличия кроются в причинах, которые во многом схожи с причинами сопротивления изменениям. Основными методами разрешения такого типа конфликтов являются: переговоры; разъяснение;

принуждение; обучение; решение проблемы.  
Использование названных методов зависит от того, кто является участниками конфликта. Таковыми участниками конфликта могут быть руководители разного уровня, рядовые сотрудники.

### **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.

#### **Ответ:**

Эта ситуация не является конфликтом. Здесь говорится о допущенной ошибке со стороны сотрудника, которая и привела его к штрафным санкциям. Со стороны работодателя приведено достаточно аргументов о масштабе причиненного ущерба.

О возражениях подчиненного, допустившего ошибку в задаче ничего не сообщается, конечно мы можем допускать негативную реакцию с его стороны, это зависит от его Эго-состояния.

### **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.

#### **Ответ:**

Данная ситуация может быть конфликтной. С одной стороны – мы видим ложные обещания со стороны руководства, что влечет за собой недовольство начальством, с другой стороны мы не можем оценить причины, по которым сотрудника оставили без повышения, и тем не менее, объяснений со стороны руководителя не последовало, что так же дает поводы для конфликта. Единственной возможностью является беседа между руководителем и сотрудником, которая внесет ясность – случилось ли это ввиду некомпетентности сотрудника, либо какие-то другие причины послужили поводом к неисполнению обещания.

## *4. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

### **Задача 1**



Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

**Ответ:**

Следует понимать, что данная сотрудница находится скорее всего в эго-состоянии Ребенка. Слезы оказывают ей хорошую помощь, поскольку ей удастся таким образом избежать неприятного разговора. Хотя возможно, что её желание удержать вас от критики является неосознанным, и она будет давать волю своим чувствам всякий раз, когда вы будете критиковать её. Следовательно, выход состоит в том, чтобы не прерывать своих критических высказываний.

Когда она начнёт плакать, дать ей время успокоиться, затем следует продолжить; не останавливаться, пока не скажете всего, что считаете необходимым, и в особенности пока не получите от неё обещание исправить ошибку, за которую её критиковали.

Всякий раз, когда появляется желание прекратить разговор, следует помнить: вами (пусть и даже подсознательно) манипулируют.

Отметим также, что позитивная критика всегда ситуативно уместна, и осуществляется в присутствии объекта критики.

Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал.

Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы.

Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем. Все это стоит донести до сотрудницы. Кроме того стоит в некоторых случаях уточнить прежде видение ситуации со стороны сотрудника, понять с его слов, как бы он сам скорректировал ошибки, и только потом начинать приводить аргументы, указывающие на ошибки.

Критика должна быть щадящей.

## **Задача 2**

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Ответ:**

В данной ситуации необходимо определить неформального лидера и назначить его ответственным за выполнение отданных поручений. В этом случае все остальные, благодаря их сплоченности будут ему помогать выполнять эту работу, а соответственно задачи будут выполняться эффективнее.

### **Задача 3**

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

#### **Ответ:**

В сложившейся ситуации Вам как руководителю необходимо провести беседу с молодым юристом. Признать его заслуги в работе. Затем обозначить тот факт, что в Вашей компании есть своя этика поведения, предусматривающая уважительный стиль общения не только с клиентами, но и с сотрудниками. Все работники обязаны эту этику соблюдать. В крайнем случае, можно рассказать историю о сотруднике, которого по этой причине пришлось уволить. История может быть вымышленной.