

МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан
Садритдинов Б.Б. - доктор экономических наук, доцент
Рахманова Динора Норкуловна - магистрант
Raxmanova_dn@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления конфликтами в проектной команде. Выделены четыре уровня, на которых возникают конфликты, а также рассмотрены их методы регулирования.

Ключевые слова: управление конфликтами, конфликтология, конфликт, проектная команда.

Abstract. The article deals with the problem of conflict management in the project team. Four levels at which conflicts arise are identified, and their methods of regulation are also considered.

Keywords: conflict management, conflictology, conflict, project team.

Введение В современном мире управление проектами пользуется большой популярностью. Эффективность проекта во многом зависит от слаженной работы команды, для этого атмосфера внутри коллектива должна быть дружелюбной и бесконфликтной. В проекте участвуют люди, имеющие разные взгляды, ценности и интересы, которые могут противоречить и конфликтовать между собой, поэтому конфликты является неотъемлемой частью взаимоотношений внутри коллектива. Адаптируясь в процессе работы над проектом, участники могут, как повышать, так и понижать результативность своей командной работы.

Это является предпосылками для возникновения конфликтных ситуаций, и может отражаться на результатах деятельности проектной группы. Поэтому проблема управления конфликтами является актуальной, учитывая высокую конкурентоспособность в бизнес-среде, когда необходимо действовать быстро, слаженно и четко, опережая своих конкурентов. Важно понимать причину возникшего конфликта и принять соответствующие меры для его устранения. Для урегулирования конфликтов необходимы навыки по управлению конфликтами менеджера проекта, который должен найти выход из сложившейся ситуации и сплотить коллектив без ущерба для конечного результата проекта. Однако опасным следствием сплоченности является групповое единомыслие – тенденция подавления мнений, не согласующихся с групповым. Задачей менеджера в этом случае является поддержание здоровой конкуренции, творческой активности, стимулирование обмена мнениями и выявление новых идей. Альтернативой единомыслию выступает повышенная конфликтность в команде, ведущая к неконструктивным действиям и удовлетворению личных амбиций за счет интересов проекта [1, с. 122]. Так, главное сохранять баланс, ведь у каждого решения могут быть положительные и отрицательные

последствия. Можно сказать, что управление конфликтами это искусство творческого разрешения конфликтов. Управление конфликтами в проекте (Project Conflict Management) – процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования, как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом [2, с. 151].

Рассмотрим что же такое конфликт: 1) конфликт – это актуализировавшееся противоречие; 2) конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта; 3) конфликт – это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов и т.д. [3, с. 211].

Обобщив данные понятия, можно сделать вывод, что конфликт – это воплощенное в столкновении противоречие. Так, практически любое рассогласование ценностей, целей, планов или смыслов может стать причиной конфликта. Выделяют четыре основных уровня, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов в проектах:

- ситуативный уровень (влияние ситуации) – все конфликтогенные (благоприятствующие возникновению конфликтов) и конфликтоэлиминирующие (препятствующие возникновению конфликтов) факторы внутренней среды организации, например особенности психологического микроклимата, корпоративная культура, внутренние документы, регламентирующие взаимоотношения;

- личностный уровень (влияние личности каждого сотрудника проекта) – представлен психологической готовностью конкретного сотрудника к вступлению в конфликт, в том числе сочетанием предрасполагающих к конфликтному поведению личностных факторов, например, тревожности и агрессивности;

- ценностно-смысловой уровень (влияние трудового коллектива проекта) – ценности выступают как критерии выбора и оценки конкретным сотрудником своих действий, ситуации в целом, других людей и их действий, на основании которых член команды проекта строит свое отношение к миру, к окружающим людям и к самому себе. Факторы ценностно-смыслового уровня могут привести к возникновению конфликтной ситуации в случае столкновения взаимоисключающих ценностей, смыслов, целей и т. д.;
- уровень взаимодействия (влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия) в процессе интеракции, как вербальные, так и невербальные, целью которых является передача информации от одного члена команды проекта другому сотруднику.

Деловое взаимодействие между сотрудниками может быть оптимальным и приводит к взаимопониманию, и неоптимальным, становясь источником конфликтов [4, с. 425].

В зависимости от уровня, на котором начали развиваться причины конфликта, необходимо принимать соответствующие для каждого уровня методы управления конфликтами.

На уровне ситуативных факторов предлагается использовать методы управления конфликтами «сверху», т.е. во внутренних документах, положениях

и правилах внутреннего трудового распорядка организации четко расписывается регламент взаимоотношений, прав и обязанностей работников. Также, с помощью корпоративной символики можно удовлетворить потребность членов проекта к принадлежности, тем самым создавая общую среду, направленную на единение всех сотрудников, дружелюбность и бесконфликтность. На уровне личностных факторов необходимо определить влияние и готовность каждого из членов команды на вступление в конфликт. Первым методом можно использовать стресс-интервью, которое позволит экспериментальным путем выявить склонность потенциального сотрудника к конфликтному поведению. Можно воспользоваться еще одним экспериментальным методом, направленным на выявление уровня конформности, негативизма или независимости в поведении человека. С помощью подставной группы и легких вопросов, выявляются конформисты, негативисты и независимые от мнения группы люди. Таким образом, менеджер проекта может использовать полученные данные для подбора на определенные должности или поручение конкретных обязанностей человека, с подходящим для этого типом поведения в группе. Еще одним методом, может быть создание позитивного образа будущего для понижения уровня тревожности в команде.

Важно, создать благоприятный образ будущего для членов проектной команды, для того, чтобы было четкое понимание значения, престижа и важности выполнения работы для каждого. Тем самым будет повышаться психологическая готовность сотрудников для продуктивной работы и уменьшение вероятности возникновения конфликтов внутри команды. На уровне ценностно-смысловых факторов важным моментом является субъект-объектный подход к миру людей, т. е. способность адаптироваться к общественной жизни и проявлять конформность в группе. На воспитание у сотрудников данного подхода оказывает влияние корпоративная культура, общие ценности и поведенческие установки. Конфликту в проекте может также служить внутриличностный конфликт, возникающий из-за разногласий между профессиональной и гендерной ролью, который может возникнуть из-за неполотипичной деятельности сотрудницы (сотрудника). На уровне факторов взаимодействия разрешение конфликтов многое зависит от психологической компетентности проектного менеджера, ведь здесь используются методы психологического посредничества, для содержательной оценки конфликта, анализа ситуации и дальнейшего принятия верного решения. Инструментом для предотвращения конфликтной ситуации является транзактный (транзакционный) анализ, т.е. анализируется в каком эго-состоянии (совокупность связанных друг с другом поведений, мыслей и чувств, как способ проявления нашей личности в данный момент) находились участники проекта при контакте.

Существуют три эго-состояния «Взрослый», «Родитель» и «Ребенок», в каком состоянии находится человек, определяется с помощью наблюдения. Соответственно данным эго-состояниям, определяется конфликтогенная ситуация и корректируется нерациональное поведение сотрудника [5, с. 281-

288]. Также потенциальными способами разрешения конфликта могут быть компромисс, сотрудничество или приспособление.

При необходимости, для сглаживания конфликта, можно прибегнуть к помощи медиатора или независимого эксперта. Результатом успешного урегулирования конфликта является его позитивное изменение, а также дальнейшее улучшение работы и нацеленность на результат. Стоит помнить, что возникновение конфликта может, как разрушить всю проделанную работу, так и наоборот открыть новые возможности для проекта. Так, например, разногласия могут привести к началу использования новых технологий и инноваций, которые до этого никто не рисковал применять.

Заключение

Поэтому вначале менеджеру проекта нужно выявить возможные последствия и оценить все связанные с ними риски. Таким образом, при осмысленном подходе к управлению конфликтами в проектной команде можно получить следующие преимущества:

- рациональное использование кадров;
- предоставление сотрудникам возможности для удовлетворения их потребностей;
- сокращение количества перестановок и увольнений;
- сокращение временных затрат на урегулирование конфликтов;
- возможности для полного раскрытия потенциала персонала;
- укрепление позитивных рабочих взаимоотношений;
- повышение производительности труда и эффективности групповой работы проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутии Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М: ИНФРА-М, 2022. – 320 с.
2. Алешин А.В. и др. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. М.: Изд-во Консалтинговое Агентство «КУБС Групп-Кооперация, Бизнес-Сервис», 2021-265 с. 3.Багратиони К. А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 1). // Управление проектами и программами – 2021. – № 27. – С. 211.
4. Коллектив авторов. Управление проектами: фундаментальный курс: Высшая школа экономики; Москва; 2022. – С. 425.
5. Багратиони К. А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 2). // Управление проектами и программами – 2021. – № 28. – С. 281-288