

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 9. «МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ»

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 ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание природы межгрупповых конфликтов, причин их возникновения и механизмов развития, научить выявлять конфликты между подразделениями, командами и организациями, оценивать их риски и выбирать эффективные способы предупреждения, деэскалации и разрешения.

Главная управленческая задача:

«ПЕРЕВЕСТИ ПРОТИВОСТОЯНИЕ “НАША ГРУППА ПРОТИВ ИХ ГРУППЫ” В СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ ОБЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗАДАЧИ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- определять межгрупповой конфликт;
- отличать его от внутригруппового;
- выявлять основные виды межгрупповых конфликтов;
- определять организационные причины противостояния подразделений;
- выявлять конфликт целей и KPI;
- анализировать конкуренцию за ресурсы;
- выявлять конфликт функций и полномочий;
- распознавать информационные барьеры между группами;
- анализировать эффект «мы — они»;
- выявлять межгрупповые стереотипы;

- определять скрытые коалиции;
 - оценивать уровень взаимозависимости подразделений;
 - формулировать общую организационную цель;
 - согласовывать интересы подразделений;
 - проводить межфункциональные переговоры;
 - разрабатывать меры профилактики повторных конфликтов.
-

3. ПОНЯТИЕ МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Межгрупповой конфликт — это противостояние между двумя или более группами, подразделениями, командами или организациями, возникающее вследствие несовпадения их целей, интересов, функций, ресурсов, полномочий, норм, ценностей или способов деятельности.

Примеры:

- финансовая служба ↔ операционное подразделение;
 - закупки ↔ юридическая служба;
 - IT ↔ пользователи;
 - центральный аппарат ↔ территориальные подразделения;
 - проектная команда ↔ функциональные подразделения;
 - государственный орган ↔ подведомственная организация;
 - заказчик ↔ поставщик;
 - головная организация ↔ дочерняя организация.
-

4. ГЛАВНАЯ ОСОБЕННОСТЬ

В межгрупповом конфликте участник часто действует не только как отдельный человек, а как представитель своей группы.

Фраза:

«Я считаю...»

может заменяться на:

«Наше подразделение считает...»

Возникает групповая идентичность.

Поэтому переговоры становятся сложнее:

уступка воспринимается не только как личная, но и как возможное ослабление всей группы.

5. ЧЕМ МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ВНУТРИГРУППОВОГО

Внутригрупповой

Противоречие возникает внутри одной группы.

Например:

два сотрудника или две подгруппы одного отдела.

Межгрупповой

Противостоят отдельные организационные единицы.

Например:

отдел закупок ↔ юридический отдел.

Главная единица анализа:

не отдельный сотрудник, а **группа как носитель интересов, целей и функций.**

6. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Можно выделить:

1. межфункциональные;
 2. ресурсные;
 3. целевые;
 4. ролевые;
 5. процессные;
 6. информационные;
 7. статусные;
 8. территориальные;
 9. проектно-функциональные;
 10. межорганизационные.
-

7. МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает между подразделениями, выполняющими разные функции.

Например:

Финансовая служба

ориентирована на:

- бюджетную дисциплину;
- сокращение затрат;
- контроль.

Операционное подразделение

ориентировано на:

- скорость;
- объем;
- выполнение плана;
- бесперебойную деятельность.

Обе стороны могут действовать профессионально, но их функциональные задачи создают различие приоритетов.

8. КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ

Возникает, если подразделения оцениваются по различным или несовместимым результатам.

Например:

Закупки

KPI:

минимальный срок проведения процедуры.

Юридическая служба

KPI:

минимизация правовых рисков.

Если система управления не согласовала эти цели, неизбежны претензии:

Закупки:

«Юристы все тормозят».

Юристы:

«Закупки игнорируют риски».

Системная причина:

НЕСОГЛАСОВАННЫЕ ЦЕЛИ И КРІ.

9. КОНФЛИКТ РЕСУРСОВ

Возникает, если несколько групп конкурируют за ограниченный ресурс:

- бюджет;
- персонал;
- оборудование;
- финансирование;
- транспорт;
- помещения;
- рабочее время;
- доступ к руководству;
- инвестиции.

Формула:

«РЕСУРС ОДИН — ПРЕТЕНДЕНТОВ НЕСКОЛЬКО».

10. КЕЙС «ДВА ПРОЕКТА — ОДИН БЮДЖЕТ»

Проектная команда А заявляет:

«Наш проект стратегически важнее».

Команда Б:

«Наш проект быстрее даст экономический эффект».

Если обсуждение ведется в формате:

«Кто важнее?»

конфликт усиливается.

Правильная управленческая рамка:

«По каким единым критериям организация определяет приоритет инвестиций?»

Например:

- стратегический эффект;
 - финансовая отдача;
 - риски;
 - обязательность;
 - социальный эффект;
 - срок реализации.
-

11. РОЛЕВОЙ МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Возникает при:

- пересечении функций;
- дублировании полномочий;
- неясности ответственности;
- различном понимании роли подразделений.

Пример:

IT считает:

«Мы определяем техническое решение».

Бизнес-подразделение считает:

«Мы владельцы процесса и должны определять требования».

Если не разделены роли:

- владелец бизнес-процесса;
- заказчик;
- технический исполнитель;
- руководитель проекта;
- лицо, принимающее решение,

возникает устойчивый конфликт.

12. ПРОЦЕССНЫЙ КОНФЛИКТ

Группы могут быть согласны с итоговой целью, но конфликтовать по поводу процесса.

Например:

Все хотят своевременно заключить договор.

Но:

закупки требуют быстро согласовать;

юристы требуют дополнительную проверку;

финансы требуют подтверждение бюджета;

инициатор хочет сократить согласования.

Это конфликт:

«НЕ ЧТО ДЕЛАТЬ, А КАК И В КАКОМ ПОРЯДКЕ».

13. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ГРУППАМИ

Причинами могут быть:

- разные источники данных;
- разные показатели;
- отсутствие доступа к информации;
- несвоевременная передача данных;
- различные методики расчета;
- неполный контекст.

Например:

финансы показывают одну рентабельность проекта;

проектная команда — другую.

После анализа выясняется:

использовались разные периоды и допущения.

14. «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИЛОСЫ»

Информационный силос — ситуация, когда подразделение накапливает информацию внутри себя и недостаточно обменивается ею с другими группами.

Причины:

- организационные барьеры;
- разные информационные системы;

- отсутствие регламентов обмена;
- конкуренция;
- низкое доверие;
- желание сохранить влияние.

Результат:

каждое подразделение принимает решения на основании своей части реальности.

15. СТАТУСНЫЙ МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Группы могут конкурировать не только за материальные ресурсы, но и за:

- влияние;
- значимость;
- доступ к руководству;
- право участвовать в решениях;
- контроль стратегических проектов;
- признание вклада.

Например:

два подразделения спорят, кто должен считаться владельцем ключевой инициативы.

Формально спор о проекте.

Скрытый объект:

организационный статус и влияние.

16. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ АППАРАТ ↔ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Типичный конфликт крупных организаций.

Центральный аппарат

ориентирован на:

- стандартизацию;
- контроль;
- единые правила;
- сопоставимость данных.

Территориальные подразделения

ориентированы на:

- местные условия;
- оперативность;
- гибкость;
- практическую применимость.

Конфликт:

«ЕДИНЫЙ СТАНДАРТ ↔ ЛОКАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА».

17. ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА ↔ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Проектная команда требует:

«Приоритет проекта».

Функциональный руководитель:

«У сотрудника есть текущие обязанности».

Специалист оказывается между двумя системами требований.

Внешне может выглядеть как конфликт людей.

Фактически:

проектная система ↔ функциональная система управления.

18. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ГРУПП

Чем сильнее подразделения зависят друг от друга, тем выше необходимость качественной координации.

Например:

инициатор закупки зависит от закупочной службы;

закупочная служба — от юристов;

юристы — от технического задания;

финансы — от подтверждения обязательств.

Проблема одного звена становится проблемой всей цепочки.

19. ТРИ ТИПА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

1. Общая

Группы используют общий ресурс.

Например:

общий бюджет.

2. Последовательная

Результат одной группы становится входом для другой.

Например:

инициатор → закупки → юристы → финансы.

3. Взаимная

Подразделения постоянно обмениваются результатами.

Например:

IT ↔ бизнес-подразделение при внедрении информационной системы.

Чем выше взаимность, тем выше требования к координации.

20. ЭФФЕКТ «МЫ — ОНИ»

В межгрупповом конфликте появляется групповое разделение:

«Мы работаем на результат».

«Они создают бюрократию».

Другая сторона:

«Мы обеспечиваем законность».

«Они постоянно нарушают процедуры».

Группа начинает видеть себя позитивно, а другую — негативно.

21. МЕЖГРУППОВЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Например:

«Финансисты думают только об экономии».

«Юристы всегда все запрещают».

«IT никогда не понимает бизнес».

«Производство не умеет планировать».

«Центральный аппарат не понимает реальные условия».

Опасность:

стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

22. КАК СТЕРЕОТИП ПОДДЕРЖИВАЕТ КОНФЛИКТ

Стереотип:

«Юристы всегда тормозят».

↓

любой дополнительный вопрос воспринимается как подтверждение.

↓

разумная проверка интерпретируется как препятствие.

↓

возникает раздражение.

↓

юридическая служба отвечает формально.

↓

стереотип усиливается.

Формируется замкнутый цикл.

23. ГРУППОВАЯ АТРИБУЦИЯ

Успех своей группы:

«Мы компетентны».

Ошибка своей группы:

«Нам не дали необходимые условия».

Успех другой группы:

«Им повезло».

Ошибка другой группы:

«Они некомпетентны».

Такая асимметрия восприятия значительно усложняет переговоры.

24. КОНКУРЕНЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО

Между подразделениями может существовать здоровая конкуренция.

Она конструктивна, если:

- правила понятны;
- критерии едины;
- общий результат организации остается приоритетом;
- информация не скрывается;
- проигрыш одной группы не становится целью другой.

Деструктивная конкуренция возникает, если подразделение стремится улучшить собственные показатели за счет ухудшения общего результата.

25. ЛОКАЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

Одна из важнейших причин межгрупповых конфликтов.

Локальная оптимизация — ситуация, когда каждое подразделение оптимизирует собственный результат, но общий процесс становится хуже.

Пример:

закупки сокращают срок процедуры;

юристы увеличивают количество проверок;

финансы минимизируют авансы;

операционное подразделение требует срочности.

Каждая функция действует рационально.

Но система в целом может работать хуже.

26. ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ВОПРОС

He:

«Какое подразделение работает правильно?»

A:

**«КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОЛЖНА ПОЛУЧИТЬ
ОРГАНИЗАЦИЯ В ЦЕЛОМ?»**

После этого необходимо проверить:

- согласованы ли KPI;
 - согласованы ли процессы;
 - понятны ли роли;
 - установлены ли критерии приоритетов;
 - есть ли общий владелец результата.
-

27. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Общая цель — один из наиболее эффективных инструментов снижения межгруппового противостояния.

Например:

Закупки:

скорость.

Юристы:

правовая безопасность.

Общая цель:

«СВОЕВРЕМЕННОЕ И ПРАВОМЕРНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА».

Теперь группы не должны выбирать:

скорость ИЛИ законность.

Они должны создать процесс, обеспечивающий оба требования.

28. ОБЩИЕ КРІ

Если подразделения зависят друг от друга, полезно использовать не только локальные, но и общие показатели.

Например:

Не только:

срок работы отдела закупок.

Но также:

общий цикл закупки от заявки до договора.

Не только:

количество замечаний юристов.

Но:

доля договоров без существенных правовых нарушений при соблюдении целевого срока.

Общий КРІ снижает стимул оптимизировать только собственный участок.

29. ВЛАДЕЛЕЦ СКВОЗНОГО ПРОЦЕССА

В межфункциональных процессах полезно определить:

кто отвечает за результат всего процесса, а не только отдельного этапа.

Например:

закупка включает:

инициатора → планирование → закупочную службу → юристов → финансы → договор → исполнение.

Если каждый отвечает только за свою операцию, может отсутствовать ответственность за общий срок и результат.

30. КАРТА МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Необходимо определить:

1. Группа А.
 2. Группа Б.
 3. Формальные руководители.
 4. Ключевые представители.
 5. Интерес А.
 6. Интерес Б.
 7. КРІ А.
 8. КРІ Б.
 9. Объект.
 10. Предмет.
 11. Ограниченные ресурсы.
 12. Пересекающиеся полномочия.
 13. Информационные барьеры.
 14. Общая цель.
 15. Общий процесс.
 16. Лицо, принимающее решение.
 17. Риск для организации.
-

31. АНАЛИЗ ИНТЕРЕСОВ ГРУПП

Вместо:

«Чего требует отдел?»

спросите:

«Почему это важно для отдела?»

Например:

Юридическая служба требует дополнительное согласование.

Позиция:

«Нужно провести проверку».

Интерес:

минимизировать юридические последствия и ответственность.

Закупки требуют убрать дополнительную проверку.

Позиция:

«Не нужно дополнительное согласование».

Интерес:

не сорвать срок процедуры.

Теперь можно искать:

ускоренную форму проверки,

а не выбирать между двумя крайними позициями.

32. БАЛАНС СИЛ МЕЖДУ ГРУППАМИ

Необходимо оценивать:

- административные полномочия;
- бюджет;
- доступ к руководству;
- контроль информации;
- экспертность;
- численность;
- влияние на критические процессы;
- возможность блокировать решение;
- репутацию.

Формально небольшое подразделение может обладать высокой фактической властью, если без его согласования процесс не может продолжиться.

33. «ТОЧКА БЛОКИРОВКИ»

Точка блокировки — этап процесса, на котором одно подразделение способно остановить движение всего процесса.

Например:

- юридическое согласование;
- финансовое подтверждение;
- техническая экспертиза;
- разрешение;

- утверждение руководства.

Точка блокировки создает власть.

Но ее наличие должно сопровождаться:

- понятными критериями;
 - сроками;
 - ответственностью;
 - правилами эскалации.
-

34. РАННИЕ ПРИЗНАКИ МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Коммуникация

- сотрудники перестают звонить друг другу;
- растет официальная переписка;
- в письмах увеличивается количество руководителей в копии;
- используются формальные формулировки.

Процесс

- документы возвращаются многократно;
- увеличивается время согласования;
- возникает «перекидывание» ответственности.

Отношения

- появляются негативные обобщения;
- обсуждают не вопрос, а «тот отдел»;
- распространяются стереотипы.

Управление

- стороны все чаще обращаются к вышестоящему руководителю.
-

35. ЭСКАЛАЦИЯ МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Типичная динамика:

1. Разногласие по вопросу

«Нужна ли эта проверка?»

↓

2. Повторные претензии

«Вы опять задержали».

↓

3. Групповое обобщение

«Ваш отдел постоянно тормозит».

↓

4. Стереотип

«Они вообще не понимают работу».

↓

5. Формализация

Письма, служебные записки, копии руководству.

↓

6. Блокирование

Минимум помощи, максимум формальностей.

↓

7. Организационное противостояние

Главной целью становится защита своей группы.

36. ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Рекомендуемая последовательность:

1. прекратить публичные взаимные обвинения;
2. установить факты;
3. определить конкретный предмет;
4. отделить локальные интересы от общей цели;
5. выявить взаимозависимость;
6. определить точки блокировки;
7. согласовать роли;
8. согласовать процесс;

9. установить сроки;
 10. определить правила эскалации;
 11. установить общие показатели;
 12. проконтролировать выполнение.
-

37. МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры между группами должны отличаться от обычного совещания.

Необходимо заранее определить:

- представителей;
 - полномочия представителей;
 - вопросы для обсуждения;
 - факты;
 - спорные зоны;
 - интересы;
 - общую цель;
 - критерии решения;
 - варианты;
 - порядок фиксации договоренностей.
-

38. КТО ДОЛЖЕН УЧАСТВОВАТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ

Ошибка:

собрать слишком много участников.

Оптимально включить:

- руководителя или полномочного представителя группы А;
- руководителя или представителя группы Б;
- владельца процесса;
- при необходимости эксперта;
- при необходимости нейтрального фасилитатора;
- лицо, способное принять решение.

Важно:

участники должны обладать достаточными полномочиями для достижения договоренности.

39. ПРАВИЛА МЕЖГРУППОВОЙ ВСТРЕЧИ

1. Не использовать «ваш отдел всегда».
 2. Говорить о фактах.
 3. Разбирать конкретный процесс.
 4. Не обсуждать личностные качества сотрудников.
 5. Отделять позицию от интереса.
 6. Определять общий результат.
 7. Использовать единые критерии.
 8. Искать системное решение.
 9. Фиксировать ответственность.
 10. Определять сроки контроля.
-

40. КЕЙС № 1

«ЗАКУПКИ ПРОТИВ ЮРИСТОВ»

Закупочная служба утверждает:

«Юридический отдел постоянно задерживает согласование договоров».

Юристы отвечают:

«Закупки направляют документы с ошибками и хотят переложить риски на нас».

Возможные причины:

- процессный конфликт;
- конфликт КРІ;
- разные критерии качества;
- отсутствие стандартного пакета документов;
- отсутствие целевых сроков согласования.

Решение:

создать:

- стандартный чек-лист;
 - сроки проверки;
 - категории рисков;
 - ускоренную процедуру для типовых договоров;
 - порядок эскалации спорных вопросов.
-

41. КЕЙС № 2

«ИТ ПРОТИВ БИЗНЕСА»

Бизнес-подразделение заявляет:

«ИТ не понимает наших потребностей».

ИТ:

«Бизнес постоянно меняет требования».

Возможные причины:

- не определен владелец требований;
- отсутствует процедура изменения требований;
- нет единых критериев готовности;
- разные языки профессионального общения.

Решение:

определить:

- владельца бизнес-процесса;
 - владельца продукта;
 - технического лидера;
 - процедуру управления требованиями;
 - точки согласования.
-

42. КЕЙС № 3

«ЦЕНТР ПРОТИВ РЕГИОНОВ»

Центральный аппарат вводит единый порядок отчетности.

Региональные подразделения считают его неудобным.

Центр говорит:

«На местах не хотят соблюдать дисциплину».

Регионы:

«В центре не понимают реальную работу».

Конфликт:

стандартизация ↔ локальная специфика.

Решение:

определить:

- обязательную единую часть;
 - допустимую адаптацию;
 - обратную связь;
 - пилотирование;
 - порядок изменения стандарта.
-

43. КЕЙС № 4

«ФИНАНСЫ ПРОТИВ ОПЕРАЦИЙ»

Финансы требуют снизить расходы на 10 %.

Операционный блок утверждает, что сокращение приведет к невыполнению плана.

Ошибочный вопрос:

«Кто прав?»

Правильные вопросы:

- Каков общий финансовый результат организации?
 - Какие расходы являются критическими?
 - Какие можно оптимизировать?
 - Как сокращение влияет на KPI?
 - Какие альтернативы существуют?
-

44. КЕЙС № 5

«ПРОЕКТ ПРОТИВ ФУНКЦИИ»

Проектный руководитель требует выделить специалиста на 70 % времени.

Функциональный руководитель готов предоставить только 30 %.

Оба требуют от сотрудника приоритета.

Системная проблема:

не определена модель распределения ресурсов между проектной и функциональной деятельностью.

Решение:

установить:

- приоритет проектов;
 - загрузку сотрудника;
 - полномочия руководителей;
 - механизм разрешения коллизий.
-

45. УПРАЖНЕНИЕ «ОБВИНЕНИЕ → ОБЩАЯ ПРОБЛЕМА»

Обвинение

«Юристы все тормозят».

Переформулирование:

«Нам необходимо сократить цикл правовой проверки без увеличения юридических рисков».

Обвинение

«IT не понимает бизнес».

Переформулирование:

«Нам нужен процесс, при котором бизнес-требования корректно переводятся в технические решения».

Обвинение

«Финансы постоянно режут бюджет».

Переформулирование:

«Нам необходимо согласовать приоритеты расходов в рамках доступного бюджета».

46. УПРАЖНЕНИЕ «ЛОКАЛЬНЫЙ КРИ ИЛИ ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ»

Слушателям предлагаются показатели подразделений.

Необходимо определить:

1. стимулирует ли KPI локальную оптимизацию;
2. может ли он создавать конфликт;
3. какой общий показатель можно добавить.

Пример:

Закупки:

«Средний срок процедуры».

Юристы:

«Количество выявленных замечаний».

Общий KPI:

«Доля своевременно заключенных договоров без существенных правовых нарушений».

47. УПРАЖНЕНИЕ «КАРТА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ»

Выбрать один сквозной процесс.

Например:

государственная закупка.

Нарисовать:

инициатор

↓

планирование

↓

закупки

↓

юристы

↓

финансы

↓

договор

↓

исполнение.

Для каждого этапа определить:

- вход;
 - выход;
 - ответственного;
 - срок;
 - точку передачи;
 - возможную точку блокировки.
-

48. УПРАЖНЕНИЕ «СТЕРЕОТИП ИЛИ ФАКТ»

«Юристы всегда тормозят».

Стереотип.

«Средний срок согласования за квартал — 6 рабочих дней при нормативе 3 дня».

Факт.

«Регионы не хотят работать по правилам».

Интерпретация.

«Из 12 регионов 8 направили запросы на изменение формы отчетности».

Факт.

Цель:

вернуть межгрупповое обсуждение от ярлыков к данным.

49. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

При межгрупповом конфликте необходимо спросить:

1. Какие группы конфликтуют?
2. Каковы их формальные функции?
3. Каковы KPI каждой стороны?
4. Противоречат ли KPI друг другу?
5. Каков предмет конфликта?

6. Каков объект?
 7. Какие интересы стоят за позициями?
 8. За какие ресурсы идет конкуренция?
 9. Пересекаются ли полномочия?
 10. Есть ли информационные барьеры?
 11. Какие точки блокировки существуют?
 12. Какова взаимозависимость групп?
 13. Есть ли локальная оптимизация?
 14. Есть ли стереотипы?
 15. Есть ли эффект «мы — они»?
 16. Каков общий результат организации?
 17. Кто является владельцем процесса?
 18. Кто может принять решение?
 19. Какие общие KPI возможны?
 20. Какие изменения необходимо внести в процесс?
-

50. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Искать виновное подразделение.

Ошибка 2

Поддерживать одну группу без диагностики процесса.

Ошибка 3

Считать конфликт только личным спором руководителей.

Ошибка 4

Не анализировать KPI.

Ошибка 5

Не видеть конкуренцию за ресурсы.

Ошибка 6

Игнорировать информационные силосы.

Ошибка 7

Не определять владельца сквозного процесса.

Ошибка 8

Требовать «лучше взаимодействовать», не меняя процесс.

Ошибка 9

Созывать совещания без полномочных представителей.

Ошибка 10

Фиксировать решение без сроков и ответственных.

51. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Межгрупповой конфликт — это:

- А. Только конфликт двух руководителей.
- Б. Противостояние двух или более групп вследствие несовпадения целей, интересов, ресурсов или функций.
- В. Любое профессиональное несогласие.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Что такое локальная оптимизация?

Улучшение результата отдельного подразделения, которое может ухудшать общий результат системы.

Вопрос 3

Что такое информационный силос?

Изолированное накопление информации внутри группы при недостаточном обмене с другими подразделениями.

Вопрос 4

Что снижает эффект «мы — они»?

Общая цель и общий результат.

Вопрос 5

Могут ли KPI создавать конфликт?

Да.

Вопрос 6

Что такое точка блокировки?

Этап, на котором подразделение способно остановить движение всего процесса.

Вопрос 7

Нужны ли общие KPI взаимозависимым подразделениям?

В ряде случаев да.

52. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«КАРТА МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА»

Элемент	Группа А	Группа Б
---------	----------	----------

Функция

Руководитель

KPI

Позиция

Интерес

Ресурсы

Полномочия

Информация

Точки блокировки

Дополнительно:

Параметр	Результат
----------	-----------

Объект конфликта

Предмет конфликта

Общий процесс

Уровень взаимозависимости

Общая цель

Общий KPI

Владелец процесса

Риск эскалации

Необходимые изменения

Ответственные

53. АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖГРУППОВЫМ КОНФЛИКТОМ

1. СТОРОНЫ

Какие группы участвуют?

2. ФУНКЦИИ

За что отвечает каждая?

3. ЦЕЛИ И КРИ

Что каждая группа должна достигнуть?

4. ПРЕДМЕТ

О чем конкретно спор?

5. ИНТЕРЕСЫ

Почему вопрос важен каждой стороне?

6. РЕСУРСЫ

За что идет конкуренция?

7. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

Как группы зависят друг от друга?

8. ПРОЦЕСС

Где возникают задержки и блокировки?

9. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Какой результат нужен организации?

10. ВАРИАНТЫ

Как можно одновременно учитывать основные интересы?

11. РОЛИ И ПРАВИЛА

Кто что делает и кто принимает решение?

12. ОБЩИЕ КРИ

Как измерить совместный результат?

13. ДОГОВОРЕННОСТИ

Зафиксировать сроки и ответственность.

14. КОНТРОЛЬ

Проверить эффективность изменений.

54. МОДЕЛЬ «ОТ КОНФЛИКТА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ К СКВОЗНОМУ ПРОЦЕССУ»

Вместо:

ФИНАНСЫ

↔

ЗАКУПКИ

↔

ЮРИСТЫ

↔

ОПЕРАЦИИ

необходимо видеть:

ЕДИНЫЙ ПРОЦЕСС

Потребность

↓

Решение

↓

Закупка

↓

Правовая проверка

↓

Финансирование

↓

Договор

↓

Исполнение

↓

Результат организации.

Это меняет управленческую логику:

не «какой отдел прав?»,

а:

«как должен работать весь процесс?»

55. ПРОФИЛАКТИКА МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Организации необходимо обеспечивать:

- общие стратегические цели;
 - согласованные KPI;
 - ясное распределение функций;
 - прозрачные полномочия;
 - владельцев сквозных процессов;
 - понятные точки передачи результатов;
 - стандарты обмена информацией;
 - единые критерии решений;
 - прозрачные правила распределения ресурсов;
 - регулярные межфункциональные встречи;
 - механизмы эскалации;
 - совместный анализ результатов.
-

56. ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

СОГЛАСОВАННЫЕ КРИ

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

ПРОЗРАЧНЫЕ ПРАВИЛА

СОВМЕСТНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

=

МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

57. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При межгрупповом конфликте необходимо последовательно определить:

КАКИЕ ГРУППЫ?

↓

КАКОВЫ ИХ ФУНКЦИИ?

↓

КАКОВЫ ИХ КРИ?

↓

О ЧЕМ ИДЕТ СПОР?

↓

ЗА ЧТО ИДЕТ БОРЬБА?

↓

КАКОВЫ ИНТЕРЕСЫ?

↓

КАК ГРУППЫ ЗАВИСЯТ ДРУГ ОТ ДРУГА?

↓

ГДЕ ТОЧКИ БЛОКИРОВКИ?

↓

КАКОВ ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ?

↓

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В ПРОЦЕССЕ?

58. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Межгрупповые конфликты часто возникают не потому, что одно подразделение «работает плохо», а потому что группы имеют:

разные функции → разные KPI → разные риски → разные ресурсы → разные профессиональные приоритеты.

Если эти различия не согласованы на уровне системы, межгрупповое противостояние становится закономерным.

Особенно опасен переход:

РАЗЛИЧИЕ ЦЕЛЕЙ

↓

ПОВТОРНЫЕ ПРЕТЕНЗИИ

↓

СТЕРЕОТИПЫ

↓

«МЫ — ОНИ»

↓

ФОРМАЛИЗАЦИЯ

↓

БЛОКИРОВАНИЕ

↓

ДЕСТРУКТИВНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

Главный принцип темы:

«НЕ ОПРЕДЕЛЯЙТЕ, КАКОЙ ОТДЕЛ ПРАВ. ОПРЕДЕЛИТЕ, КАК ДОЛЖНА РАБОТАТЬ ВСЯ СИСТЕМА».

Профессиональный алгоритм:

ГРУППЫ → ФУНКЦИИ → КРИ → ПРЕДМЕТ → ИНТЕРЕСЫ → РЕСУРСЫ →
ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС →
ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ → ДОГОВОРЕННОСТИ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель управления межгрупповым конфликтом — не добиться победы одного подразделения, а **создать такую систему взаимодействия, при которой профессиональные различия групп начинают работать на общий результат организации.**