

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 4. «ДИАГНОСТИКА ПРИЧИН КОНФЛИКТА»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы, упражнения и групповая работа: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ТЕМЫ

Сформировать у слушателей системное понимание того, как выявлять истинные причины конфликта и отличать их от внешних проявлений, поводов, триггеров и инцидентов.

Научить слушателей:

- выявлять корневые причины конфликта;
- различать причину, повод, триггер и инцидент;
- анализировать организационные, ресурсные, ролевые, информационные и межличностные причины;
- отделять факты от интерпретаций;
- выявлять интересы и ожидания сторон;
- использовать метод «5 Почему»;
- применять причинно-следственную диаграмму;
- определять системные причины повторяющихся конфликтов;
- оценивать риски ошибочной диагностики;
- выбирать меры, направленные не на симптом, а на источник конфликта.

Главная идея темы:

**«ЕСЛИ УСТРАНИТЬ ТОЛЬКО ВНЕШНЕЕ ПРОЯВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТА, НО НЕ ЕГО ПРИЧИНУ, КОНФЛИКТ С
ВЫСОКОЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ ВОЗНИКНЕТ СНОВА».**

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

1. определять понятие причины конфликта;
 2. отличать причину от инцидента;
 3. выявлять несколько уровней причин;
 4. определять системные и личностные факторы;
 5. проводить причинно-следственный анализ;
 6. использовать метод «5 Почему»;
 7. выявлять интересы и ожидания сторон;
 8. формулировать гипотезы причин;
 9. проверять гипотезы фактами;
 10. разрабатывать корректирующие и профилактические меры.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ПРИЧИНА КОНФЛИКТА

Причина конфликта — фактор или совокупность факторов, которые создают и поддерживают противоречие между сторонами.

Причина отвечает на вопрос:

«ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛО ПРОТИВОРЕЧИЕ?»

Она может быть:

- организационной;
 - ресурсной;
 - ролевой;
 - информационной;
 - процессной;
 - ценностной;
 - статусной;
 - межличностной;
 - управленческой.
-

4. ПРИЧИНА НЕ РАВНА ИНЦИДЕНТУ

Очень важно различать:

Причина

объясняет, почему конфликт сформировался.

Инцидент

объясняет, после какого события он стал открытым.

Пример:

два подразделения несколько месяцев спорят о сроках согласования.

Причина:

неясное распределение ответственности.

Инцидент:

резкое письмо одного из руководителей.

Ошибка:

СЧИТАТЬ ПИСЬМО ПРИЧИНОЙ.

5. ПРИЧИНА, ПОВОД, ТРИГГЕР, ИНЦИДЕНТ

Причина

корневое противоречие.

Повод

событие, вокруг которого возник спор.

Триггер

фактор, который запускает резкую реакцию.

Инцидент

открытое столкновение.

Они могут происходить почти одновременно, но для диагностики их необходимо разделять.

6. ПРИМЕР РАЗДЕЛЕНИЯ

Ситуация:

два руководителя спорят из-за распределения сотрудника между проектами.

Причина

не установлен приоритет проектов.

Повод

появилась срочная задача.

Триггер

руководитель без согласования забрал специалиста.

Инцидент

второй руководитель публично обвинил первого.

Правильная диагностика:

РАБОТАТЬ НУЖНО НЕ ТОЛЬКО С ПУБЛИЧНЫМ СПОРОМ, НО И С ПРАВИЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСА.

7. ПОВЕРХНОСТНАЯ И КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

Поверхностная

то, что стороны называют первым.

Например:

«Он не прислал документ».

Корневая

фактор, который системно порождает проблему.

Например:

- нет владельца процесса;
- функции пересекаются;
- сроки нереалистичны;
- обязанности не определены.

Профессиональный вопрос:

«ПОЧЕМУ ЭТА ПРОБЛЕМА ВООБЩЕ СТАЛА ВОЗМОЖНОЙ?»

8. УРОВНИ ПРИЧИН

Причины можно анализировать на нескольких уровнях.

Уровень 1. Событие

Что произошло?

Уровень 2. Поведение

Как действовали стороны?

Уровень 3. Процесс

Как организована работа?

Уровень 4. Система

Какие правила, полномочия и стимулы создают конфликт?

Чем глубже анализ, тем выше шанс устойчивого решения.

9. ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ПРИЧИН

Можно выделить восемь основных групп:

1. организационные;
 2. ролевые;
 3. ресурсные;
 4. информационные;
 5. процессные;
 6. управленческие;
 7. ценностные;
 8. межличностные.
-

10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИЧИНЫ

К ним относятся:

- неясная структура;
- пересечение функций;
- отсутствие владельца процесса;
- противоречивые задачи;
- двойное подчинение;
- слабая координация;
- слишком сложные согласования.

Такие конфликты ошибочно часто объясняют:

«ЛЮДИ НЕ МОГУТ ДОГОВОРИТЬСЯ».

Хотя реальная проблема:

СИСТЕМА СОЗДАЕТ ПОСТОЯННОЕ СТОЛКНОВЕНИЕ.

11. РОЛЕВЫЕ ПРИЧИНЫ

Возникают, когда стороны по-разному понимают:

- кто за что отвечает;
- кто принимает решение;
- кто согласовывает;
- кто несет ответственность;
- кто должен информировать.

Пример:

один отдел считает, что другой должен подготовить документ.

Второй считает наоборот.

Результат:

КОНФЛИКТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

12. ДВОЙНОЕ ПОДЧИНЕНИЕ

Сотрудник получает разные поручения от двух руководителей.

Один говорит:

«Срочно завершите отчет».

Другой:

«Сейчас главное — проект».

Сотрудник не может одновременно выполнить оба требования.

Причина конфликта:

НЕ ЛИЧНОСТЬ СОТРУДНИКА, А КОНФЛИКТ ПРИОРИТЕТОВ.

13. РЕСУРСНЫЕ ПРИЧИНЫ

Типичные дефицитные ресурсы:

- бюджет;
- персонал;
- оборудование;
- время;
- помещения;
- транспорт;
- доступ к специалистам;
- управленческое внимание.

Формула:

ОГРАНИЧЕННЫЙ РЕСУРС + НЕПРОЗРАЧНЫЕ ПРАВИЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ = ВЫСОКИЙ РИСК КОНФЛИКТА.

14. КОНФЛИКТ ЗА РЕСУРС

Два подразделения претендуют на одного специалиста.

Если критерии приоритета не определены:

каждое считает свое требование более важным.

В результате возникает:

- конкуренция;
- жалобы;
- обвинения в фаворитизме;

- блокирование.

Решение:

НЕ «ПОМИРИТЬ» РУКОВОДИТЕЛЕЙ, А УСТАНОВИТЬ ПРАВИЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСА.

15. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРИЧИНЫ

Конфликт может возникать из-за:

- отсутствия информации;
- неполных данных;
- позднего уведомления;
- разных версий информации;
- искажений;
- слухов;
- отсутствия обратной связи.

Важная формула:

ДЕФИЦИТ ИНФОРМАЦИИ + ВЫСОКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ = РОСТ ТРЕВОГИ И ИНТЕРПРЕТАЦИЙ.

16. «Я НЕ ЗНАЛ»

Одна из самых частых фраз после конфликта:

«Мне об этом никто не говорил».

Возможная причина:

- не установлен канал информирования;
- нет ответственного;
- информация передается неформально;
- нет подтверждения получения.

Следовательно:

КОНФЛИКТ МОЖЕТ БЫТЬ НЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ ОШИБКОЙ ЧЕЛОВЕКА, А ОШИБКОЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ.

17. ПРОЦЕССНЫЕ ПРИЧИНЫ

Возникают, когда:

- процесс слишком длинный;
- много точек передачи;
- нет сроков;
- нет стандартов;
- есть дублирование;
- отсутствует автоматизация;
- нет владельца процесса.

Особенно конфликтны:

«СТЫКИ» МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.

18. КОНФЛИКТ НА «СТЫКЕ»

Пример:

отдел А готовит документ.

Отдел Б проверяет.

Отдел В согласовывает.

Если ответственность за переход между этапами не определена:

каждый может считать, что задержка возникла у другого.

Результат:

«ЭТО НЕ МЫ — ЭТО ОНИ».

19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ

К ним относятся:

- непоследовательные решения;
- нарушение обещаний;
- непрозрачные критерии;
- фаворитизм;
- отсутствие обратной связи;
- неопределенные приоритеты;
- резкая смена требований;
- слабое объяснение решений.

Особенно разрушительно:

ОЩУЩЕНИЕ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ.

20. НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ КАК ПРИЧИНА

Сотрудники сравнивают:

- нагрузку;
- оплату;
- премии;
- отношение руководителя;
- возможности развития;
- распределение ресурсов.

Даже если решение формально законно:

если критерии непонятны, оно может восприниматься как несправедливое.

Поэтому важно:

НЕ ТОЛЬКО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ, НО И ОБЪЯСНИТЬ КРИТЕРИИ.

21. ЦЕННОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ

Люди могут по-разному понимать:

- качество;
- ответственность;
- справедливость;
- скорость;
- риск;

- допустимый уровень контроля;
- профессиональную этику.

Пример:

финансовый специалист требует максимального контроля.

Руководитель проекта требует скорости.

Оба могут быть правы со своей профессиональной позиции.

22. «СКОРОСТЬ ПРОТИВ КОНТРОЛЯ»

Проектный менеджер:

«Нужно запустить быстро».

Контролирующая функция:

«Сначала нужно проверить все риски».

Это не обязательно личностный конфликт.

Это может быть:

КОНФЛИКТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ЦЕЛЕЙ.

23. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ

К ним относятся:

- несовпадение стилей общения;
- низкое доверие;
- прошлые обиды;
- конкуренция;
- негативный опыт;
- личная неприязнь.

Но важно:

НЕ СПЕШИТЬ ОБЪЯСНЯТЬ КОНФЛИКТ «ХАРАКТЕРОМ».

Часто личностное напряжение является следствием организационной проблемы.

24. ОШИБКА ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

Руководитель говорит:

«Они просто не умеют работать вместе».

Но анализ показывает:

- функции пересекаются;
- KPI противоречат;
- ресурсы общие;
- приоритеты не согласованы.

Следовательно:

«ПЛОХИЕ ОТНОШЕНИЯ» МОГУТ БЫТЬ СЛЕДСТВИЕМ ПЛОХОЙ СИСТЕМЫ.

25. КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ

Подразделения могут иметь разные KPI.

Например:

Отдел продаж

увеличить объем.

Финансы

снизить кредитный риск.

Логистика

снизить запас.

Производство

обеспечить непрерывность.

Каждая функция оптимизирует свой показатель.

Если общей цели нет:

ЛОКАЛЬНО ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ МОГУТ СОЗДАВАТЬ КОНФЛИКТ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

26. КОНФЛИКТ КРІ

Очень важная причина.

Если КРІ подразделений:

- не согласованы;
- противоречат друг другу;
- стимулируют конкуренцию;

конфликт становится системным.

Пример:

один отдел оценивается за скорость.

Второй — за минимизацию риска.

Результат:

ОДИН ТРЕБУЕТ БЫСТРЕЕ, ДРУГОЙ — МЕДЛЕННЕЕ И ТЩАТЕЛЬНОЕ.

27. ПРИЧИНЫ МОГУТ БЫТЬ МНОГОУРОВНЕВЫМИ

Один конфликт может одновременно включать:

- ресурсную причину;
- ролевую неопределенность;
- информационный дефицит;
- прошлую обиду;
- разницу интересов.

Поэтому профессиональная диагностика редко заканчивается:

ОДНОЙ ПРИЧИНОЙ.

28. ОСНОВНАЯ И СОПУТСТВУЮЩИЕ ПРИЧИНЫ

Рекомендуется разделять:

Основную причину

без которой конфликт, вероятно, не возник бы.

Сопутствующие факторы

которые усиливают напряжение.

Пример:

основная причина:

пересечение полномочий.

Сопутствующие:

- низкое доверие;
 - резкий стиль общения;
 - дефицит времени.
-

29. ПРИЧИНА И УСИЛИТЕЛЬ

Причина

создает противоречие.

Усилитель

делает конфликт более острым.

Примеры усилителей:

- стресс;
- сроки;
- публичность;
- прошлые конфликты;
- дефицит информации;
- усталость.

Важно:

НЕ ПУТАТЬ УСИЛИТЕЛЬ С КОРНЕВОЙ ПРИЧИНОЙ.

30. ФАКТЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Факт

«Документ возвращали четыре раза».

Интерпретация

«Они специально придираются».

Диагностика начинается с:

ПРОВЕРЯЕМЫХ ФАКТОВ.

Затем анализируются:

- причины;
 - интересы;
 - мотивы.
-

31. МЕТОД ГИПОТЕЗ

Не следует сразу утверждать:

«Причина в этом».

Лучше сформулировать:

Гипотеза 1

неясные функции.

Гипотеза 2

дефицит ресурса.

Гипотеза 3

разные KPI.

Гипотеза 4

личностное напряжение.

Затем:

ПРОВЕРИТЬ КАЖДУЮ ГИПОТЕЗУ ФАКТАМИ.

32. КАК ПРОВЕРЯТЬ ГИПОТЕЗУ

Вопросы:

- есть ли документальное подтверждение;
 - одинаково ли видят ситуацию стороны;
 - проблема повторяется;
 - возникает ли она с другими сотрудниками;
 - исчезнет ли конфликт после устранения фактора;
 - связан ли фактор с процессом;
 - существует ли временная связь.
-

33. МЕТОД «5 ПОЧЕМУ»

Метод используется для поиска корневой причины.

Пример:

Проблема: документы систематически задерживаются.

Почему 1?

Сотрудник поздно передает.

Почему 2?

Получает данные поздно.

Почему 3?

Другой отдел не знает точного срока.

Почему 4?

Срок не закреплен в процессе.

Почему 5?

Регламент не определяет точку передачи.

Корневая причина:

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПРОЦЕССА.

34. ПРАВИЛО «5 ПОЧЕМУ»

Метод не означает, что всегда нужно ровно пять вопросов.

Смысл:

НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ПЕРВОМ ОБЪЯСНЕНИИ.

Первые ответы часто описывают:

- симптом;
- человека;
- событие.

Глубокий анализ выходит на:

- процесс;
 - правило;
 - стимул;
 - структуру.
-

35. ОПАСНОСТЬ НЕПРАВИЛЬНОГО «ПОЧЕМУ»

Плохой вопрос:

«Почему вы опять сорвали срок?»

Он звучит как обвинение.

Лучше:

«Какие факторы привели к тому, что срок не был выполнен?»

Это переводит разговор:

ОТ ЗАЩИТЫ → К АНАЛИЗУ.

36. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ДИАГРАММА

Для сложных конфликтов можно использовать диаграмму причин.

Основные категории:

- люди;
- процессы;

- правила;
- ресурсы;
- информация;
- управление;
- внешняя среда.

Цель:

УВИДЕТЬ НЕ ОДНУ, А СИСТЕМУ ПРИЧИН.

37. «РЫБЬЯ КОСТЬ» ДЛЯ КОНФЛИКТА

В «голове»:

КОНФЛИКТНАЯ ПРОБЛЕМА.

В «костях»:

Люди

стили, компетенции, доверие.

Процессы

сроки, согласования, стыки.

Ресурсы

бюджет, персонал, время.

Правила

полномочия, KPI, регламенты.

Информация

полнота, своевременность.

Управление

приоритеты, решения, обратная связь.

38. МЕТОД «ДЕРЕВО ПРИЧИН»

Можно построить цепочку:

Симптом

«Сотрудники спорят».

↓

Непосредственная причина

«Не могут согласовать приоритет».

↓

Более глубокая причина

«Нет единого владельца».

↓

Корневая причина

«Система распределения ресурсов не определена».

39. АНАЛИЗ ИНТЕРЕСОВ

Причина может быть связана не с формальной позицией, а с интересом.

Позиция

«Мне нужен этот специалист».

Интерес

«Без него я не выполню KPI».

Вторая сторона может иметь такой же интерес.

Тогда конфликт:

НЕ «КТО ПРАВ», А «КАК УПРАВЛЯТЬ ОГРАНИЧЕННЫМ РЕСУРСОМ».

40. ОЖИДАНИЯ КАК ПРИЧИНА

Многие конфликты возникают из-за разных ожиданий.

Например:

руководитель считает, что сотрудник должен проявлять инициативу.

Сотрудник считает:

«Без прямого поручения я не должен действовать».

Оба действуют в соответствии со своей моделью.

Причина:

НЕСОГЛАСОВАННЫЕ ОЖИДАНИЯ.

41. «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ»

Помимо официального договора, у людей есть неформальные ожидания:

- уважение;
- справедливость;
- признание;
- развитие;
- поддержка;
- честность.

Если ожидания нарушаются:

может возникнуть конфликт даже без нарушения формальных норм.

42. ПРОШЛЫЙ ОПЫТ КАК ФАКТОР

Новый спор может быть усилен предыдущими эпизодами.

Фраза:

«Он опять сделал то же самое».

Означает:

текущий конфликт воспринимается через прошлый опыт.

Следовательно, необходимо спросить:

«ЭТО ПЕРВЫЙ СЛУЧАЙ ИЛИ ПОВТОРЯЮЩИЙСЯ ШАБЛОН?»

43. ПОВТОРЯЮЩИЙСЯ КОНФЛИКТ

Если конфликт повторяется:

- с теми же сторонами;
- по похожему вопросу;
- в одной точке процесса,

это сильный сигнал:

КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА НЕ УСТРАНЕНА.

44. СИСТЕМНЫЕ ПРИЧИНЫ

Системная причина существует независимо от конкретных людей.

Пример:

при замене сотрудников конфликт сохраняется.

Это означает, что проблема может быть:

- в структуре;
- правилах;
- KPI;
- процессе;
- распределении ресурсов.

Ключевой вопрос:

«ЕСЛИ ЗАМЕНИТЬ ЛЮДЕЙ, ПРОБЛЕМА ИСЧЕЗНЕТ?»

45. ЛИЧНОСТНАЯ ИЛИ СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА

Личностная

возникает преимущественно между конкретными людьми.

Системная

повторяется с разными участниками.

Для диагностики:

- сравнить случаи;
 - изучить процесс;
 - проверить правила;
 - посмотреть историю.
-

46. КОНФЛИКТ КАК СИГНАЛ СИСТЕМЫ

Полезная управленческая позиция:

«КОНФЛИКТ МОЖЕТ ПОКАЗЫВАТЬ, ГДЕ СИСТЕМА РАБОТАЕТ ПЛОХО».

Он может выявить:

- неясные полномочия;
 - слабые процессы;
 - дефицит ресурсов;
 - противоречивые KPI;
 - информационные разрывы.
-

47. АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ ПРИЧИН

1. ЗАФИКСИРОВАТЬ ФАКТЫ.

↓

2. ОПРЕДЕЛИТЬ СТОРОНЫ.

↓

3. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ.

↓

4. ОТДЕЛИТЬ ИНЦИДЕНТ ОТ ПРИЧИНЫ.

↓

5. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ.

↓

6. СФОРМУЛИРОВАТЬ ГИПОТЕЗЫ.

↓

7. ПРОВЕРИТЬ ИХ.

↓

8. НАЙТИ КОРНЕВУЮ ПРИЧИНУ.

↓

9. ОЦЕНИТЬ УСИЛИТЕЛИ.

↓

10. СФОРМИРОВАТЬ МЕРЫ.

48. МОДЕЛЬ «СИМПТОМ — ПРИЧИНА — СИСТЕМА»

Симптом

что видно?

Причина

почему возникло?

Система

что позволяет проблеме повторяться?

Пример:

Симптом: спор из-за задержки.

Причина: срок не согласован.

Система: нет регламента передачи.

49. ВОПРОСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Полезно спрашивать:

1. Что произошло?
2. Что происходило раньше?
3. Когда проблема началась?

4. Повторяется ли она?
 5. В каких ситуациях?
 6. Что каждая сторона считает причиной?
 7. Какие интересы затронуты?
 8. Какие правила действуют?
 9. Что в процессе создает столкновение?
 10. Что нужно изменить, чтобы проблема не повторялась?
-

50. ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ СПРАШИВАТЬ СРАЗУ

- «Кто виноват?»
- «Кто первый начал?»
- «Почему вы не можете нормально работать?»
- «Кто из вас прав?»

Почему?

Такие вопросы:

- активируют защиту;
 - переводят анализ в обвинение;
 - ограничивают поиск системной причины.
-

51. КЕЙС № 1. «ПОСТОЯННЫЕ ЗАДЕРЖКИ»

Отдел А обвиняет отдел Б в задержке согласования.

Б отвечает:

«Вы присылаете документы слишком поздно».

А отвечает:

«У нас такие сроки от руководства».

Возможные причины

- нереалистичные сроки;
- отсутствие общего календаря;
- неясные требования;
- отсутствие SLA;
- перегрузка.

Вывод:

НЕЛЬЗЯ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ ВЗАИМНЫМ ОБВИНЕНИЕМ.

52. КЕЙС № 2. «ДВА РУКОВОДИТЕЛЯ»

Два руководителя регулярно спорят за одного специалиста.

Сначала кажется:

личная неприязнь.

Анализ показывает:

- специалист один;
- проекты одинаково приоритетны;
- правила распределения нет.

Корневая причина:

ДЕФИЦИТ РЕСУРСА + НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПРИОРИТЕТ.

53. КЕЙС № 3. «НОВЫЙ КРІ»

В одном подразделении KPI:

скорость обработки.

В другом:

минимизация ошибок.

Первый отдел требует ускорить процесс.

Второй требует дополнительной проверки.

Диагноз:

СИСТЕМНЫЙ КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ.

Решение:

согласовать общий результат и взаимозависимые показатели.

54. КЕЙС № 4. «НЕ ИНФОРМИРОВАЛИ»

Сотрудник резко реагирует на изменение графика.

Руководитель считает его:

«конфликтным».

Анализ показывает:

сотрудник узнал об изменении за день.

Причина:

НЕДОСТАТОЧНАЯ И СЛИШКОМ ПОЗДНЯЯ КОММУНИКАЦИЯ.

55. КЕЙС № 5. «ОНИ ПОСТОЯННО ПРИДИРАЮТСЯ»

Подразделение жалуется на частые возвраты документов.

Диагностика:

- часть возвратов обоснована;
- требования не описаны;
- разные специалисты проверяют по-разному.

Причина:

НЕСТАНДАРТИЗИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ ПРОВЕРКИ.

56. УПРАЖНЕНИЕ «ПРИЧИНА ИЛИ СИМПТОМ?»

Определить:

«Сотрудники перестали разговаривать».

Симптом.

«Нет распределения полномочий».

Причина.

«Участились жалобы».

Симптом.

«KPI подразделений противоречат».

Системная причина.

«Руководитель отправил резкое письмо».

Инцидент или триггер.

57. УПРАЖНЕНИЕ «5 ПОЧЕМУ»

Проблема:

проект постоянно задерживается.

Группа должна задать последовательность вопросов «Почему?»

Цель:

перейти:

ОТ «ЛЮДИ НЕ УСПЕВАЮТ» → К ПРОЦЕССНОЙ ИЛИ СИСТЕМНОЙ ПРИЧИНЕ.

58. УПРАЖНЕНИЕ «РЫБЬЯ КОСТЬ»

Разделить причины конфликта по категориям:

- люди;
- процессы;
- ресурсы;
- информация;
- правила;
- управление;
- внешняя среда.

Для каждой категории определить минимум две гипотезы.

59. УПРАЖНЕНИЕ «ГИПОТЕЗЫ»

Ситуация:

два отдела перестали согласовывать документы вовремя.

Задача:

сформулировать минимум пять гипотез:

1. перегрузка;
2. неясные сроки;
3. разные приоритеты;
4. конфликт руководителей;
5. отсутствие стандарта.

Затем определить:

КАКИЕ ФАКТЫ НУЖНЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ КАЖДОЙ ГИПОТЕЗЫ.

60. УПРАЖНЕНИЕ «СИСТЕМНАЯ ИЛИ ЛИЧНОСТНАЯ?»

Ситуация 1:

конфликт возникает с каждым новым руководителем процесса.

Вероятно:

системная причина.

Ситуация 2:

напряжение возникает только между двумя конкретными сотрудниками.

Возможно:

межличностная причина.

Но вывод требует проверки.

61. КАРТА ПРИЧИН КОНФЛИКТА

Блок	Диагностический вопрос
Событие	Что произошло?
Предыстория	Что было до этого?
Предмет	Из-за чего возник спор?
Интересы	Что важно сторонам?
Роли	Ясно ли, кто за что отвечает?
Ресурсы	Есть ли дефицит?
Информация	Все ли знают необходимое?

Блок	Диагностический вопрос
Процесс	Где возникает сбой?
Правила	Есть ли ясные критерии?
KPI	Не противоречат ли цели?
Управление	Насколько последовательны решения?
Отношения	Есть ли прошлое напряжение?
Корневая причина	Что нужно изменить, чтобы проблема не повторилась?

62. ЧЕК-ЛИСТ ДИАГНОСТИКИ

Руководителю рекомендуется проверить:

1. Что является фактом?
2. Что является интерпретацией?
3. Что произошло непосредственно перед конфликтом?
4. Это причина или инцидент?
5. Было ли напряжение раньше?
6. Повторяется ли проблема?
7. Ясны ли роли?
8. Есть ли пересечение полномочий?
9. Достаточно ли ресурсов?
10. Согласованы ли приоритеты?
11. Согласованы ли KPI?
12. Достаточно ли информации?
13. Есть ли стандарты процесса?
14. Понятны ли критерии решений?
15. Есть ли ощущение несправедливости?
16. Какие интересы затронуты?
17. Есть ли прошлые обиды?
18. Какой фактор усиливает конфликт?
19. Исчезнет ли проблема после устранения фактора?
20. Что необходимо изменить в системе?

63. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ДИАГНОСТИКИ

Ошибка 1

Считать инцидент причиной.

Ошибка 2

Принимать первую версию стороны за истину.

Ошибка 3

Искать одного виновного.

Ошибка 4

Персонализировать организационную проблему.

Ошибка 5

Не анализировать процессы.

Ошибка 6

Не проверять KPI.

Ошибка 7

Игнорировать ресурсы.

Ошибка 8

Не учитывать прошлый опыт.

Ошибка 9

Останавливаться на первом «Почему».

Ошибка 10

Устранять симптом, а не причину.

64. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое причина конфликта?

Фактор, создающий и поддерживающий противоречие.

2. Инцидент и причина — одно и то же?

Нет.

3. Что помогает искать корневую причину?

Метод «5 Почему».

4. Что такое системная причина?

Причина, связанная со структурой, правилами, процессами или стимулами и способная повторяться с разными участниками.

5. KPI могут создавать конфликт?

Да.

6. Можно ли считать личную неприязнь причиной без проверки?

Нет.

7. Как понять, что причина найдена?

После устранения фактора вероятность повторения проблемы должна существенно снизиться.

65. ФОРМУЛА ПОВЕРХНОСТНОЙ ДИАГНОСТИКИ

ИНЦИДЕНТ

↓

ОБВИНЕНИЕ

↓

ПОИСК ВИНОВНОГО

↓

ВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ

↓

ПОВТОР КОНФЛИКТА.

66. ФОРМУЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

ФАКТЫ

ПРЕДЫСТОРИЯ

ИНТЕРЕСЫ

ПРОЦЕСС

СИСТЕМА

=

КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА.

67. ФОРМУЛА УСТОЙЧИВОГО РЕШЕНИЯ

КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

КОРРЕКТИРУЮЩАЯ МЕРА

ОТВЕТСТВЕННЫЙ

СРОК

КОНТРОЛЬ

=

СНИЖЕНИЕ РИСКА ПОВТОРНОГО КОНФЛИКТА.

68. ИТОГОВАЯ МОДЕЛЬ

Профессиональная диагностика строится по цепочке:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

↓

ЧТО БЫЛО ДО ЭТОГО?

↓

ЭТО ПРИЧИНА ИЛИ ИНЦИДЕНТ?

↓

В ЧЕМ ПРОТИВОРЕЧИЕ?

↓

ЧТО ВАЖНО СТОРОНАМ?

↓

КАКИЕ ГИПОТЕЗЫ ПРИЧИН?

↓

КАКИЕ ФАКТЫ ИХ ПОДТВЕРЖДАЮТ?

↓

ЕСТЬ ЛИ СИСТЕМНЫЙ ФАКТОР?

↓

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ КОНФЛИКТ НЕ ПОВТОРЯЛСЯ?

69. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Причина конфликта часто находится глубже, чем видимая ситуация.

Руководителю важно анализировать:

- не только слова сторон;
- не только последний инцидент;
- не только поведение конкретных людей;

но и:

- структуру;
- функции;
- ресурсы;
- процессы;
- информацию;

- КРІ;
- управленческие решения;
- интересы и ожидания.

Главный принцип:

«НЕ ИЩИТЕ ТОЛЬКО ВИНОВНОГО — ИЩИТЕ
МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ СОЗДАЛ КОНФЛИКТ».

70. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ

ФАКТЫ

↓

ПРЕДЫСТОРИЯ

↓

ПРЕДМЕТ

↓

ИНТЕРЕСЫ

↓

ГИПОТЕЗЫ

↓

«5 ПОЧЕМУ»

↓

ПРОЦЕСС

↓

СИСТЕМА

↓

КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

↓

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ

↓

КОНТРОЛЬ.

Конечная задача диагностики — **не просто объяснить, почему стороны поссорились, а определить, какие условия сделали конфликт возможным и что необходимо изменить, чтобы он не повторялся.**