



ВЕРТИКАЛЬНЫЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как управлять властью, ответственностью, взаимозависимостью и координацией между сторонами

Тема № 11 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея темы

Определить направление конфликта

Вертикальный, горизонтальный или диагональный.

Оценить отношения власти

Формальные полномочия, фактическое влияние, зависимость.

Выбрать инструмент

Диалог, переговоры, эскалация, управленческое решение.

Вертикаль $\updownarrow$ Горизонталь $\leftrightarrow$ Диагональ $\nearrow$

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ

Разные уровни иерархии.
Руководитель $\leftrightarrow$ подчиненный.
Ключ: асимметрия власти.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ

Один или сопоставимый уровень.
Отдел А $\leftrightarrow$ отдел Б.
Ключ: координация.

ДИАГОНАЛЬНЫЙ

Разные уровни и разные подразделения
без прямого подчинения.
Ключ: правила взаимодействия.

Вертикальный конфликт: ключевые особенности

Разные уровни

Стороны занимают неодинаковое положение в иерархии.

Асимметрия власти

Одна сторона имеет больше формальных рычагов влияния.

Риск скрытого сопротивления

Внешнее согласие не всегда означает реальное принятие.

Особая ответственность руководителя

Власть должна использоваться соразмерно и профессионально.

Молчание не равно согласию

Внешне

сотрудник соглашается, не спорит, выполняет формально

Внутри

раздражение, ощущение несправедливости, недоверие

В поведении

снижение инициативы, избегание ответственности, обсуждение с коллегами

Вывод

отсутствие открытого спора не означает отсутствие конфликта

Причины вертикальных конфликтов

Неясные требования

непонятен ожидаемый
результат

Противоречивые поручения

сегодня одно, завтра другое

Нагрузка

одни получают больше
сложных задач

Оценка

критерии результата
непонятны

Вознаграждение

премии, обучение,
продвижение

Стиль управления

контроль, авторитарность,
отсутствие обратной связи

Дефицит ресурсов

требуют результат без
возможностей

Ожидания

стороны по-разному
понимают договоренности

Конфликт «Задача ↔ Ресурс»

Руководитель

«Работа должна быть завершена до пятницы».

Сотрудник

«Для выполнения требуется минимум десять дней».

Неверная интерпретация

«Сотрудник не хочет работать» / «Руководитель не понимает трудоемкость».

Реальная проблема

Задача не соответствует доступным ресурсам.

Постановка задачи как профилактика

Результат

что должно быть получено

Срок

когда и в каком формате

Приоритет

что важнее при ограничениях

Критерии качества

по каким признакам результат будет принят

Ресурсы

люди, данные, время, полномочия

Контрольные точки

когда проверяем продвижение и риски

Конфликт оценки

Проблема

критерии становятся известны после выполнения работы

Руководитель

«Результат неудовлетворительный».

Сотрудник

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

Принцип

Критерии результата должны быть понятны до начала работы.

Обратная связь: Факт → Влияние → Ожидание

ФАКТ

Что конкретно произошло?
Без ярлыков и обобщений.

ВЛИЯНИЕ

Как это повлияло на задачу, сроки,
качество или других участников.

ОЖИДАНИЕ

Что должно измениться в дальнейшем.

Конфликт справедливости

Что сравнивают

правила, критерии, отношение, оценку, вознаграждение

Что усиливает конфликт

непрозрачность, фаворитизм, разные решения в похожих случаях

Формула риска

непрозрачное решение + сравнение с другими = конфликт справедливости

Профилактика

ясные критерии, объяснение решений, единый подход

Власть и психологическая безопасность

Подчиненному сложнее

возражать, сообщать плохие новости,
признавать ошибку, указывать на риск

Риск для организации

удобное согласие вместо достоверной
информации

Задача руководителя

создать возможность профессионально
говорить о рисках без страха наказания

Конструктивное несогласие с руководителем

Допустимо

«Я вижу риск»
«Есть альтернативный вариант»
«Нужны расчеты»

Недопустимо

унижение, угрозы, публичный подрыв
авторитета, саботаж, слухи

Баланс

право на профессиональное
несогласие + обязанность соблюдать
рабочие правила

Кейс: «Руководитель не слышит»

Ситуация

Сотрудник несколько раз предупреждает о риске срыва срока.

Ответ руководителя

«Мне не нужны причины. Мне нужен результат».

Срыв срока

руководитель обвиняет сотрудника

Правильный анализ

проверить ресурсы, объем, срок, полномочия и порядок эскалации риска

Кейс: «Публичная критика»

Фраза

«Вы опять все сделали неправильно».

Проблемы

публичность, обобщение, отсутствие фактов, угроза статусу

Реакция

сотрудник защищается, разговор становится спором

Решение

обсуждать конкретный результат, поведение и ожидаемое изменение

Кейс: «Хорошая работа наказывается работой»

Претензия

«Почему сложные задания постоянно дают мне?»

Ответ руководителя

«Потому что вы лучше справляетесь».

Скрытый риск

компетентный сотрудник воспринимает это как несправедливую нагрузку

Что проверить

нагрузку, сложность, сроки, признание, вознаграждение

Горизонтальный конфликт: ключевые особенности

Сопоставимый уровень

стороны не находятся в прямом подчинении

Нельзя просто приказать

требуется переговоры и правила взаимодействия

Важна взаимозависимость

результат одной стороны зависит от другой

Нужен механизм эскалации

если стороны исчерпали полномочия

Причины горизонтальных конфликтов

Ресурсы

один специалист, бюджет, помещение, оборудование

Функции

пересечение обязанностей и полномочий

Профессиональные подходы

разная логика оценки рисков и результата

Статус

кто главнее, чей вклад важнее

KPI

разные показатели тянут стороны в разные стороны

Информация

разные данные, задержки, неполный контекст

Конфликт «Кто главнее?»

Видимый предмет

спор о рабочем вопросе или проекте

Скрытый объект

статус, влияние, право окончательного решения, признание вклада

Риск

борьба за лидерство подменяет решение задачи

Решение

определить роли, критерии, ЛПР и общую цель

Горизонтальный конфликт ресурсов

Дефицит

специалист, бюджет, кабинет, автомобиль, окно в графике

Типичная фраза

«Наша задача важнее».

Ошибка

распределять ресурс по силе влияния

Правильный подход

единые критерии приоритетности и прозрачное решение

Конфликт профессиональных подходов

Юрист

минимизирует правовой риск

Финансист

оценивает финансовый эффект

IT-специалист

оценивает технический риск

Операционный руководитель

оценивает скорость выполнения

Задача

соединить разные профессиональные логики
в одно управленческое решение

Конфликт взаимозависимости

Цепочка

$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$

Проблема

задержка одного звена влияет на все остальные

Ошибка

каждое подразделение оценивает только собственный срок

Решение

управлять общим сроком сквозного процесса

Горизонтальная эскалация

Когда начинается

руководители одного уровня не смогли договориться

Плохая модель

«Если вы не согласны, я пойду к руководству».

Правильная модель

зафиксировать варианты, риски и передать на установленный уровень

Смысл

эскалация — механизм решения, а не средство давления

Когда эскалация оправдана

Полномочия исчерпаны

стороны не могут принять решение сами

Высокий риск

правовой, финансовый, репутационный или операционный

Нарушается срок

нужен приоритет или ресурс

Ресурс ограничен

нужно решение выше текущего уровня

Нет общего критерия

требуется единое управленческое правило

Нет владельца процесса

нужно определить ЛПР и ответственность

Лестница эскалации

Уровень 1

специалисты решают
вопрос самостоятельно

Уровень 2

подключаются
руководители
подразделений

Уровень 3

подключается владелец
процесса

Уровень 4

решение принимает
уполномоченный ЛПР

Вертикальный и горизонтальный конфликт: сравнение

Положение сторон

Вертикальный: разные уровни.

Горизонтальный: сопоставимый уровень.

Главный риск

Вертикальный: давление и скрытое сопротивление.

Горизонтальный: конкуренция и блокирование.

Главный инструмент

Вертикальный: диалог и ясные полномочия.

Горизонтальный: переговоры и правила процесса.

Особое внимание

Вертикальный: психологическая безопасность.

Горизонтальный: взаимозависимость.

Конфликт может менять направление

Горизонтальный старт

два сотрудника спорят между собой

Обращение к руководителю

одна сторона ищет поддержку

Решение воспринимается как несправедливое

вторая сторона конфликтует уже с руководителем

Итог

горизонтальный конфликт может стать вертикальным

Вертикальный конфликт может стать групповым

Шаг 1

руководитель ↔ сотрудник

Шаг 2

коллеги начинают поддерживать стороны

Шаг 3

формируются коалиции

Шаг 4

возникает «мы ↔ они»

Вывод

важно вмешиваться до устойчивого
разделения на лагеря

Диагональный конфликт

Когда возникает

стороны разных уровней и разных подразделений без прямого подчинения

Где часто встречается

проекты, матричные структуры, контрольные функции, сквозные процессы

Главная сложность

есть требования, но нет прямой административной власти

Решение

правила взаимодействия, полномочия, владелец процесса, эскалация

Формальная и экспертная власть

Формальная власть

руководитель имеет право принять решение

Экспертная власть

специалист лучше понимает профессиональные последствия

Ошибка

подменять экспертную оценку административным давлением

Правильный подход

выслушать экспертизу, затем принять обоснованное управленческое решение

Формальный статус ≠ фактическое влияние

Полномочия

право принимать решения

Экспертиза

уникальные знания и опыт

Информация

доступ к критичным данным

Репутация

доверие и авторитет

Ресурсы

контроль бюджета, людей, сроков

Поддержка

влияние через коллег и группы

Диагностика вертикального конфликта

Задача

как поставлена, понятен ли результат и критерии

Ресурсы

достаточно ли время, данные, полномочия

Власть

как используется управленческая позиция

Обратная связь

факты или оценки, публично или корректно

Справедливость

одинаковы ли правила и критерии

Безопасность

может ли сотрудник сказать о риске

Диагностика горизонтального конфликта

Стороны

какие участники или подразделения

Функции и KPI

что каждая сторона должна достигнуть

Взаимозависимость

кто от кого зависит

Ресурс

за что идет конкуренция

Статус

есть ли борьба за влияние

Общий результат

какой итог нужен организации

Позиция → Интерес: вертикальный конфликт

Руководитель: позиция

«Сделать до пятницы».

Руководитель: интерес

выполнить обязательство организации

Сотрудник: позиция

«Это невозможно».

Сотрудник: интерес

не допустить ошибки и невыполнимого обязательства

Общий интерес

результат в реалистичный срок с приемлемым качеством

Позиция → Интерес: горизонтальный конфликт

Подразделение А

«Согласуйте сегодня».

Интерес: не сорвать общий срок.

Подразделение Б

«Нужно три дня».

Интерес: проверить риск и качество.

Правильный вопрос

какой срок нужен общему процессу и
какой уровень риска допустим?

Алгоритм трудного вертикального разговора

1. Факт

что конкретно произошло

2. Позиция сотрудника

как он видит ситуацию

3. Позиция руководителя

что необходимо организации

4. Интересы

что важно каждой стороне

5. Ограничения

сроки, ресурсы, полномочия

6. Варианты

что можно сделать

7. Договоренность

кто что делает

8. Контроль

когда проверяем результат

Алгоритм горизонтальных переговоров

ФАКТЫ

что произошло

ПРЕДМЕТ

о чем спор

ПОЗИЦИИ

чего требуют

ИНТЕРЕСЫ

почему важно

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

как связаны результаты

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

что нужно организации

КРИТЕРИИ

как выбираем решение

КОНТРОЛЬ

сроки, ответственность,
эскалация

Кейс: «Два руководителя — один специалист»

Проектный руководитель

требует 70–100% времени специалиста

Функциональный руководитель

требует выполнения текущих задач

Ошибка

заставлять сотрудника самому выбирать, кого слушать

Системное решение

согласовать приоритет, загрузку, сроки и механизм будущих коллизий

Кейс: «Финансы и закупки»

Закупки

«Финансы задерживают подтверждение бюджета».

Финансы

«Закупки направляют неполные документы».

Проверить

полный пакет, срок проверки, возвраты, причины, ускоренный маршрут

Вывод

горизонтальный конфликт часто лечится изменением процесса

Кейс: «Руководитель и сильный эксперт»

Эксперт

публично не согласен с решением руководителя

Руководитель

воспринимает это как нарушение субординации

Разделить

содержание замечания • форму выражения • полномочия • ответственность

Решение

не подавлять экспертизу, но установить корректный формат несогласия

Упражнение: вертикальный или горизонтальный?

Начальник отдела ↔ специалист

вертикальный

Начальник финансов ↔ начальник юридического отдела

горизонтальный

Руководитель проекта ↔ специалист другого подразделения

диагональный / межфункциональный

Два специалиста одного отдела

горизонтальный

Упражнение: факт или оценка?

Оценка

«Сотрудник безответственный».
«Руководитель постоянно придирается».

Факт

«Отчет направлен на два дня позже срока».
«За неделю документ трижды возвращался на доработку».

Цель

вернуть конфликт из эмоциональной плоскости в фактическую

Упражнение: правильная эскалация

Неправильно

«Если вы не согласуете, я доложу руководству».

Правильно

«Вопрос выходит за пределы наших полномочий. Предлагаю зафиксировать варианты и риски».

Результат

эскалация становится процедурой принятия решения, а не угрозой

Чек-лист руководителя

Тип

вертикальный,
горизонтальный или
диагональный?

Власть

есть ли асимметрия статуса и
полномочий?

Предмет

о чем конкретно спор?

Интересы

почему это важно сторонам?

Ресурсы и KPI

есть ли ограничения и
противоречия?

Эскалация

можно ли решить на текущем
уровне?

ЛПР

кто принимает окончательное
решение?

Профилактика

что изменить, чтобы конфликт
не повторился?

Ошибки при вертикальном конфликте

Давить должностью

использовать власть вместо диалога

Путать несогласие и неповиновение

профессиональный риск не равен
нелояльности

Критиковать публично

угроза статусу усиливает защиту

Требовать без ресурсов

задача не соответствует возможностям

Игнорировать риски

неудобная информация не исчезает

Не объяснять критерии

возникает конфликт справедливости

Ошибки при горизонтальном конфликте

Сразу идти вверх

эскалация используется как давление

Обсуждать личности

спор о процессе превращается в конфликт людей

Не видеть общий процесс

каждый защищает свой участок

Игнорировать KPI

показатели создают конфликт интересов

Нет критериев

ресурс распределяется по влиянию

Нет механизма эскалации

спор застревает на одном уровне

Профилактика вертикальных конфликтов

Ясная задача

результат, срок, приоритет

Критерии оценки

до начала работы

Ресурсы

достаточные возможности для результата

Обратная связь

факты, влияние, ожидание

Безопасность

возможность говорить о рисках

Справедливость

единые правила и объяснение решений

Профилактика горизонтальных конфликтов

Ясные функции

без дублирования и серых зон

Общие цели

общий результат выше локального интереса

Согласованные KPI

чтобы показатели не сталкивали подразделения

Правила передачи

сроки, входы, выходы, критерии приемки

Владелец процесса

кто отвечает за общий результат

Механизм эскалации

когда и куда передается нерешенный вопрос

Формула конструктивной вертикали

ЯСНАЯ ЗАДАЧА

+ понятные критерии

ДОСТАТОЧНЫЕ РЕСУРСЫ

+ полномочия

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

+ психологическая безопасность

РЕЗУЛЬТАТ

ответственное исполнение

Формула конструктивной горизонтали

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

+ понятные роли

СОГЛАСОВАННЫЕ КРИ

+ взаимозависимость

ЕДИНЫЕ КРИТЕРИИ

+ правила эскалации

РЕЗУЛЬТАТ

межфункциональное сотрудничество

Итоговая диагностическая модель

Кто конфликтует?

стороны и уровень

Каковы полномочия?

формальная власть и фактическое влияние

О чем спор?

предмет, позиции, интересы

Как связаны результаты?

взаимозависимость и ресурсы

Какова общая цель?

результат организации

Что дальше?

решение, эскалация, договоренность,
контроль

Ключевой вывод

ВЕРТИКАЛЬ ТРЕБУЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВЛАСТЬЮ

ГОРИЗОНТАЛЬ ТРЕБУЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬЮ

ТИП → СТАТУС СТОРОН → ПОЛНОМОЧИЯ → ФАКТЫ → ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ

— не подавить разногласие, а создать правила взаимодействия, при которых иерархия не становится давлением, а равенство уровней — борьбой за влияние