

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как выявлять системные причины и перестраивать структуру, процессы, полномочия и KPI

Тема № 10 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная управленческая идея

НЕ ИЩИТЬ ПРОБЛЕМУ ТОЛЬКО В ЛЮДЯХ

Искать элемент системы, который создает или поддерживает конфликт.

Ключевой вопрос

Что в организации заставляет участников регулярно конфликтовать?

Организационный конфликт — системный симптом

Видимая проблема

спор сотрудников • конфликт отделов • жалобы • задержки

Возможная причина

структура • процесс • полномочия • KPI • ресурсы • информация

Задача руководителя

перейти от симптома к корневой причине

Когда нужно искать системную причину?

Сигнал 1

конфликт повторяется

Сигнал 2

меняются люди — проблема остается

Сигнал 3

одни и те же спорные вопросы

Сигнал 4

неясно, кто отвечает

Сигнал 5

несколько руководителей дают поручения

Сигнал 6

процесс регулярно зависает

Основные источники организационных конфликтов

Структура

дублирование и подчиненность

Роли

кто что делает

Процессы

как проходит работа

Ресурсы

дефицит и распределение

Цели и KPI

несовместимые показатели

Информация

разные данные

Управление

противоречивые решения

Изменения

неопределенность и сопротивление

Структурный конфликт

Причины

пересечение функций
дублирование
неясная подчиненность
матричная структура без правил

Результат

борьба за полномочия
двойной контроль
лишние согласования
конфликт руководителей

Кейс: «Кто должен это делать?»

Отдел А

«Это функция отдела Б»

Отдел Б

«У нас это не предусмотрено»

Системный диагноз

Функция не закреплена либо закреплена неоднозначно.

Дублирование функций ↔ Серая зона

ДУБЛИРОВАНИЕ

Два подразделения считают функцию своей.

Риск: борьба за влияние и двойной контроль.

СЕРАЯ ЗОНА

Ни одно подразделение не считает функцию своей.

Риск: задача остается без владельца.

RACI: кто за что отвечает?

R — Responsible

кто выполняет

A — Accountable

кто отвечает за итог

C — Consulted

с кем консультируются

I — Informed

кого информируют

Ответственность ↔ Полномочия

ОПАСНАЯ МОДЕЛЬ

Ответственность есть — полномочий нет.

БАЛАНС

Ответственный за результат должен иметь достаточное влияние на ресурсы, решения и приоритеты.

Конфликт подчиненности

Функциональный руководитель

текущая деятельность

Руководитель проекта

сроки проекта

Руководитель процесса

сквозной результат

Сотрудник

получает несовместимые поручения

Процессный организационный конфликт

Признаки

много согласований
повторные проверки
нет сроков
возвраты документов

Причина

процесс спроектирован так, что добросовестные участники сталкиваются интересами.

Скорость ↔ Контроль

Операционный блок

«Нужно быстрее»

Контрольная функция

«Нужно проверить»

Системное решение

категории риска • сроки • глубина проверки • исключения • ускоренный маршрут

Контроль должен быть соразмерен риску

Недостаточный контроль

ошибки • нарушения • потери

Избыточный контроль

задержки • формализм • снижение инициативы

Риск-ориентированный контроль

усиливать контроль там, где последствия действительно значимы

Ресурсный конфликт

Дефицит

бюджет • штат • оборудование • транспорт • время руководителя

Если критериев нет

распределение воспринимается как борьба влияния

Если критерии прозрачны

стратегический эффект • обязательность • риски • готовность •
сроки

Конфликт целей и KPI

Финансы

снизить расходы

Операции

увеличить объем

HR

снизить текучесть

Руководство

не увеличивать численность

Локальная оптимизация

Проблема

Каждый отдел улучшает свой показатель.

Парадокс

Общий процесс при этом может стать хуже.

Принцип

ОПТИМИЗИРУЙТЕ НЕ ОТДЕЛ — ОПТИМИЗИРУЙТЕ СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС.

Информационный конфликт

Причины

несколько источников
несвоевременные данные
нет интеграции
закрытые информационные силосы

Следствие

каждое подразделение работает со своей «версией реальности»

Решение

единые определения • источник • период • владелец данных

Информационный вакуум

Решение объявлено

например, реструктуризация

Объяснение отсутствует

цели, сроки и последствия неясны

Появляются версии

«будут сокращения» • «отдел закрывают»

Растет напряжение

слухи заменяют официальную коммуникацию

Формальные ↔ Неформальные правила

Формально

регламент • приказ • процедура

Неформально

«у нас принято» • «мы всегда делали так»

Риск

новая процедура не работает, если культура продолжает поддерживать старую практику

Организационная культура

Культура конфликта

поиск виновного
скрытие ошибок
борьба за информацию
фаворитизм

Культура сотрудничества

обсуждение фактов
совместная ответственность
обратная связь
обучение на ошибках

Конфликт организационных изменений

Изменения

реструктуризация • цифровизация • автоматизация • новые KPI

Что люди могут терять

статус • влияние • привычный порядок • компетентность • контроль

Задача управления

не подавлять сопротивление, а понять его причины и управлять переходом

Формула сопротивления изменениям

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

+ потеря контроля

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

+ низкое доверие

РЕЗУЛЬТАТ

сопротивление и конфликт

Кейс: внедрение новой системы

IT

«Старая система отключается через месяц»

Пользователи

«Новая система неудобна и не готова»

Проверить

пилот • обучение • требования • стабильность • переходный период • коммуникацию

Управленческий конфликт

Источники

противоречивые поручения
непредсказуемые требования
фаворитизм
микроменеджмент
отсутствие решений

Результат

сотрудники перестают понимать реальные правила поведения

Двойное послание

«Проявляйте инициативу»

но: «Почему сделали без согласования?»

«Работайте быстрее»

но: добавляются новые согласования

Последствие

ролевое напряжение • осторожность • недоверие

Бюрократический конфликт

Необходимая регламентация

правила защищают качество, законность и риски

Неэффективный формализм

процедура становится важнее результата

Вопрос руководителя

Какую конкретную ценность или риск контролирует каждый этап?

«Мы свое сделали»

Фраза

«Мы направили письмо / дали замечания / согласовали свою часть»

Проблема

каждый отвечает за операцию, но никто — за общий результат

Диагноз

отсутствие сквозной ответственности

Владелец процесса

Видит весь путь

от входа до конечного результата

Управляет стыками

устраняет разрывы между функциями

Контролирует результат

сроки • качество • причины сбоев • изменения

Организационные разрывы

СТРУКТУРА ↔ ПРОЦЕСС

кто передает кому

СТРАТЕГИЯ ↔ КРІ

что действительно стимулируется

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ↔ ПОЛНОМОЧИЯ

можно ли влиять на результат

ІТ ↔ БИЗНЕС

кто переводит потребность в решение

Стыки — зоны риска

На каждой передаче возможны

потеря информации
задержка
искажение требований
спор о качестве
отказ принять результат

Управлять нужно

входом • выходом • ответственным • сроком • критерием приемки

Диагностика: 15 вопросов

1–5

кто? процесс? функции? полномочия? ответственность?

6–10

дублирование? серые зоны? KPI? цели? ресурсы?

11–15

информация? решения? владелец? повторяемость? что поддерживает конфликт?

Метод «5 Почему»

Симптом

документ задерживается

Почему?

юристы возвращают

Почему?

пакет неполный

Почему?

нет единого перечня

Корневая причина

процесс не стандартизирован

«Рыбья кость» причин

Люди

компетенции • коммуникация

Процессы

сроки • последовательность

Структура

подчиненность • функции

Ресурсы

бюджет • люди • время

Информация

данные • системы

Управление

решения • KPI • контроль

Кейс: два руководителя — одна функция

Симптом

оба дают поручения исполнителям

Тип конфликта

структурный • ролевой • статусный • управленческий

Решение

владелец функции • границы ответственности • право решения •
механизм взаимодействия

Кейс: семь согласований

Факт

документ проходит 7 согласований

Проблема

каждый отвечает только за свой участок

Ключевой вопрос

кто отвечает за общий срок?

Системное решение

владелец сквозного процесса + целевой срок + точки контроля

Кейс: противоречивые KPI

Условия

качество ↑
срок ↓
расходы ↓
численность не увеличивать
объем работы +20%

Задача

определить реальные приоритеты и допустимые компромиссы

Вывод

не все KPI можно максимизировать одновременно

Кейс: реструктуризация

Группа А

«Нас поглощают»

Группа Б

«Теперь работают по нашим правилам»

Скрытые факторы

статус • лидерство • роли • культура • страх сокращений

Управление

общая цель • новая модель ролей • коммуникация • интеграция

Кейс: цифровизация

Поведение

сотрудники продолжают параллельные Excel-файлы

Не спешить с ярлыком

это может быть не саботаж, а страховка от ненадежности системы

Проверить

стабильность • обучение • доверие к данным • понятность процесса

Упражнение: личностная или системная причина?

Спорят, кто готовит отчет

проверить распределение ответственности

Конфликтуют по срокам

проверить SLA / целевые сроки

Проект спорит за специалистов

проверить правила распределения ресурсов

Упражнение: найдите «серую зону»

Процесс

подготовка договора

Разложите роли

инициирует → готовит → проверяет → утверждает → подписывает → контролирует

Найдите риск

где ответственный или критерий передачи не определен однозначно?

Типичные ошибки руководителя

1–3

объяснять характером
менять людей, не систему
добавлять согласования

4–6

усиливать контроль без риска
ответственность без полномочий
противоречивые KPI

7–10

игнорировать культуру
изменения без коммуникации
нет владельца процесса
приказ = изменение практики

Паспорт организационного конфликта

Система

процесс • функции • полномочия • ответственность

Стимулы

KPI • ресурсы • формальные/неформальные правила

Разрывы

информация • точки блокировки • серые зоны

Изменение

корневая причина • мера • владелец • контрольная дата

Алгоритм управления

01–04

ФАКТЫ → ПОВТОРЯЕМОСТЬ → ПРОЦЕСС → ФУНКЦИИ

05–08

ПОЛНОМОЧИЯ → ОТВЕТСТВЕННОСТЬ → КРІ → РЕСУРСЫ

09–11

ИНФОРМАЦИЯ → РАЗРЫВЫ → КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

12–14

РЕШЕНИЕ → ВЛАДЕЛЕЦ → КОНТРОЛЬ

Профилактика организационных конфликтов

Ясность

структура • роли • полномочия

Согласованность

KPI • ресурсы • решения

Сквозное управление

владелец процессов • точки передачи

Изменения

коммуникация • участие • обучение

Формула устойчивой системы

ЯСНАЯ СТРУКТУРА

+ понятные роли

ПОЛНОМОЧИЯ = ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

+ согласованные KPI

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ

+ прозрачные ресурсы

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

+ управляемые изменения

Итоговая диагностическая модель

Что происходит?

ФАКТЫ

Где возникает?

ПРОЦЕСС

Почему повторяется?

СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА

Что изменить?

СТРУКТУРА / ПРАВИЛА / КРІ / РЕСУРСЫ

Кто отвечает?

ВЛАДЕЛЕЦ ИЗМЕНЕНИЯ

Сработало ли?

КОНТРОЛЬ

Ключевой вывод

ЕСЛИ КОНФЛИКТ ПОВТОРЯЕТСЯ — ИЩИТЕ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ

ФАКТЫ → ПРОЦЕСС → ФУНКЦИИ → ПОЛНОМОЧИЯ → ОТВЕТСТВЕННОСТЬ → КРІ → РЕСУРСЫ

→ ИНФОРМАЦИЯ → КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА → СИСТЕМНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ → КОНТРОЛЬ

Цель — не только урегулировать спор, а перестроить систему так, чтобы она не воспроизводила тот же конфликт.