

МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как перевести противостояние подразделений в совместное решение общей организационной задачи

Тема № 9 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея темы

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Это противостояние между подразделениями, командами или организациями, где участники действуют как представители своей группы, функций, целей, KPI и ресурсов.

НЕ ОПРЕДЕЛЯЙТЕ, КАКОЙ ОТДЕЛ ПРАВ

Определите, как должна работать вся система.

Где возникают межгрупповые конфликты?

Финансы ↔ Операции

экономия против объема

Закупки ↔ Юристы

скорость против правовой безопасности

IT ↔ Бизнес

техническая реализация против бизнес-потребностей

Центр ↔ Регионы

стандарт против локальной специфики

Проект ↔ Функция

приоритет проекта против текущих обязанностей

Заказчик ↔ Поставщик

результат, сроки, качество, приемка

Главная особенность: участник говорит от имени группы

ЛИЧНАЯ РАМКА

«Я считаю...»

Ответственность и уступка воспринимаются как личная позиция.

ГРУППОВАЯ РАМКА

«Наше подразделение считает...»

Уступка может восприниматься как ослабление всей группы.

Основные виды межгрупповых конфликтов

Межфункциональные

разные функции

Ресурсные

общий дефицит

Целевые

разные KPI

Ролевые

полномочия и ответственность

Процессные

как и в каком порядке

Информационные

данные и доступ

Статусные

влияние и признание

Проектно-функциональные

проект против текущей работы

Межфункциональный конфликт: разные задачи — разные приоритеты

ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА

Ориентирована на:

- бюджетную дисциплину
- сокращение затрат
- контроль
- финансовую устойчивость

ОПЕРАЦИОННЫЙ БЛОК

Ориентирован на:

- скорость
- объем
- выполнение плана
- бесперебойную деятельность

Конфликт целей и KPI

ЗАКУПКИ

KPI:

минимальный срок процедуры.

Типичная претензия:

«Юристы все тормозят».

ЮРИДИЧЕСКАЯ СЛУЖБА

KPI:

минимизация правовых рисков.

Типичная претензия:

«Закупки игнорируют риски».

Системная причина: несогласованные цели и показатели эффективности.

Ресурсный конфликт между группами

ФОРМУЛА

РЕСУРС ОДИН — ПРЕТЕНДЕНТОВ НЕСКОЛЬКО

бюджет

персонал

оборудование

помещения

рабочее время

доступ к руководству

финансирование

инвестиции

Кейс: «Два проекта — один бюджет»

СИТУАЦИЯ

Команда А:

«Наш проект стратегически важнее».

Команда Б:

«Наш проект быстрее даст экономический эффект».

ОШИБОЧНАЯ РАМКА

«Кто важнее?»

Такая рамка усиливает статусное противостояние.

ПРАВИЛЬНАЯ РАМКА

«По каким единым критериям организация определяет приоритет инвестиций?»

Критерии: эффект, риски, обязательность, сроки, реализуемость.

Ролевой межгрупповой конфликт

IT

«Мы определяем техническое решение».

Интерес:

надежность, безопасность, реализуемость.

БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

«Мы владельцы процесса и определяем требования».

Интерес:

польза для процесса, удобство, результат.

Процессный конфликт: спор не о цели, а о порядке

Все хотят своевременно заключить договор

Инициатор

сократить согласования

Закупки

ускорить процедуру

Юристы

проверить риски

Финансы

подтвердить бюджет

Конфликт: не «что делать», а «как и в каком порядке».

Информационный конфликт между группами

ПРИЧИНЫ

- разные источники данных
- разные показатели
- отсутствие доступа
- несвоевременная передача
- разные методики расчета
- неполный контекст

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ХОД

До спора о выводах согласуйте:

- период
- источники
- методику
- определения
- единый набор фактов

Информационные силосы

Каждое подразделение принимает решения на основании своей части реальности

Финансы

данные внутри отдела
ограниченный обмен
собственная интерпретация

Закупки

данные внутри отдела
ограниченный обмен
собственная интерпретация

Юристы

данные внутри отдела
ограниченный обмен
собственная интерпретация

IT

данные внутри отдела
ограниченный обмен
собственная интерпретация

Статусный межгрупповой конфликт

ФОРМАЛЬНО

Спор о проекте, инициативе, рабочей группе или праве согласования.

СКРЫТЫЙ ОБЪЕКТ

- влияние
- значимость
- доступ к руководству
- право участвовать в решениях
- признание вклада

РИСК

Решение технического вопроса не устранил конфликт, если не признать статусные интересы групп.

Центральный аппарат ↔ Территориальные подразделения

ЦЕНТР

Ориентирован на:

- стандартизацию
- контроль
- единые правила
- сопоставимость данных

РЕГИОНЫ

Ориентированы на:

- местные условия
- оперативность
- гибкость
- практическую применимость

Конфликт: единый стандарт ↔ локальная специфика.

Проектная команда ↔ Функциональные подразделения

ПРОЕКТ

«Нужен приоритет проекта».

Цель: сроки, результат, реализация изменений.

ФУНКЦИЯ

«У сотрудника есть текущие обязанности».

Цель: стабильность основной деятельности.

СИСТЕМНОЕ РЕШЕНИЕ

- приоритеты проектов
- загрузка сотрудников
- полномочия руководителей
- механизм разрешения коллизий

Взаимозависимость групп

ОБЩАЯ

Группы используют общий ресурс.

Пример:
общий бюджет.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ

Результат одной группы становится входом для другой.

Инициатор → закупки → юристы → финансы.

ВЗАИМНАЯ

Подразделения постоянно обмениваются результатами.

IT ↔ бизнес при внедрении системы.

Эффект «Мы — Они»

МЫ

«Мы работаем на результат».

«Мы обеспечиваем качество».

«Мы защищаем организацию от рисков».

ОНИ

«Они создают бюрократию».

«Они нарушают процедуры».

«Они не понимают реальную работу».

Межгрупповые стереотипы

Финансисты думают только об экономии

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

Юристы всегда все запрещают

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

IT никогда не понимает бизнес

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

Производство не умеет планировать

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

Центр не понимает регионы

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

Закупки думают только о сроках

Стереотип заменяет анализ конкретного поведения.

Как стереотип поддерживает конфликт

Стереотип

«Юристы тормозят»

Интерпретация

любой вопрос =
препятствие

Раздражение

напряжение растет

Формальность

юристы отвечают сухо

Подтверждение

стереотип усиливается

Локальная оптимизация против общего результата

ЛОКАЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

Каждое подразделение улучшает собственный показатель.

Но общий процесс может становиться хуже.

ПРИМЕР

Закупки сокращают срок.

Юристы усиливают проверки.

Финансы минимизируют авансы.

Операции требуют срочности.

Каждая функция рациональна, но система конфликтует.

Главный управленческий вопрос

Не: «Какое подразделение работает правильно?»

А: «Какой результат должна получить организация в целом?»

После этого проверяются KPI, роли, процесс, критерии приоритетов и владелец результата.

Общая цель снижает противостояние

ЗАКУПКИ

Локальный интерес:
скорость процедуры.

ЮРИСТЫ

Локальный интерес:
правовая безопасность.

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Своевременное и правомерное
заключение договора.

Не скорость ИЛИ законность, а
процесс, обеспечивающий оба
требования.

Локальные KPI → Общие KPI

ЛОКАЛЬНЫЕ KPI

Закупки:
срок процедуры.

Юристы:
количество замечаний.

Риск: каждый оптимизирует свой участок.

ОБЩИЙ KPI

Доля своевременно заключенных договоров без существенных правовых нарушений.

Так измеряется совместный результат процесса.

Владелец сквозного процесса

Потребность

Планирование

Закупки

Юристы

Финансы

Договор

Исполнение

Если каждый отвечает только за свой этап, может не быть ответственности за общий срок и результат.

Точка блокировки

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

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

Юридическое согласование

Нужны критерии, сроки, ответственность и правила эскалации.

Финансовое подтверждение

Нужны критерии, сроки, ответственность и правила эскалации.

Техническая экспертиза

Нужны критерии, сроки, ответственность и правила эскалации.

Утверждение руководства

Нужны критерии, сроки, ответственность и правила эскалации.

Ранние признаки межгруппового конфликта

Коммуникация

меньше звонков
больше официальной переписки
руководители в копии

Процесс

многократные возвраты
рост сроков
перекидывание ответственности

Отношения

обобщения про «тот отдел»
стереотипы
негативные ярлыки

Управление

частые обращения вверх
эскалация простых вопросов

Эскалация межгруппового конфликта

1 Разногласие

нужна ли
проверка?

2 Претензии

«вы опять
задержали»

3 Обобщение

«ваш отдел
постоянно...»

4 Стереотип

«они не
понимают»

5 Формализация

письма и копии

6 Блокирование

минимум помощи

Деэскалация: от обвинений к процессу

01

Остановить взаимные обвинения

02

Установить факты

03

Определить предмет

04

Разделить локальные интересы и общую цель

05

Выявить взаимозависимость

06

Найти точки блокировки

07

Согласовать роли

08

Согласовать процесс

09

Установить сроки

10

Определить правила эскалации

Межфункциональные переговоры — не обычное совещание

ПОДГОТОВИТЬ

- представителей
- полномочия
- факты
- спорные зоны
- интересы
- общую цель
- критерии решения

ЗАФИКСИРОВАТЬ

- варианты решений
- роли
- сроки
- ответственность
- правила эскалации
- контроль результата
- владельца процесса

Кто должен участвовать в переговорах?

Группа А

полномочный представитель

Группа Б

полномочный представитель

Владелец процесса

видит общий результат

Эксперт

дает профессиональную оценку

Фасилитатор

удерживает структуру диалога

ЛПР

может утвердить решение

Правила межгрупповой встречи

01. не использовать «ваш отдел всегда»

02. говорить о фактах

03. разбирать конкретный процесс

04. не обсуждать личности

05. отделять позицию от интереса

06. определять общий результат

07. использовать единые критерии

08. фиксировать ответственность

Кейс 1. «Закупки против юристов»

ПРЕТЕНЗИИ

Закупки:

«Юристы постоянно задерживают договоры».

Юристы:

«Закупки направляют документы с ошибками».

ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ

- процессный конфликт
- конфликт KPI
- разные критерии качества
- нет стандартного пакета
- нет целевых сроков

РЕШЕНИЕ

- чек-лист
- сроки проверки
- категории рисков
- ускоренная процедура
- порядок эскалации

Кейс 2. «IT против бизнеса»

ПРЕТЕНЗИИ

Бизнес:

«IT не понимает наших потребностей».

IT:

«Бизнес постоянно меняет требования».

РЕШЕНИЕ

Определить:

- владельца бизнес-процесса
- владельца продукта
- технического лидера
- процедуру изменения требований
- точки согласования

Кейс 3. «Центр против регионов»

ЦЕНТР

«На местах не хотят соблюдать дисциплину».

Интерес:
единые правила и сопоставимые данные.

РЕГИОНЫ

«В центре не понимают реальную работу».

Интерес:
гибкость и применимость.

РЕШЕНИЕ

Обязательная единая часть + допустимая адаптация + обратная связь + пилотирование + порядок изменения стандарта.

Кейс 4. «Финансы против операций»

ОШИБОЧНЫЙ ВОПРОС

«Кто прав?»

Этот вопрос усиливает борьбу и не показывает системное решение.

ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- общий финансовый результат?
- какие расходы критические?
- что можно оптимизировать?
- как сокращение влияет на KPI?
- какие альтернативы есть?

Упражнение: «Обвинение → Общая проблема»

«Юристы все тормозят»

Нам необходимо сократить цикл правовой проверки без увеличения юридических рисков.

«IT не понимает бизнес»

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

«Финансы режут бюджет»

Нам необходимо согласовать приоритеты расходов в рамках доступного бюджета.

Упражнение: стереотип или факт?

СТЕРЕОТИП

«Юристы всегда тормозят».

«Регионы не хотят работать по правилам».

ФАКТ

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

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

Цель упражнения

Вернуть межгрупповое обсуждение от ярлыков к данным.

Чек-лист руководителя

01. Какие группы конфликтуют?

02. Каковы функции?

03. Каковы KPI?

04. Противоречат ли KPI?

05. Каков предмет?

06. Какие интересы?

07. За какие ресурсы борьба?

08. Есть ли точки блокировки?

09. Есть ли локальная оптимизация?

10. Каков общий результат?

11. Кто владелец процесса?

12. Что изменить?

Типичные ошибки руководителя

01. искать виновное подразделение

02. поддерживать одну группу без диагностики

03. считать конфликт личным спором руководителей

04. не анализировать KPI

05. игнорировать информационные силовы

06. не определять владельца процесса

07. требовать взаимодействовать без изменения процесса

08. созывать совещания без полномочных представителей

Карта межгруппового конфликта

Группа А / Б

Функции

Руководители

КРІ

Позиции

Интересы

Ресурсы

Полномочия

Информация

Точки блокировки

Общая цель

Владелец процесса

Алгоритм управления межгрупповым конфликтом

01. СТОРОНЫ

02. ФУНКЦИИ

03. КРІ

04. ПРЕДМЕТ

05. ИНТЕРЕСЫ

06. РЕСУРСЫ

07. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

08. ПРОЦЕСС

09. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

10. ВАРИАНТЫ

11. РОЛИ И ПРАВИЛА

12. КОНТРОЛЬ

Профилактика межгрупповых конфликтов

общие стратегические цели

согласованные KPI

ясные функции

прозрачные полномочия

владельцы сквозных процессов

точки передачи результатов

стандарты обмена информацией

единые критерии решений

правила распределения ресурсов

механизм эскалации

Формула эффективного межфункционального взаимодействия

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

СОГЛАСОВАННЫЕ КРІ

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

СОВМЕСТНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

= МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Итоговая диагностическая модель

01

Какие группы?

02

Каковы функции?

03

Каковы KPI?

04

О чем спор?

05

За что борьба?

06

Каковы интересы?

07

Как зависят друг от друга?

08

Где точки блокировки?

09

Каков общий результат?

10

Что изменить в процессе?

Ключевой вывод

НЕ ВЫБИРАЙТЕ «ПРАВЫЙ ОТДЕЛ»

ГРУППЫ → ФУНКЦИИ → КРІ → ИНТЕРЕСЫ → ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

→ СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС → ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ → ДОГОВОРЕННОСТИ → КОНТРОЛЬ

Цель — создать систему, в которой различия функций работают на общий результат организации.