

## Управление конфликтами в проектах

В конкретных условиях реализации проекта порой возникают споры, которые могут привести к конфликтным ситуациям как между участниками проекта, так и в команде.

**Конфликт** - это всегда борьба, в которой каждая сторона дает субъективную оценку явлений, событий. Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или больше сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Он представляет собой процесс, который имеет разные формы проявления и стадии развития.

**Управление конфликтами** (англ., Conflict Management) — процесс своевременного выявления и разрешения конфликтов, возникающих в ходе реализации проекта. Управление конфликтами — это одна из основных задач менеджера проектов.

Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой делать то же самое.

В зависимости от взаимоотношений между сторонами, конфликты при управлении проектами можно распределить на три группы:

- конфликты, которые возникают между командой проекта и участниками проекта;
- конфликты между участниками проекта;
- конфликты, которые возникают внутри команды.

К конфликтам, возникающим между рабочей группой (командой) относятся конфликты с проектантами, заказчиками, субподрядчиками, поставщиками, эксплуатацией, которые возникают в процессе выполнения работ при реализации проекта. В своем большинстве они возникают из-за некачественного определения в контракте тех или других обязанностей или вообще при их отсутствии. Рассматриваются и решаются путем прямых переговоров или в арбитражном суде.

К конфликтам между участниками проекта относятся конфликты:

- между заказчиком и подрядчиком в части передачи стройплощадки для строительства объекта, несвоевременной передаче разных допусков для производства работ, по срокам выдачи документации, оборудования и их качества и другое;
- между заказчиком и проектантом по срокам выдачи технической документации, заказанных спецификаций и их качества;
- между заказчиком и поставщиками материальных ресурсов и оборудования в части их качества, сроков поставки, цены и так далее;
- между подрядчиком и субподрядчиком в части своевременной передачи и готовности фронтов работ для производства, а также материальных ресурсов по срокам, качеству и т.д.

Эти конфликты, как и первые, разрешаются также прямыми переговорами между участниками проекта или в арбитражном суде.

Особенного внимания при управлении проектами заслуживает рассмотрение конфликтов, которые возникают внутри рабочей группы (команды), между менеджером проекта, стилем его работы и персоналом рабочей группы, а также внутри, между членами команды. Причиной конфликтных ситуаций, в первую очередь, могут быть недостатки в организации вопросов управления командой, их трудом, стимулированием и другое. Во-вторых, эти причины могут быть связаны с неправильными действиями руководителя - менеджера проекта, с его личными недостатками: грубостью, нечуткостью, несправедливостью или с неумением правильно расставить исполнителей, довести до каждого его задачу, своевременно информировать персонал команды.

Эти две группы причин взаимосвязаны между собой и чаще всего определяются уровнем руководства.

Причины конфликтов могут быть связаны не только с личностью руководителя и стилем его работы, но и с личным характером отдельных членов команды, а также групповыми особенностями самой команды проекта. Такими причинами могут быть: отсутствие осознанной дисциплины, наличие в коллективе социально вредных элементов, сформированная инертность в стиле работы всей группы. Эти споры могут привести к конфликту, если они затронули положение личности в коллективе, его моральные и материальные интересы, престиж, достоинство.

К социально-психологическим причинам конфликтной ситуации относятся возникающие в сфере общения разные несоответствия между ожиданием людей и конкретными действиями руководителя. Это может сопровождаться такими формами поведения, как апатия и агрессивность, направленные как против позиций членов команды, так и против личности конфликтующих сторон.

Конфликты, которые возникают между руководителями, называют вертикальными. Они часто делают подчиненного наиболее уязвимым. Вертикальный конфликт, как правило, затягивает и нейтральных сначала членов команды, которые начинают или открыто поддерживать одну из противодействующих сторон, или выражать сочувствие какой-то из них. Побочным продуктом конфликтов из вертикали может быть горизонтальный конфликт между членами команды, которые сочувствуют той или другой стороне.

Различают три стадии развития конфликта:

- предконфликтная ситуация, когда есть причины, которые логично должны привести к конфликту: есть противоречие, но еще нет противодействия;

- сам конфликт, с точки зрения психологического фактора - возникновение неприязни, напряженных отношений, которые вызывают противодействие. При этом личные отношения полностью прекращаются, а деловые сводятся к

минимуму. Такая обстановка не делает честь руководителю, но так, как она уже произошла, нужно правильно и умело из нее выйти. Без разрешения конфликта нормальная деятельность коллектива невозможна;

- разрешение конфликта: во-первых, нужно дать объективную оценку ситуации; во-вторых, определить разницу непосредственного повода конфликтного столкновения и его настоящую причину, которая часто маскируется участниками конфликта; в-третьих, надо установить, в какой мере расхождения относятся к организации управления проектом, а в какой – к личным отношениям конфликтующих личностей; в-четвертых, важно выяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликт, которые могут быть позитивными и негативными.

Для решения и предотвращения конфликтов и конфликтных ситуаций, которые возникают в команде при управлении проектами, менеджеру проекта необходимо:

1. Не занимать выжидательные позиции, вмешиваться лишь тогда, когда расхождения достигнут особенной остроты и крайне негативно будут оказываться на работе команды.

2. Определить причину, устранить расхождения и снять негативные эмоции участников конфликта.

3. За правильное разрешение возникшего конфликта взять инициативу и ответственность на себя, сам процесс его решения перевести из колеи межличностных отношений в деловое русло.

4. Выносить некоторые спорные вопросы на коллективное обсуждение для того, чтобы конфликтная ситуация перешла в откровенное и заинтересованное обсуждение возникнувших вопросов.

5. Принимать решительные действия, когда отдельный работник совершил негативный поступок, но он не принимает критику коллектива в свой адрес.

6. Не проявлять безразличия к проблемам и интересам работников команды.

7. Беспристрастно относиться ко всем членам команды, независимо от их расы, религиозной принадлежности, пола, возраста и национальности.

8. Защищать членов рабочей группы (команды) от физического и морального ущерба.

9. Искать, принимать и предлагать честную критику работы и относиться с надлежащим доверием к мнению других лиц.

10. Оказывать помощь членам рабочей группы в повышении их профессионального мастерства.

Существует два основных пути преодоления конфликтов – педагогический и административный.

Педагогический путь допускает использование убеждений. Надо убедить противодействующих в том, что конфликт вредит коллективу, раскрыть причину, конфликта, показать принципиальную основу его решения.

Административный путь надо использовать в крайних случаях, когда другие возможности исчерпаны. Этот путь допускает исключение из коллектива одной из противодействующих сторон или перевод работника в другой коллектив.

## Выводы

Управляя проектами, менеджер постоянно взаимодействует не только с непосредственными участниками проекта - командой, но и с внешними исполнителями. Поэтому на первый план этих отношений выступает проблема знания психологии каждого, понятия человеческого поведения и знания характера индивидуальных черт личности.

Работая с людьми, менеджер проекта должен понимать механизм формирования их поступков, мотивы поведения, знать их темперамент, что поможет ему при формировании команды.

Заграничными экспертами определены основные черты менеджера - это возможность быстрого решения проблем, энергия, инициатива, ответственность, уверенность в себе, перспективность, стратегическое мышление, коммуникабельность и умение вести переговоры. От того, как результативно и эффективно менеджер проекта их внедрит, зависит эффективность его работы на отдельных стадиях, элементах проекта и с людьми в целом.

Менеджер проекта должен владеть не только личными чертами, но и профессиональными, которые определяют его знание, как в области управления проектом в целом, в области специальных знаний, которые относятся к технологии полученного продукта, так и в социальных вопросах.

Важным элементом при реализации проекта является наличие грамотно выстроенных взаимоотношений менеджера проекта с коллегами и клиентами. Они должны формироваться по принципу взаимного внимания и доверия, радушно, открыто, честно.

Взаимоотношения менеджера проекта с подчиненными начинаются с формирования рабочей группы (команды) с определением должностных обязанностей её членов.

При взаимоотношениях с участниками проекта и клиентами менеджер проекта должен владеть не только высокой квалификацией, большим опытом в реализации проектов, но и другими качественными чертами - уметь находить взаимопонимание с клиентами и пользоваться репутацией в мире бизнеса.

Каждому проекту при его реализации свойственен организационный стиль и культура проекта, которые при их формировании зависят от многих факторов. Организационный стиль управления проектом зависит от стиля руководителя и методов руководства, которые использует менеджер проекта при его реализации. Организационная культура проекта, или культура персонала, является частью

корпоративной культуры, которая с помощью системы знаний и умений, коммуникационных процессов взаимодействует с социальным пространством предприятия и помогает ему идти к активному развитию поставленной цели.

Система управления персоналом команды проектом не будет работать эффективно, если не будет создана эффективная модель мотивации. Для усиления мотивации членов команды и преодоления сложности реализации проекта используют систему, которая основана на **факторах** которые получили название **пять "Р"** и к которым относятся:

- назначение;
- саморазвитие;
- участие в прибыли;
- продвижение;
- профессиональное признание.

Влияние этих факторов мотивации на протяжении жизненного цикла может быть высоким, средним, низким и характеризовать эффективность работы при реализации проекта.

Немаловажное значение при реализации проекта предоставляется управлению конфликтами, которые в зависимости от взаимоотношений можно разделить по трем направлениям.

Особенное значение при управлении проектом предоставляется конфликтам внутри команды, которые, в первую очередь, могут быть из-за недостатков в организации управления проектом и, во-вторых, связаны с неправильными действиями менеджера проекта и личным характером членов команды и отдельных групп. Различают три стадии развития конфликтов: предконфликтная ситуация, сам конфликт, разрешение конфликта.

Пути преодоления конфликтов определены педагогический и административный методы.