

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 11. «ВЕРТИКАЛЬНЫЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ 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 ТЕМЫ

Сформировать у слушателей системное понимание особенностей вертикальных и горизонтальных конфликтов в организации, научить определять источники противоречий, учитывать различия в полномочиях и влиянии сторон, выбирать адекватную стратегию вмешательства и предупреждать перерастание рабочих разногласий в деструктивное противостояние.

Главная управленческая задача:

«ОПРЕДЕЛИТЬ НЕ ТОЛЬКО, КТО С КЕМ КОНФЛИКТУЕТ, НО И КАК УСТРОЕНЫ ОТНОШЕНИЯ ВЛАСТИ, ПОЛНОМОЧИЙ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ СТОРОНАМИ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- определять вертикальный конфликт;
- определять горизонтальный конфликт;
- различать вертикальные и горизонтальные конфликты;
- выявлять причины конфликтов руководителя и подчиненного;
- анализировать конфликт полномочий и ответственности;
- определять влияние статусной асимметрии;
- выявлять горизонтальные конфликты между сотрудниками;
- анализировать конфликты между подразделениями одного уровня;

- отличать деловое разногласие от статусного противостояния;
 - выбирать форму вмешательства;
 - проводить трудный разговор;
 - использовать эскалацию как управленческий механизм, а не средство давления;
 - предупреждать повторение вертикальных и горизонтальных конфликтов.
-

3. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ

По положению участников в организационной иерархии конфликты можно разделить на:

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ

Возникают между участниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ

Возникают между участниками, находящимися на одном или сопоставимом уровне организационной иерархии.

Дополнительно на практике встречаются:

ДИАГОНАЛЬНЫЕ

Между участниками разных подразделений и разных уровней, не находящимися в прямой административной подчиненности.

4. ВЕРТИКАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Вертикальный конфликт — это конфликт между участниками организационных отношений, занимающими разные уровни иерархии и обладающими различным объемом формальной власти, полномочий и ответственности.

Типичная модель:

РУКОВОДИТЕЛЬ

↓

ПОДЧИНЕННЫЙ

Но вертикальный конфликт может существовать и между:

- руководителем подразделения и вышестоящим руководителем;

- руководителем проекта и исполнителем;
 - центральным аппаратом и территориальным подразделением;
 - головной организацией и дочерней структурой.
-

5. ОСОБЕННОСТЬ ВЕРТИКАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Главная особенность:

АСИММЕТРИЯ ВЛАСТИ.

Участники обладают разными возможностями.

Руководитель может:

- распределять задачи;
- оценивать результаты;
- контролировать;
- принимать кадровые решения;
- распределять ресурсы;
- применять управленческие меры.

Подчиненный обладает меньшей формальной властью.

Поэтому внешнее отсутствие возражений еще не означает отсутствие конфликта.

6. МОЛЧАНИЕ НЕ РАВНО СОГЛАСИЮ

Подчиненный может внешне соглашаться с руководителем, но внутренне:

- не принимать решение;
- считать его несправедливым;
- испытывать раздражение;
- снижать инициативность;
- формально выполнять поручения;
- избегать ответственности;
- обсуждать проблему с коллегами.

Поэтому:

«ОТСУТСТВИЕ ОТКРЫТОГО СПОРА НЕ ВСЕГДА
ОЗНАЧАЕТ ОТСУТСТВИЕ ВЕРТИКАЛЬНОГО
КОНФЛИКТА».

7. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВЕРТИКАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

1. Неясные требования

Сотрудник не понимает, какой результат ожидается.

2. Противоречивые поручения

Сегодня требуется одно, завтра — противоположное.

3. Неравномерная нагрузка

Одни сотрудники постоянно получают больше задач.

4. Несогласие с оценкой

Работник считает оценку результата несправедливой.

5. Распределение вознаграждения

Премии, продвижение, обучение, командировки.

6. Сไตล์ руководства

Чрезмерный контроль, авторитарность, отсутствие обратной связи.

7. Дефицит ресурсов

От сотрудника требуют результат без необходимых возможностей.

8. Нарушение ожиданий

Стороны по-разному понимают договоренности.

8. КОНФЛИКТ «ЗАДАЧА — РЕСУРС»

Руководитель:

«Работа должна быть завершена до пятницы».

Сотрудник:

«Для выполнения требуется минимум десять дней».

Руководитель может интерпретировать это как:

«Сотрудник не хочет работать».

Сотрудник:

«Руководитель не понимает реальную трудоемкость».

Но реальная проблема может быть:

ЗАДАЧА НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ДОСТУПНЫМ РЕСУРСАМ.

9. КОНФЛИКТ ОЖИДАНИЙ

Руководитель считает:

«Опытный специалист должен сам понимать, что делать».

Сотрудник считает:

«Если задача важная, руководитель должен четко поставить требования».

Возникает конфликт не обязательно из-за плохих отношений.

Причина:

НЕСОГЛАСОВАННЫЕ ОЖИДАНИЯ.

10. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ КАК ПРОФИЛАКТИКА

При постановке задачи желательно определить:

- результат;
- срок;
- приоритет;
- критерии качества;
- ресурсы;
- ограничения;
- полномочия;
- формат отчетности;
- контрольные точки.

Чем выше неопределенность задачи, тем выше вероятность последующего конфликта.

11. КОНФЛИКТ ОЦЕНКИ

Руководитель:

«Результат неудовлетворительный».

Сотрудник:

«Мне никто не говорил, что оценивать будут по этим критериям».

Проблема возникает, когда критерии оценки становятся известны:

ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ.

Принцип:

«КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОНЯТНЫ ДО НАЧАЛА РАБОТЫ».

12. КОНФЛИКТ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Обратная связь становится конфликтогеном, если:

- дается публично;
- содержит унижение;
- касается личности, а не поведения;
- основана на обобщениях;
- содержит «всегда» и «никогда»;
- не содержит конкретного ожидаемого изменения.

Неконструктивно:

«Вы безответственный сотрудник».

Конструктивнее:

«Отчет был направлен на два дня позже согласованного срока. Нам необходимо определить, что помешало выполнить срок и как исключить повторение».

13. ФАКТ → ВЛИЯНИЕ → ОЖИДАНИЕ

Полезная модель управленческой обратной связи:

ФАКТ

Что конкретно произошло?

ВЛИЯНИЕ

К каким последствиям это привело?

ОЖИДАНИЕ

Что необходимо изменить?

Пример:

«Отчет поступил после установленного срока. Из-за этого финансовый блок не успел завершить свод. В дальнейшем необходимо направлять отчет до 16:00 в установленную дату либо заранее сообщать о риске задержки».

14. КОНФЛИКТ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Вертикальные конфликты часто связаны не только с размером вознаграждения, но и с восприятием справедливости.

Сотрудники оценивают:

- одинаково ли применяются правила;
- понятны ли критерии;
- одинаково ли оцениваются аналогичные ситуации;
- есть ли фаворитизм;
- объясняются ли решения.

Формула:

**НЕПРОЗРАЧНОЕ РЕШЕНИЕ + СРАВНЕНИЕ С ДРУГИМИ = РИСК
КОНФЛИКТА СПРАВЕДЛИВОСТИ.**

15. ВЛАСТЬ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Руководитель должен учитывать, что подчиненному сложнее:

- возражать;

- сообщать плохие новости;
- признавать ошибку;
- указывать на риск;
- критиковать решение руководителя.

Если сотрудник считает, что несогласие будет наказано, организация может получать:

«УДОБНОЕ СОГЛАСИЕ ВМЕСТО ДОСТОВЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ».

16. КОНСТРУКТИВНОЕ НЕСОГЛАСИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Здоровая управленческая культура позволяет сотруднику сказать:

«Я вижу риск».

«У меня есть альтернативный вариант».

«При текущих ресурсах срок может быть нарушен».

«Позвольте представить расчеты».

Это не обязательно нарушение субординации.

Это может быть:

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

17. ГРАНИЦЫ КОНСТРУКТИВНОГО НЕСОГЛАСИЯ

Несогласие должно оставаться профессиональным.

Недопустимо:

- унижение;
- угрозы;
- публичное подрывание авторитета;
- сознательный саботаж;
- отказ от законного поручения без основания;
- распространение слухов.

Важно разделять:

право высказать профессиональное несогласие

и

обязанность соблюдать рабочие правила и принятые решения.

18. КЕЙС № 1. «РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ СЛЫШИТ»

Сотрудник несколько раз предупреждает, что проект не будет завершен в установленный срок.

Руководитель отвечает:

«Мне не нужны причины. Мне нужен результат».

Срок нарушается.

Руководитель обвиняет сотрудника.

Вопросы

1. Был ли риск своевременно обозначен?
2. Были ли проверены ресурсы?
3. Был ли пересмотрен объем задачи?
4. Кто имел полномочия изменить срок?
5. Как была организована эскалация риска?

Главный вывод:

ИГНОРИРОВАНИЕ НЕУДОБНОЙ ИНФОРМАЦИИ НЕ УСТРАНЯЕТ РИСК.

19. КЕЙС № 2. «ПУБЛИЧНАЯ КРИТИКА»

На совещании руководитель говорит:

«Вы опять все сделали неправильно».

Сотрудник начинает защищаться.

Разговор превращается в спор.

Проблемы:

- публичность;
- обобщение;
- отсутствие фактов;
- угроза профессиональному статусу;
- эмоциональная реакция.

Решение:

перейти от оценки личности к конкретному результату.

20. КЕЙС № 3. «НЕСПРАВЕДЛИВАЯ НАГРУЗКА»

Сотрудник:

«Почему сложные задания постоянно дают мне?»

Руководитель:

«Потому что вы лучше справляетесь».

На первый взгляд это признание компетентности.

Но сотрудник может воспринимать ситуацию как:

«ХОРОШАЯ РАБОТА НАКАЗЫВАЕТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ РАБОТОЙ».

Необходимо анализировать:

- фактическую нагрузку;
 - сложность;
 - ответственность;
 - сроки;
 - признание;
 - вознаграждение.
-

21. ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Горизонтальный конфликт — это конфликт между сотрудниками, руководителями, подразделениями или иными участниками, находящимися на одном либо сопоставимом уровне организационной иерархии.

Типичные модели:

СОТРУДНИК ↔ СОТРУДНИК

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА А ↔ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА Б

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ А ↔ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ Б

22. ОСОБЕННОСТЬ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Здесь обычно отсутствует прямое административное подчинение.

Одна сторона не может просто приказать другой.

Поэтому особенно важны:

- переговоры;
 - взаимозависимость;
 - правила взаимодействия;
 - общие цели;
 - процесс;
 - критерии;
 - механизм эскалации.
-

23. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

- конкуренция за ресурсы;
 - пересечение функций;
 - неясные границы ответственности;
 - разные профессиональные подходы;
 - конкуренция за статус;
 - различия в приоритетах;
 - информационные разрывы;
 - зависимость результата одной стороны от другой;
 - личностные противоречия;
 - борьба за влияние;
 - различия KPI.
-

24. КОНФЛИКТ «КТО ГЛАВНЕЕ?»

Два руководителя одного уровня участвуют в общем проекте.

Один считает:

«Я отвечаю за результат проекта».

Другой:

«Без моего подразделения проект невозможен».

Формально спор может идти о рабочем вопросе.

Но скрытый объект:

- влияние;
 - статус;
 - право окончательного решения;
 - признание вклада.
-

25. ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ РЕСУРСОВ

Два подразделения претендуют на:

- одного специалиста;
- один бюджет;
- одно помещение;
- один автомобиль;
- одно оборудование;
- одно окно в графике;
- внимание одного руководителя.

Если критерии распределения отсутствуют, стороны начинают доказывать:

«НАША ЗАДАЧА ВАЖНЕЕ».

Решение должно строиться на единых критериях, а не на силе влияния.

26. КОНФЛИКТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ

Специалисты могут конфликтовать не из-за личной неприязни, а потому что профессионально по-разному оценивают ситуацию.

Например:

Юрист

минимизирует правовой риск.

Финансист

оценивает финансовый эффект.

IT-специалист

оценивает технический риск.

Операционный руководитель

оценивает скорость выполнения.

Все могут быть профессионально правы в своей области.

Задача:

**СОЕДИНИТЬ РАЗНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЛОГИКИ В ОДНО
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ.**

27. КОНФЛИКТ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Отдел А не может завершить работу, пока отдел Б не передаст результат.

Отдел Б зависит от информации отдела А.

Возникает цепочка:

$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow G$.

Задержка одного звена влияет на остальные.

Типичная ошибка:

каждое подразделение оценивает только собственный срок.

Необходимо управлять:

ОБЩИМ СРОКОМ СКВОЗНОГО ПРОЦЕССА.

28. ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ЭСКАЛАЦИЯ

Типичная ситуация:

руководители двух подразделений не смогли договориться.

Один направляет письмо заместителю руководителя организации.

Второй отвечает письмом еще выше.

Начинается:

«ЭСКАЛАЦИЯ ВВЕРХ».

Эскалация может быть необходима.

Но она должна быть механизмом принятия решения, а не способом наказать другую сторону.

29. КОГДА ЭСКАЛАЦИЯ ОПРАВДАНА

Эскалация оправдана, если:

- стороны исчерпали свои полномочия;
 - решение требует более высокого уровня;
 - существует существенный риск;
 - нарушается установленный срок;
 - возникает правовая или финансовая угроза;
 - отсутствует согласованный приоритет;
 - необходимо распределить ограниченный ресурс.
-

30. НЕПРАВИЛЬНАЯ ЭСКАЛАЦИЯ

Проблемная модель:

«Раз вы со мной не согласны, я пойду к руководителю».

Так эскалация превращается в:

- давление;
- угрозу;
- борьбу за административную поддержку.

Правильнее:

«Мы не можем разрешить вопрос в пределах наших полномочий. Предлагаю зафиксировать варианты и передать решение на следующий уровень».

31. МЕХАНИЗМ ЭСКАЛАЦИИ

До возникновения конфликта желательно определить:

Уровень 1

специалисты пытаются решить вопрос самостоятельно.

Уровень 2

подключаются руководители подразделений.

Уровень 3

подключается владелец процесса.

Уровень 4

вопрос передается лицу, принимающему окончательное решение.

Это превращает эскалацию из эмоционального действия в:

УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПРОЦЕДУРУ.

32. ВЕРТИКАЛЬНЫЙ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ: СРАВНЕНИЕ

Критерий	Вертикальный	Горизонтальный
Положение сторон	Разные уровни	Один уровень
Власть	Асимметричная	Относительно сопоставимая
Типичная проблема	Руководство и подчинение	Координация
Основной риск	Давление и скрытое сопротивление	Конкуренция и блокирование
Инструмент	Диалог + ясные полномочия	Переговоры + правила процесса
Эскалация	Вышестоящий уровень	Общий руководитель / владелец процесса
Особое внимание	Психологическая безопасность	Взаимозависимость

33. КОНФЛИКТ МОЖЕТ МЕНЯТЬ НАПРАВЛЕНИЕ

Горизонтальный конфликт двух сотрудников может стать вертикальным.

Например:

А и Б спорят.

А обращается к руководителю.

Руководитель поддерживает А.

Б считает решение несправедливым.

Теперь появляется:

Б ↔ руководитель.

То есть:

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ → ВЕРТИКАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ.

34. ВЕРТИКАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ МОЖЕТ СТАТЬ ГРУППОВЫМ

Сотрудник конфликтует с руководителем.

Коллеги начинают поддерживать сотрудника.

Другие поддерживают руководителя.

Возникают коалиции.

Схема:

РУКОВОДИТЕЛЬ ↔ СОТРУДНИК

↓

РУКОВОДИТЕЛЬ ↔ ГРУППА

↓

«МЫ ↔ ОНИ»

Поэтому важно вмешиваться до формирования устойчивых лагерей.

35. ДИАГОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Не все конфликты удобно отнести только к вертикальным или горизонтальным.

Например:

специалист финансового подразделения требует от руководителя проекта предоставить документы.

Они:

- находятся на разных уровнях;

- относятся к разным подразделениям;
- не находятся в прямой подчиненности.

Это можно рассматривать как:

ДИАГОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ.

Особенно характерен для:

- матричных организаций;
 - проектов;
 - контрольных функций;
 - межфункциональных процессов.
-

36. КОНФЛИКТ ФОРМАЛЬНОЙ И ЭКСПЕРТНОЙ ВЛАСТИ

Иногда руководитель обладает должностными полномочиями.

Но специалист обладает уникальными знаниями.

Возникает ситуация:

Руководитель

имеет право принять решение.

Эксперт

лучше понимает профессиональные последствия.

Эффективное управление требует:

НЕ ПОДМЕНЯТЬ ЭКСПЕРТНУЮ ОЦЕНКУ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ВЛАСТЬЮ.

37. СИЛА СТОРОН В КОНФЛИКТЕ

При диагностике важно оценивать не только должность.

Ресурсами влияния могут быть:

- формальные полномочия;
- экспертиза;
- информация;

- доступ к руководству;
- профессиональная репутация;
- контроль ресурса;
- поддержка коллег;
- опыт;
- незаменимость.

Поэтому:

ФОРМАЛЬНЫЙ СТАТУС ≠ ФАКТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ.

38. ДИАГНОСТИКА ВЕРТИКАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Необходимо определить:

1. Кто руководитель?
 2. Кто подчиненный?
 3. Каковы полномочия?
 4. Как поставлена задача?
 5. Ясны ли критерии?
 6. Достаточны ли ресурсы?
 7. Как распределена ответственность?
 8. Была ли обратная связь?
 9. Есть ли ощущение несправедливости?
 10. Может ли сотрудник безопасно выразить несогласие?
 11. Какие решения принимались?
 12. Что необходимо изменить?
-

39. ДИАГНОСТИКА ГОРИЗОНТАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Необходимо определить:

1. Какие стороны конфликтуют?
2. Находятся ли они на сопоставимом уровне?
3. Каковы их функции?
4. Каковы KPI?
5. В чем взаимозависимость?
6. За какие ресурсы идет конкуренция?
7. Где пересекаются полномочия?
8. Каков предмет спора?

9. Каковы интересы сторон?
 10. Есть ли статусная борьба?
 11. Каков общий результат?
 12. Кто может принять решение?
-

40. МОДЕЛЬ «ПОЗИЦИЯ — ИНТЕРЕС»

Вертикальный конфликт:

Руководитель

Позиция:

«Сделать до пятницы».

Интерес:

выполнить обязательство организации.

Сотрудник

Позиция:

«Это невозможно».

Интерес:

не допустить ошибки и невыполнимого обязательства.

Общий интерес:

ПОЛУЧИТЬ РЕЗУЛЬТАТ В РЕАЛИСТИЧНЫЙ СРОК С ПРИЕМЛЕМЫМ КАЧЕСТВОМ.

41. МОДЕЛЬ ДЛЯ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

Подразделение А

Позиция:

«Согласуйте сегодня».

Подразделение Б

Позиция:

«Нам нужно три дня».

Вместо спора:

«Кто должен уступить?»

задаем вопрос:

**«КАКОЙ СРОК НУЖЕН ОБЩЕМУ ПРОЦЕССУ И КАКОЙ УРОВЕНЬ
РИСКА ДОПУСТИМ?»**

42. АЛГОРИТМ ТРУДНОГО ВЕРТИКАЛЬНОГО РАЗГОВОРА

Шаг 1. Факт

Что конкретно произошло?

Шаг 2. Позиция сотрудника

Как он видит ситуацию?

Шаг 3. Позиция руководителя

Что необходимо организации?

Шаг 4. Интересы

Что важно каждой стороне?

Шаг 5. Ограничения

Срок, ресурс, полномочия.

Шаг 6. Варианты

Какие решения возможны?

Шаг 7. Договоренность

Что делает каждая сторона?

Шаг 8. Контроль

Когда проверяется результат?

43. АЛГОРИТМ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ФАКТЫ



ПРЕДМЕТ



ПОЗИЦИИ



ИНТЕРЕСЫ



ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ



ОБЩАЯ ЦЕЛЬ



КРИТЕРИИ



ВАРИАНТЫ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



СРОКИ



ЭСКАЛАЦИЯ



КОНТРОЛЬ

44. КЕЙС № 4. «ДВА РУКОВОДИТЕЛЯ — ОДИН СПЕЦИАЛИСТ»

Руководитель проекта требует, чтобы специалист полностью сосредоточился на проекте.

Функциональный руководитель требует выполнения текущих задач.

Сотрудник получает два взаимоисключающих приоритета.

Ошибка

Предлагать сотруднику самому определить, кого слушать.

Системное решение

Руководители должны согласовать:

- приоритет;
 - загрузку;
 - срок;
 - долю рабочего времени;
 - механизм разрешения будущих коллизий.
-

45. КЕЙС № 5. «ФИНАНСЫ И ЗАКУПКИ»

Закупки:

«Финансы задерживают подтверждение бюджета».

Финансы:

«Закупки направляют неполные документы».

Вопросы:

- какой пакет считается полным?
- кто это определяет?
- какой срок проверки?
- сколько возвратов?
- как фиксируются причины?
- есть ли ускоренный маршрут?

Главный вывод:

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ ЧАСТО ЛЕЧИТСЯ ИЗМЕНЕНИЕМ ПРОЦЕССА.

46. КЕЙС № 6. «РУКОВОДИТЕЛЬ И СИЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ»

Эксперт публично не соглашается с руководителем.

Руководитель воспринимает это как нарушение субординации.

Эксперт считает:

«Если я вижу профессиональную ошибку, я обязан сказать».

Необходимо разделить:

1. содержание экспертного замечания;
2. форму его выражения;
3. полномочия руководителя;
4. профессиональную ответственность эксперта.

Решение:

не подавлять экспертизу, но установить корректный формат профессионального несогласия.

47. УПРАЖНЕНИЕ «ВЕРТИКАЛЬНЫЙ ИЛИ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ?»

Определить тип конфликта:

Ситуация 1

Начальник отдела ↔ специалист отдела.

Вертикальный.

Ситуация 2

Начальник финансового отдела ↔ начальник юридического отдела.

Горизонтальный.

Ситуация 3

Руководитель проекта ↔ специалист другого подразделения без прямой подчиненности.

Диагональный / межфункциональный.

Ситуация 4

Два специалиста одного отдела.

Горизонтальный.

48. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ОЦЕНКА»

«Сотрудник безответственный».

Оценка.

«Сотрудник направил отчет на два дня позже установленного срока».

Факт.

«Руководитель постоянно придирается».

Оценка.

«За последнюю неделю руководитель трижды возвращал документ на доработку».

Факт.

Цель:

**ВЕРНУТЬ КОНФЛИКТ ИЗ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПЛОСКОСТИ В
ФАКТИЧЕСКУЮ.**

49. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЗИЦИЯ → ИНТЕРЕС»

Руководитель:

«Сделайте сегодня».

Возможный интерес:

выполнение внешнего срока.

Сотрудник:

«Мне нужно три дня».

Возможный интерес:

обеспечить качество.

Общая задача:

найти вариант, позволяющий выполнить критический объем сегодня, а остальную работу завершить позже без недопустимого риска.

50. УПРАЖНЕНИЕ «ПРАВИЛЬНАЯ ЭСКАЛАЦИЯ»

Исходная фраза:

«Если вы не согласуете, я доложу руководству».

Переформулировать:

«У нас остаются разные позиции, и вопрос выходит за пределы наших полномочий. Предлагаю зафиксировать варианты, риски и передать решение на установленный уровень эскалации».

51. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Перед вмешательством определить:

1. Конфликт вертикальный или горизонтальный?
2. Есть ли статусная асимметрия?
3. Каковы полномочия сторон?
4. Какова фактическая сила влияния?
5. В чем предмет?
6. Каковы позиции?
7. Каковы интересы?
8. Есть ли дефицит ресурсов?
9. Ясны ли задачи?
10. Ясны ли критерии?
11. Есть ли конфликт KPI?
12. Есть ли зависимость результатов?
13. Есть ли ощущение несправедливости?
14. Есть ли эмоциональная эскалация?

15. Есть ли коалиции?
 16. Какова общая цель?
 17. Можно ли решить вопрос на текущем уровне?
 18. Нужна ли эскалация?
 19. Кто принимает окончательное решение?
 20. Что изменить, чтобы конфликт не повторился?
-

52. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ВЕРТИКАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Ошибка 1

Использовать должностную власть вместо диалога.

Ошибка 2

Считать любое несогласие неповиновением.

Ошибка 3

Критиковать сотрудника публично.

Ошибка 4

Не объяснять критерии решения.

Ошибка 5

Требовать результат без необходимых ресурсов.

Ошибка 6

Игнорировать сигналы о рисках.

Ошибка 7

Путать профессиональное несогласие с личной нелояльностью.

53. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ГОРИЗОНТАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Ошибка 1

Сразу обращаться к вышестоящему руководителю.

Ошибка 2

Превращать эскалацию в угрозу.

Ошибка 3

Обсуждать личность руководителя другого подразделения.

Ошибка 4

Не анализировать общий процесс.

Ошибка 5

Игнорировать разные KPI.

Ошибка 6

Не устанавливать общие критерии.

Ошибка 7

Бороться за ресурс без прозрачных правил.

54. МИНИ-ТЕСТ

1. Что является главным отличием вертикального конфликта?

Различие иерархического положения и асимметрия формальных полномочий.

2. Что характеризует горизонтальный конфликт?

Стороны находятся на одном или сопоставимом уровне.

3. Означает ли молчание подчиненного отсутствие конфликта?

Нет.

4. Всегда ли профессиональное несогласие с руководителем является нарушением субординации?

Нет.

5. Что особенно важно при горизонтальном конфликте?

Общая цель, взаимозависимость, критерии и правила взаимодействия.

6. Когда оправдана эскалация?

Когда решение выходит за пределы полномочий сторон или существует значимый риск.

7. Для чего нужен механизм эскалации?

Чтобы спор передавался на необходимый уровень как управленческий вопрос, а не как эмоциональная жалоба.

55. ПРАКТИЧЕСКАЯ КАРТА КОНФЛИКТА

Элемент	Анализ
Сторона А	
Сторона Б	
Уровень А	
Уровень Б	
Тип конфликта	Вертикальный / горизонтальный / диагональный
Формальные полномочия А	
Формальные полномочия Б	
Фактическое влияние А	
Фактическое влияние Б	
Предмет	
Позиция А	
Позиция Б	
Интерес А	
Интерес Б	
Общий интерес	
Ресурсное ограничение	
Конфликт КРІ	
Взаимозависимость	
Уровень эскалации	
Варианты решения	
Итоговая договоренность	
Контрольная дата	

56. ПРОФИЛАКТИКА ВЕРТИКАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Необходимо обеспечивать:

- ясную постановку задач;
 - прозрачные критерии оценки;
 - соответствие ресурсов требованиям;
 - регулярную обратную связь;
 - возможность профессионального несогласия;
 - уважительную коммуникацию;
 - понятное распределение ответственности;
 - справедливые процедуры;
 - своевременное обсуждение рисков.
-

57. ПРОФИЛАКТИКА ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Необходимо обеспечивать:

- ясные функции;
 - отсутствие дублирования;
 - общие цели;
 - согласованные KPI;
 - правила распределения ресурсов;
 - прозрачные точки передачи;
 - сроки взаимодействия;
 - владельца процесса;
 - механизм эскалации;
 - регулярную межфункциональную коммуникацию.
-

58. ФОРМУЛА КОНСТРУКТИВНОГО ВЕРТИКАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЯСНАЯ ЗАДАЧА

ПОНЯТНЫЕ КРИТЕРИИ

ДОСТАТОЧНЫЕ РЕСУРСЫ

ПОЛНОМОЧИЯ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

=

ОТВЕТСТВЕННОЕ ИСПОЛНЕНИЕ

59. ФОРМУЛА КОНСТРУКТИВНОГО ГОРИЗОНТАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

СОГЛАСОВАННЫЕ КРИ

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

ЕДИНЫЕ КРИТЕРИИ

ПРАВИЛА ЭСКАЛАЦИИ

=

МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

60. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

КТО КОНФЛИКТУЕТ?

↓

НА КАКОМ УРОВНЕ НАХОДЯТСЯ СТОРОНЫ?

↓

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ / ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ / ДИАГОНАЛЬНЫЙ?

↓

КАКОВЫ ПОЛНОМОЧИЯ?

↓

КАКОВО ФАКТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ?

↓

О ЧЕМ СПОР?

↓

КАКОВЫ ИНТЕРЕСЫ?

↓

КАК СТОРОНЫ ЗАВИСЯТ ДРУГ ОТ ДРУГА?

↓

КАКОВА ОБЩАЯ ЦЕЛЬ?

↓

МОЖНО ЛИ РЕШИТЬ НА ЭТОМ УРОВНЕ?

↓

НУЖНА ЛИ ЭСКАЛАЦИЯ?

↓

КАК ЗАФИКСИРОВАТЬ РЕШЕНИЕ?

↓

ЧТО ИЗМЕНИТЬ ДЛЯ ПРОФИЛАКТИКИ?

61. ИТОГОВЫЙ АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ

ТИП КОНФЛИКТА

→

ФАКТЫ

→

ПОЛНОМОЧИЯ

→

ВЛИЯНИЕ

→

ПРЕДМЕТ

→

ПОЗИЦИИ

→

ИНТЕРЕСЫ

→

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

→

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

→

ВАРИАНТЫ

→

РЕШЕНИЕ

→

ЭСКАЛАЦИЯ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ

→

ДОГОВОРЕННОСТЬ

→

КОНТРОЛЬ

62. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Вертикальные и горизонтальные конфликты отличаются не только направлением взаимодействия, но и характером власти между сторонами.

В вертикальном конфликте особенно важно учитывать:

- асимметрию полномочий;
- психологическую безопасность;
- качество постановки задач;
- критерии оценки;
- справедливость;
- возможность конструктивного несогласия.

В горизонтальном конфликте особое значение имеют:

- взаимозависимость;
- координация;
- распределение ресурсов;
- общие цели;
- согласованные KPI;
- сквозные процессы;
- правила эскалации.

Главный принцип темы:

**«ВЕРТИКАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ ТРЕБУЕТ УПРАВЛЕНИЯ
ВЛАСТЬЮ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, А
ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ — УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬЮ И КООРДИНАЦИЕЙ».**

Итоговая профессиональная схема:

ТИП КОНФЛИКТА → СТАТУС СТОРОН → ПОЛНОМОЧИЯ → ФАКТЫ →
ПОЗИЦИИ → ИНТЕРЕСЫ → ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ →
РЕШЕНИЕ → ЭСКАЛАЦИЯ → ДОГОВОРЕННОСТЬ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель — не подавить разногласие, а создать такие правила взаимодействия, при которых **иерархия не превращается в давление, равенство уровней — в борьбу за влияние, а профессиональное несогласие используется для повышения качества управленческих решений.**