

Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 15.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТЕ



Понятие конфликта.

Причины возникновения конфликтов в проектах

- ❑ Конфликт – это актуализировавшееся противоречие
- ❑ Конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта
- ❑ Конфликт – это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов
- ❑ Конфликт – это ситуация, в которой обе стороны понимают невозможность одновременного удовлетворения их потребностей

Обобщая, мы получим примерно следующее:

конфликт проекта – это воплощенное в столкновении противоречие в рамках проекта.

Конфликт возникает в ситуации столкновения противоречащих друг другу **регуляторов поведения** (ценностей, целей, планов, смыслов и т. д.), носителями которых могут выступать как группы (межгрупповые конфликты), так и диады (межличностные конфликты) или один единственный субъект (внутриличностные конфликты).

Понятие конфликта.

Причины возникновения конфликтов в проектах

Основные уровни, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов в проектах:

- ❑ **ситуативный уровень** («влияние ситуации») – все конфликтогенные и конфликто-элиминирующие факторы внутренней среды организации;
- ❑ **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 как критерии выбора и оценки конкретным сотрудником своих действий, критерии оценки 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.
- ❑ **уровень взаимодействия** («влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия») – любые, как вербальные, так и невербальные, акты общения между сотрудниками, целью которых является передача информации от одного члена команды проекта другому сотруднику или группе сотрудников.

Участники конфликта

Единицы делового взаимодействия:

- ❑ **инициальный коммуникативный посыл** – обращение одного члена команды проекта к другому;
- ❑ **ответное коммуникативное поведение** – ответ второго сотрудника на обращение первого.

Оптимальность или неоптимальность инициального и ответного коммуникативного поведения трактуется посредством наличия или отсутствия в последних **конфликтогенов** и **синтонов** (созвучный потребностям инициальный коммуникативный посыл).

Инициальное коммуникативное поведение оптимально, если в нем отсутствуют конфликтогены и оно насыщено синтонами.

Соответственно неоптимальное инициальное коммуникативное поведение может быть охарактеризовано насыщенностью конфликтогенами при отсутствии в нем синтонов.

Психологические причины возникновения конфликтов

Когнитивный диссонанс – это рассогласование между противоречащими друг другу знаниями одного человека.

Существуют различные типы отношений диссонанса между знаниями и эмоциями:

- ☐ формально-логическая несогласованность знаний,
- ☐ несогласованность знаний с их эмоциональным сопровождением,
- ☐ несогласованность знаний с культурно-историческими нормами и традициями,
- ☐ несогласованность наличных актуальных знаний с прошлым опытом сотрудника

Существуют различные способы выхода из когнитивного диссонанса, такие как поиск такого нового знания, которое сделает возможным совмещение наличных когнитивных элементов; изменение одного из диссонантных элементов либо уменьшением его важности.

Жизненный цикл конфликта в проекте

В зависимости от характерных особенностей каждой конкретной ситуации конфликт будет разрастаться до определенной стадии своего жизненного цикла.

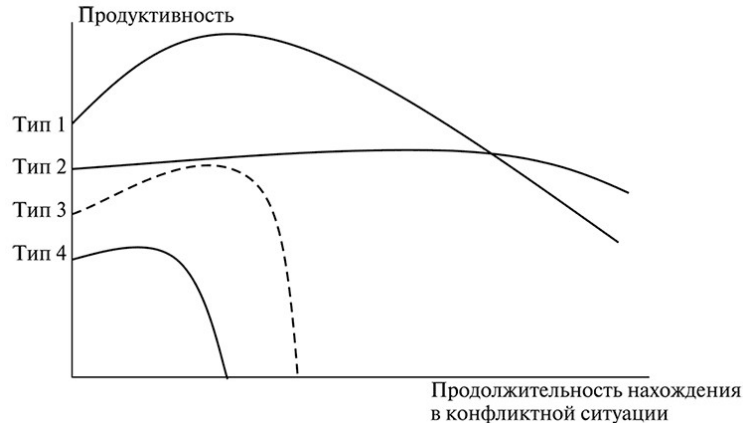
При эскалации в процессе неуправляемого конфликта происходит превращение мягких форм в жесткие, имеет место переход от меньшего к большему, от частного к общему, от стремления нанести ущерб к результату (*вертикальная эскалация конфликта, качественное преобразование, нарастание «силы» конфликта*), происходит расширение числа участников конфликта от нескольких человек до нескольких групп (*горизонтальная эскалация конфликта, количественное преобразование, увеличение участников конфликтов*).

Таким образом, из внутриличностного конфликта, возникшего в результате зародившегося в сознании одного из сотрудников личностно-значимого противоречия, может вырасти межличностный конфликт, а затем, при наличии благоприятных условий, и межгрупповой.

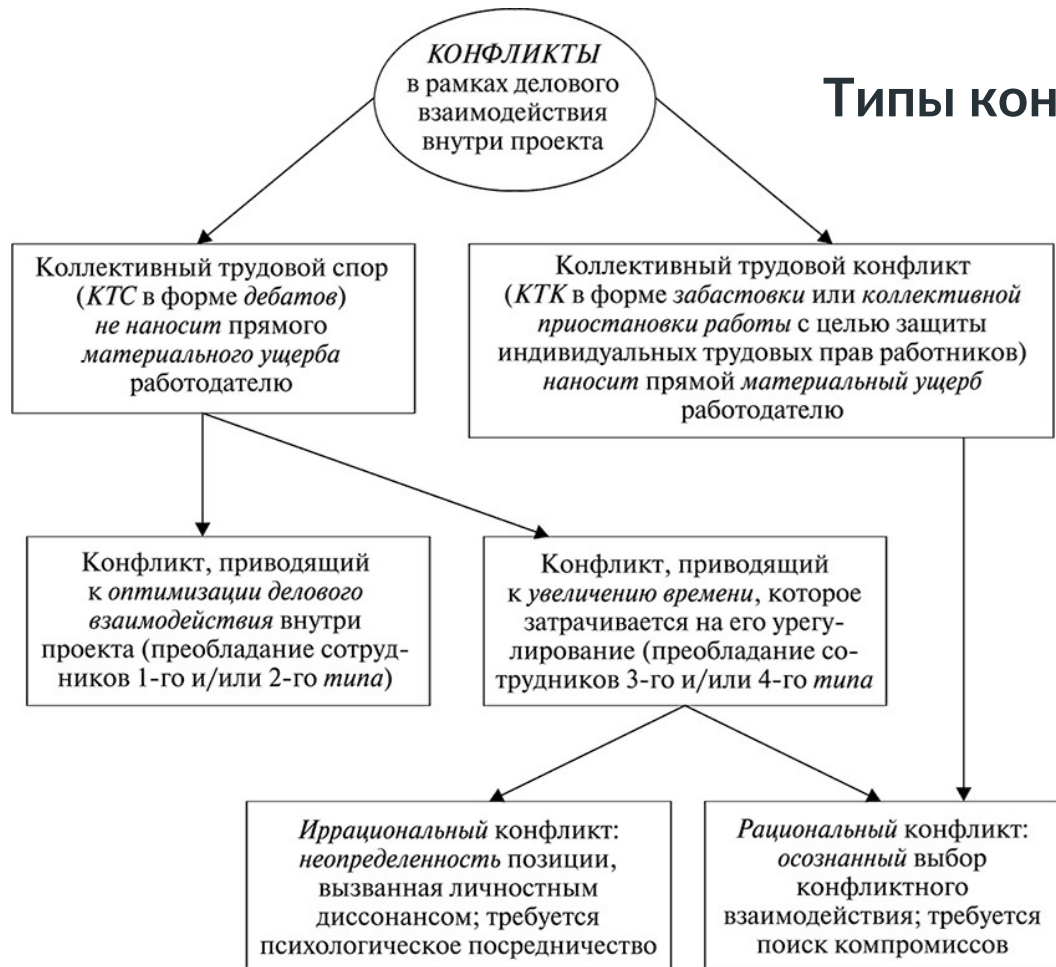
Негативные и позитивные последствия конфликтов в проектах

Конфликтная ситуация может разнонаправленно влиять на успешность работы команды проекта. На этом основании можно выделить четыре типа сотрудников:

- ❑ 1-й тип – *заинтересованный, жизнестойкий, ответственный*;
- ❑ 2-й тип – *незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный*;
- ❑ 3-й тип – *незаинтересованный, нежизнестойкий, ответственный*;
- ❑ 4-й тип – *незаинтересованный, нежизнестойкий, безответственный*.



Типы конфликтов в проектах



Психологическое посредничество

Метод челночной дипломатии заключается в проведении переговоров отдельно с каждым участником конфликта (поочередное обсуждение и согласование условий, на которых конфликт может быть сглажен).

Технология «сделка», которая предполагает проведение переговоров с участием обеих сторон конфликта. Существуют также **методы давления на одного из оппонентов**, не учитывающие, тем не менее, этическую сторону вопроса. Более мягкий вариант – **директивное воздействие**, заключающееся в акцентировании внимания одной или обеих сторон на «слабых моментах» их позиций в данной конкретной конфликтной ситуации.

Главная задача посредника – превратить стратегию «я выиграл – ты проиграл» участников конфликта в **стратегию «я выиграл – ты выиграл»**, причем **достижение интегрального соглашения гораздо желательнее, чем достижение компромисса**.

Практические методы управления конфликтами в проекте

Уровень ситуативных факторов

Управление конфликтами «сверху»:

- ☐ ситуация 1-го типа – когда отношения не регламентированы (например, моралью и/или законом, правилами и т. п.);
- ☐ ситуация 2-го типа – когда отношения регламентированы.

Использование корпоративной символики

Как важнейшая составляющая организационной культуры корпоративная символика, помимо очевидных своих функций, должна быть еще и носителем скрытого подтекста, диктующего модель неконфликтного поведения в рамках организации.

Практические методы управления конфликтами в проекте

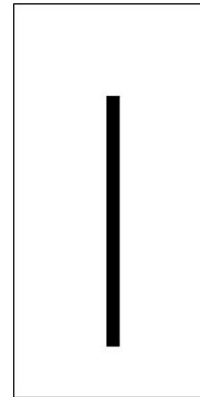
Уровень личностных факторов

Стресс-интервью

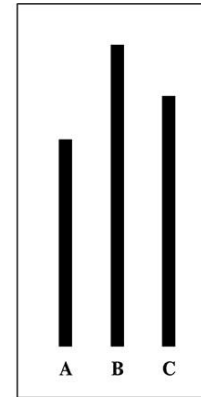
Снижение вероятности возникновения социально-одобряемых реакций.

Экспериментальные методы

Выявление людей, склонных к конформному поведению (склонны соглашаться с мнением группы, руководителя и т. д.), людей, склонных к негативизму (почти всегда оппонирующих даже самым здравым мыслям и идеям и готовых защищать даже самые абсурдные) и людей со склонностью к независимому поведению (сохраняющих свою точку зрения независимо от мнения группы или руководителя).



Эталонный отрезок



Сравниваемые отрезки

Практические методы управления конфликтами в проекте

Уровень ценностно-смысловых факторов

Корпоративная культура и психологический микроклимат на предприятии, направленные на воспитание у сотрудников субъект-субъектного подхода к своим коллегам, выступает конфликтоэлиминирующим фактором.

Уровень факторов взаимодействия; психологическая компетентность проектного менеджера

Для эффективного использования методов психологического посредничества при управлении иррациональными конфликтами проектный менеджер должен обладать некоторым минимумом психологических знаний, необходимых для содержательной оценки конфликтной ситуации и ее перспектив и принятия верных для данной конкретной ситуации мер.

Транзактный анализ

Существует *модель эго-состояний* (Родитель – Взрослый – Дитя), включающая три различных эго-состояния.

Эго-состояние – это совокупность связанных друг с другом поведений, мыслей и чувств как способ проявления нашей личности в данный момент.

Когда человек руководствуется принципом «здесь и теперь» и реагирует на происходящее вокруг него в данный момент, используя весь потенциал своей взрослой личности, то он находится в эго-состоянии **Взрослого**.

Если человек копирует мысли и чувства одного из своих родителей или других парентальных фигур, то он находится в эго-состоянии **Родителя**.

В случае когда человек испытывает мысли и чувства, которые он испытывал в детстве, и соразмерно им выстраивает свое поведение, то он находится в эго-состоянии **Ребенка**.

Транзактный анализ

Взаимное обращение друг к другу двух людей, находящихся каждый в одном из трех своих эго-состояний, называется **транзакцией**.

Параллельные транзакции – такие транзакции, в которых векторы параллельны друг другу, а эго-состояние, в которое они направлены, являются источником реакции.

Пересекающаяся транзакция – это такая транзакция, в которой векторы не параллельны друг другу или эго-состояние, в которое они направлены, не является источником реакции.

