

## **Лекция 7 Способы предотвращения межфункциональных конфликтов.**

**Цель лекции** – объяснить способы предотвращения межфункциональных конфликтов

**Основные термины** – межфункциональные конфликты, способы предотвращения

**Вопросы:**

1. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов

### **1. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов.**

Большинство людей стремится избегать или каким-то образом улаживать возникающие перед ними конфликтные ситуации. Но, несмотря на это, приложенные усилия зачастую оказываются бесполезными. С чем же это связано, и какие методы являются наиболее эффективными при решении конфликтов?

К основополагающим способам предотвращения конфликтов относятся:

1. *Формализация отношений, структуризация и распределение ролей.* Причем эти правила должны быть не привнесены извне ("как у всех"), а выработаны для конкретных людей.

2. *Разрешение партнерами своих внутриличностных конфликтов.* Залогом бесконфликтного взаимодействия являются психологически здоровые люди. Снижение уровня агрессивности и конфликтности у людей происходит при разрешении ими своих личных проблем. Это можно осуществить в ходе психологического консультирования, тренингов личностного роста.

3. *Повышение коммуникативной компетентности.* Неумение людьми слушать друг друга, четко и ясно излагать свои мысли и чувства, аргументировать свою позицию, конструктивно критиковать, вести дискуссию приводит к конфликтам. Преодолеть это можно посредством приобретения навыков эффективного межличностного взаимодействия.

Эффективное взаимодействие людей основывается на ряде правил:

1. *Четко и ясно формулируйте свои мысли.* Иногда человек выражается недостаточно определенно и точно, и тогда его слова могут быть поняты неправильно, что может привести к конфликту.

2. *Убеждайтесь в точности принятой информации.* Если вы не уверены, что сообщение собеседника понято вами правильно, повторите ему то, что он сказал, своими словами.

3. *Если вы чего-то не поняли, переспросите, уточните.* Таким образом вы показываете собеседнику свою честность, стремление к взаимопониманию и сотрудничеству.

4. *Концентрируйте внимание на своем собеседнике, на его сообщении.* Когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства злости или обиды, ведущие к конфликту. Чтобы показать человеку, что вы его действительно слушаете, используйте неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

5. *Избегайте негативной оценки и неконструктивной критики собеседника.* Мягко и тактично отметьте то, с чем вы согласны, то, что вы считаете рациональным зерном изложенной точки зрения. А потом поделитесь своими сомнениями относительно той части, которую вы считаете иррациональной.

Поведение, направленное на преодоление конфликта, предполагает несколько этапов.

1. *Определение причины конфликта.* Конфликты часто порождаются скрытыми потребностями и желаниями людей. Если эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, пока ситуация, обусловившая конфликт, не изменится по иным причинам (например, человек, с которым вы конфликтуете, уезжает). Следовательно, разрешить конфликт можно только удовлетворив истинные желания и потребности другого человека или ваши собственные.

2. *Выработка вариантов решения конфликта.* Существует две конструктивные стратегии разрешения конфликта: а) компромисс — это урегулирование разногласия на основе взаимных уступок, достижение частичного удовлетворения интересов обеими сторонами; б) сотрудничество предполагает максимальную реализацию участниками конфликта своих интересов в ходе совместного поиска решения. Эффективность того или иного способа будет зависеть от ситуации конфликта.

Выбирайте компромисс, когда:

- проблема относительно проста и ясна;
- для разрешения конфликта у вас немного времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме;
- проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
- вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества.

Выбирайте сотрудничество, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения;
- обе стороны готовы потратить время на выявление скрытых потребностей и интересов;
- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения и не хотят откладывать его.

3. *Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта.* На этом этапе необходимо оценить состояние конфликта:

- разрешен полностью?
- перерос в хронический вариант?
- нашелся минимальный выход?
- находится на стадии нарастания?

Если проблему решить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги.

## **Литература**

### **Основная литература:**

1. Дыбская В. В., Сергеев В. И. - ЛОГИСТИКА В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. Учебник для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 341с. - ISBN: 978-5-9916-7032-6 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/logistika-v-2-ch-chast-2-434214>

2. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. - ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 331с. - ISBN: 978-5-534-04857-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskiy-menedzhment-434541>

3. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для вузов, Решетникова, К. В., 2013

4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 – 640 с.

5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/Подред. В.И. Сергеева. – М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 634 с. 4. Корпоративная логистика.

6. 300 ответов на вопросы профессионалов/Подред. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.

7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

8. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

9. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016. – 332 с.

10. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Научная мысль). —

**Дополнительная литература:**

1) Леонов Н. И. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 395с. - ISBN: 978-5-534-10838-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669>

2) Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с. Глава 3.

3) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Подобщ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.

4) Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с

5) О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.

6) Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел 15.1.

7) Сергеев В.И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.

8) Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. Глава 2.

9) Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Harvard Business School Press, Boston, MA, 2018.

1. Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал и интернет-источники, используемые для выполнения заданий лекций, семинаров, СРС, будут доступны на вашей странице в системе СДО Moodle