



Зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх чадварлаг баг бүрдүүлэх нь

MERIT төслийн зөвлөх Бен Зиеглэр
2022 оны 4-р сарын 5-ны өдөр

Таны бодлоор багаар ажиллахад ямар зан чанар хамгийн чухал вэ?

1. Даруу төлөв байдал (өөрийгөө бусдаас дээр гэж боддоггүй байх)
2. Ухаалаг байх (бусдад мэдрэмжтэй хандах)
3. Мэдлэгт өлсгөлөн байх (өөрийгөө хөгжүүлэх хүсэл эрмэлзэл, хичээнгүй байх)

Агуулга

1. Баг доторх зөрчилдөөн
2. Ажлаас үүдэлтэй болон харилцаанаас үүдэлтэй зөрчилдөөний ялгаа
3. Багаар ажиллах арга барил
4. Итгэлцэл, сэтгэл зүйн дархлаа

Яагаад зөрчилдөөн баг доторх зөрчилдөөн сайн зүйлд хүргэж болох вэ?

“Чадварлаг баг бүрдсэн тохиолдолд үүссэн зөрчилдөөн нь үр дүнтэй байдалд нөлөөлдөг. Нэг хүн дангаар оновчтой шинэ шийдэл гаргахад хүндрэлтэй тул зөрчилдөөнтэй асуудлаар санаа бодлоо чөлөөтэй уралдуулах нь асуудлыг бүтээлчээр шийдэхэд тустай.

“Зөрчилдөөн нь бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлж, инновацийг хөгжүүлэх хөдөлгүүр юм”

“Зөрчилдөөн нь баг дотор хамтын ажиллагаа, харилцааг бэхжүүлэх үндэс суурь юм”.

Баг доторх зөрчилдөөний хурцадмал байдлын түвшин

Түвшин 1: Ялгаатай байдал

Түвшин 2: Үл ойлголцол

Түвшин 3: Саналын зөрүүтэй байдал

Түвшин 4: Зөрөлдөөн, үл нийцэл

Түвшин 5: Хоёр туйлд хуваагдах

Ажлаас үүдэлтэй болон харилцаанаас үүдэлтэй зөрчилдөөний ялгаа

- **Ажлаас үүдэлтэй зөрчилдөөн** – Багийн гишүүд ажлын асуудлаар санал нийлэхгүй зөрөлдөх. Энэ нь хүмүүсийн үзэл бодлын ялгаатай байдлаас үүдэлтэй. Энэ төрлийн зөрчилдөөнийг оновчтой удирдаж чадвал багийн гүйцэтгэл, үр дүн сайжирдаг.
- **Харилцаанаас үүдэлтэй зөрчилдөөн** – Үүссэн зөрчилдөөнийг шийдэхэд анхаарах бус хэн нэгэнд бурууг тохох.
- **Ажлаас үүдэлтэй зөрчилдөөн нь хувь хүн хоорондын зөрчилдөөн болж хувирах...** – Ажилтай холбоотой асуудал хяналтаас гарахад, харилцан яриа, мэтгэлцээн нь хувь хүнд чиглэсэн дайралт болж хувирах.
- **Анхаарах:** Ажлаас үүдэлтэй зөрчилдөөнийг хүн хоорондын харилцаанд нөлөө үзүүлэхгүй байхаар хэрхэн шийдвэх вэ?

Нөхцөл байдал:

Ихэнх тохиолдолд багийн гишүүд хийж гүйцэтгэх ёстой ажилд хэт анхаарах боловч "хэрхэн" хамтран ажиллахад төдийлөн анхаарал хандуулдаггүй. Та зөрчилдөөн үүсэх бүрт хүмүүсийг Хүний нөөцийн хэлтэст гомдол гаргахгүйгээр үүссэн зөрчилдөөнийг өөрсдөө шийдээсэй хэмээн хүсч байв.

Бүлгийн ажлын асуулт (Zoom breakout өрөө)

Зөрчилдөөн үүсэх нь зайлшгүй тул баг зөрчилдөөнийг хэрхэн үр дүнтэй шийдэж болох вэ?

Бүлгийн ажлын явц:

1. Өрөөнд хуваарилагдахаас өмнө асуултыг тэмдэглэж авах, зургийг авах
2. 10 минутын дараа үндсэн хэсэг рүү буцах
3. Бусад оролцогчдод хариултаа танилцуулах (бүлгийг төлөөлөн танилцуулах хүнийг сонгох)

Багийн удирдагчийн зүгээс асуух асуулт:

1. Багийн үйл ажиллагаанд өөрийгөө бүрэн дүүрэн дайчлан ажиллахад таниас юу шаардах вэ?
2. Өнгөрсөн удаад багаар ажиллахад танд ямар асуудал тулгарсан бэ? Энэ удаад бид ижил асуудал тулгарвал эхнээс нь хэрхэн шийдэж болох вэ?

Бүлгийн ажил – Эхнээс нь зөв эхлүүлэх!

Бүлгийн ажлын асуулт (Zoom breakout өрөө)

1. Өнгөрсөн удаад багаар ажиллахад танд ямар асуудал тулгарсан бэ?
2. Хэрэв ижил асуудал тулгавал танай багийнхан эхнээс нь хэрхэн шийдэж болох вэ?

Бүлгийн ажлын явц:

1. Өрөөнд хуваарилагдахаас өмнө асуултыг тэмдэглэж авах, зургийг авах
2. 10 минутын дараа үндсэн хэсэг рүү буцах
3. Бусад оролцогчдод хариултаа танилцуулах (бүлгийг төлөөлөн танилцуулах хүнийг сонгох)

Багаар ажиллах зарим арга барилаас – ажиллаж эхлэхээсээ өмнө:

- **Багаараа зөвшилцөлд хүрэх**
- **Мэдлэг мэдээллээ эмх замбараатай солилцох** – (бусадтай санаа бодол, хувийн үзэл, туршлагаа айж эмээхгүйгээр хуваалцах нь нөхөрлөл, итгэлцлийг бэхжүүлэхэд тустай)
- **Шийдвэрлэх асуудлыг урьдчилан таамаглах** – (идэвхтэй хандах)
- **Зорилтот үр дүнг тайлбарлах** – Эцсийн үр дүнг төсөөлөн ажиллаж эхлэх
- **Pre-mortem буюу хүрч болох муу хувилбарыг урьдчилан таамаглах** – (болзошгүй алдаа дутагдлыг урьдчилан төсөөлж, асуудлыг урьдчилан тооцсоноор ажил хэрэг бодитоор хэрэгжих явцад тэдгээрээс зайлсхийх боломж бүрдэнэ)
- **Үзэл бодлоо урьдчилсан байдлаар илэрхийлэх** – Товч бөгөөд тодорхой байх (асуудлыг хүндрэхээс нь өмнө шийдэх)

Баг доторх итгэлцэл, сэтгэл зүйн дархлаа

Сэтгэл зүйн дархлаа нь таныг хүн хоорондын харилцаанд эрсдэлтэй алхам хийхэд аюулгүй мэт санагдах итгэл үнэмшлийг хэлнэ

ИТГЭЛЦЭЛ

Та эрсдэлтэй алхам хийхдээ бусдад итгэдэг үү?



“Хэрэв би Доржтой санал нийлэхгүй бол гайхах байх даа”

СЭТГЭЛ ЗҮЙН ДАРХЛАА

Таныг эрсдэлтэй алхам хийхэд бусад хүмүүс танд итгэдэг үү?



“Манай багийнхан санаа бодлоо илэрхийлээсэй гэж хүсч байгаа. Бид ингэсээр ирсэн”

Сэтгэл зүйн дархлааг дэмжих хүчин зүйлс

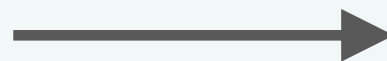
Үүрэг хариуцлага тодорхой байх

Хамт олны дэмжлэг

Харилцан хамааралтай байдал

Тасралтгүй суралцах хүсэл эрмэлзэл

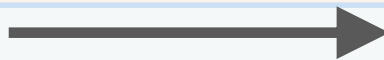
Удирдлагатайгаа эерэг харилцаатай байх



Сэтгэл зүйн дархлаа



Ичгэвтэр байдалд орох эсвэл санаа бодлоо илэрхийлсний улмаас шийтгэл амсахгүй байх мэдрэмж



Сэтгэл зүйн дархлаатай байхын давуу тал

Мэдлэг мэдээллээ хуваалцах

Сэтгэл ханамжтай байх

Суралцах сонирхол, зан төлөв (мэдээллийг эрэлхийлэх: туршилт хийх: эргэцүүлэх)

Идэвх оролцоотой байх

Гүйцэтгэл, үр дүн нэмэгдэх

Үр дүн, нөлөө

Нөхцөл байдал	Миний санаа зорилго	Миний үйлдэл	Алдагдсан боломж
Хэн нэгэн надаас эвгүй байдалд орохоор асуулт асуух тохиолдолд	Өөрөө болон тухайн хүнийг эвгүй байдалд оруулахгүй байх.	Тухайн асуултад хариулж буй дүр эсгэн өөр асуултад хариулна.	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн асуултын талаар нөгөө хүний санаа бодлыг ойлгохгүй өнгөрөх. Тухайн асуулт ажилтай хэрхэн холбогдож байгааг ойлгохгүй үлдэх.
Багийн бүх гишүүд миний буруу гэж үзэж буй шийдвэрийг дэмжих тохиолдолд	Ганцаарчилсан тоглолт хийдэг гэж харагдахаас зайлсхийх.	<ul style="list-style-type: none"> Өөрийн санаа бодол, баримт нотолгоог бусадтай хуваалцахгүй. Санал нийлж буй дүр эсгэнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Бусад хүмүүс шийдвэр гаргахад шаардагдах мэдээллийг авч чадахгүй үлдэх. Улмаар баг буруу шийдвэр гаргаж, алдахад хүрнэ.
Хэн нэгэн миний байр суурьтай санал нийлэхгүй байх тохиолдолд	Өөрийн байр суурийг тодорхой илэрхийлэх, ойлгуулах оролдлого хийх.	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн хүн ойлгоогүй л байна гэж таамаглаж дахин давтан тайлбарлана. Санал нийлэхгүй хэвээр байвал албаар ойлгохыг хүсэхгүй байна эсвэл тэнэг юм байна гэж дүгнэхэд хүрнэ. Бууж өгч, цаашид хамтарч ажиллаад хэрэггүй гэж үзнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Өөрийн байр суурийн учир дутагдалтай талыг бүрэн ойлгохгүй үлдэх. Өөрийн логик буруу байж болох талаар ойлголтгүй үлдэх. Өөрийгөө дарангуйлагч, хаалттай хүн мэтээр харуулах.

Санаа бодлоо илэрхийлэх, мэдлэг мэдээлэлтэй байх Хоосон зайг нөхөх

Нөхцөл байдал	Миний санаа зорилго	Миний үйлдэл	Боломж
Хэн нэгэн надаас эвгүй байдалд орохоор асуулт асуух тохиолдолд	Өөрийгөө андуурсан эсвэл буруу зүйл хийсэн эсэхийг лавлан, энэ асуулт яагаад нөгөө хүнд чухал болохыг асууж ойлгох.	<ul style="list-style-type: none"> Хэрэв би алдаа дутагдал гаргасан бол хүлээн зөвшөөрч тухайн хүнтэй хамтран алдаагаа засах арга замыг эрэлхийлнэ. Тухайн хүнээс уг асуултыг асуух болсон шалтгаан, санаа зорилгыг нь асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн хүн асуудлыг ямар өнцгөөс харж, яагаад ийм асуулт тавьж байгаа талаар ойлголтоотой үлдэнэ. Хэрэв би алдаа гаргасан байвал энэ талаар мэдэж авахын зэрэгцээ засах боломж бүрдэнэ.
Багийн бүх гишүүд миний буруу гэж үзэж буй шийдвэрийг дэмжих тохиолдолд	Багийнхандаа өөрийн санаа бодлыг илэрхийлэх. Ингэснээр тэд шийдвэр гаргахдаа саналыг тань харгалзан үзэх.	<ul style="list-style-type: none"> Өөрийн байр суурь, ашиг сонирхол, холбогдох баримт нотолгоог тодорхой илэрхийлнэ. Багийн гишүүдээс таны логик, үндэслэл учир дутагдалтай эсэхийг асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Өөр ямар боломж байж болох вэ?
Хэн нэгэн миний байр суурьтай санал нийлэхгүй тохиолдолд	Санал нийлэхгүй байгаа шалтгаан болон өөрийн байр суурины болзошгүй үр дагавар, үр нөлөөг бүрэн ойлгоогүй бол түүнийг олж мэдэх.	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн хүнээс асуудлыг өөр өнцгөөс харж байгаа эсэхийг нь асууна. Тухайн хүний уг байр суурийг баримтлах болсон шалтгаан, холбогдох баримт нотолгоог асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Өөр ямар боломж байж болох вэ?

Санаа бодлоо илэрхийлэх, мэдлэг мэдээлэлтэй байх



Нөхцөл байдал	Миний санаа зорилго	Миний үйлдэл	Боломж
Хэн нэгэн надаас эвгүй байдалд орохоор асуулт асуух тохиолдолд	Өөрөө андуурсан / буруу зүйл хийсэн эсэхийг лавлан, энэ асуулт яагаад нөгөө хүнд чухал болохыг асуух, ойлгох.	<ul style="list-style-type: none"> Хэрэв би алдаа дутагдал гаргасан бол хүлээн зөвшөөрч тухайн хүнтэй хамтран алдаагаа засах арга замыг эрэлхийлнэ. Тухайн хүнээс уг асуултыг асуух болсон шалтгаан, санаа зорилгыг нь асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн хүн асуудлыг ямар өнцгөөс харж, яагаад ийм асуулт тавьж байгаа талаар мэдлэг ойлголттой болно. Хэрэв би алдаа гаргасан байвал энэ талаар мэдэж авч, засч залруулах боломж бүрдэнэ.
Багийн бүх гишүүд миний буруу гэж үзэж буй шийдвэрийг дэмжих тохиолдолд	Багийнхандаа өөрийн санаа бодлыг илэрхийлэх. Ингэснээр тэд шийдвэр гаргахдаа миний саналыг харгалзан үзэх.	<ul style="list-style-type: none"> Өөрийн байр суурь, ашиг сонирхол, холбогдох баримт нотолгоог тодорхой илэрхийлнэ. Багийн гишүүдээс таны логик, үндэслэл, баримт нотолгоо учир дутагдалтай эсэхийг асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Өөрийн баримталж буй үндэслэл, холбогдох баримт нотолгоо нь буруу эсэхийг мэдэж авна. Хэрэв миний байр суурь, баримт нотолгоо нь итгэл үнэмшилтэй бол бусад хүмүүс шийдвэр гаргахдаа харгалзан үзнэ.
Хэн нэгэн миний байр суурьтай санал нийлэхгүй байх тохиолдолд	Санал нийлэхгүй байгаа шалтгаан болон өөрийн байр суурины болзошгүй үр дагавар, үр нөлөөг бүрэн ойлгоогүй бол түүнийг олж мэдэх.	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн хүнээс асуудлыг өөр өнцгөөс харж байгаа эсэхийг нь асууна. Тухайн хүний уг байр суурийг баримтлах болсон шалтгаан, холбогдох баримт нотолгоог асууна. 	<ul style="list-style-type: none"> Хэрэв тухайн хүнд миний мэдэхгүй баримт нотолгоо байгаа бол энэ талаар олж мэдэж, өөрийн байр сууриа өөрчилнө. Хэрэв бид нэг нэгнийхээ санааг буруу ойлгож байвал, энэ талаар мэдэж авна. Хэрэв нөгөө хүний баримт нотолгоо нь итгэл үнэмшилгүй санагдвал яагаад итгэл үнэмшилгүй байгааг тайлбарлаж, өөрийн анхны байр сууриа үргэлжлүүлэн баримтлана

Дүгнэлт

Эхэл, Зогс, Үргэлжлүүл

Эхэл, Зогс, Үргэлжлүүл: Зөрчилдөж буй талууд үйл явцыг түр зогсоож юу болж байгаа, болохгүй байгаа, юуг сайжруулснаар хүссэн үр дүндээ хүрэх боломжтойг тодорхойлох арга юм.

Баг доторх зөрчилдөөнийг удирдах, үйл ажиллагааг тасралтгүй сайжруулах зорилгоор дараах 3 асуултад хариулах **(Zoom breakout өрөө)**

- Багаараа ямар зүйл /үйлдэл/-ийг шинээр хийж **ЭХЛЭХ** вэ?
- Багаараа одоо хийж буй ямар зүйл /үйлдэл/-ийг **ЗОГСООХ** вэ?
- Багаараа одоо хийж буй ямар зүйл /үйлдэл/-ийг **үргэлжлүүлэн** хийх вэ?

Бүлгийн ажлын явц:

1. Өрөөнд хуваарилагдахаас өмнө асуултыг тэмдэглэж авах, зургийг авах
2. 10 минутын дараа үндсэн хэсэг рүү буцах
3. Бусад оролцогчдод хариултаа танилцуулах (бүлгийг төлөөлөн танилцуулах хүнийг сонгох)





Монгол Улс:
Институцийн өөрчлөлт хийх замаар эрдэс
баялгийн менежментийг сайжруулах (MERIT)

Хаяг: Монгол Улс, Улаанбаатар-15160, Чингэлтэй дүүрэг, 1-р хороо,
Худалдааны гудамж, Нэйшнл Таймс Ньюс Тауэр, 3-р давхар

Утас: 7610-5000