

## **ЛЕКЦИЯ 15. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТЕ**

Важно понимать, что в рамках практически любого проекта сотрудники, адаптируясь к условиям и особенностям профессиональной деятельности, могут как повышать, так и снижать успешность работы друг друга, разнонаправленно влияя на конечный результат и достижение совместной цели. Влияние навыков проектного менеджера по управлению конфликтами на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности представляет собой результат объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда.

Многими подчеркивается значение психологической составляющей менеджмента проектов: предлагается осуществлять психологическое сопровождение проектов, указывается на способность проектного менеджера разрешать возникающие конфликты как необходимое условие успешности проекта.

### **Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов в проектах**

Потенциальные источники возникновения конфликтов всегда присутствуют в деятельности любой организации. Отсутствие единой точки зрения в определении понятия конфликта вызвано одновременным наличием ряда разнообразных причин, вызывающих его. Поэтому существует также масса определений термина «**конфликт**». Наиболее часто встречающиеся формулировки:

- 1) конфликт – это актуализировавшееся противоречие;
- 2) конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта;
- 3) конфликт – это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов;
- 4) конфликт – это ситуация, в которой обе стороны понимают невозможность одновременного удовлетворения их потребностей.

Обобщая существующие толкования, мы получим примерно следующее: ***конфликт проекта** – это воплощенное в столкновении противоречие в рамках проекта.*

По сути, противоречия в контексте ситуации межличностного взаимодействия возникают ввиду одновременного наличия взаимоисключающих внутренних регуляторов поведения (ценностей, целей, планов, смыслов и т. д.). Отсюда можно сделать вывод: 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).

Практически любое рассогласование может стать причиной конфликта. Можно выделить четыре основных уровня, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов в проектах:

- *ситуативный уровень* («влияние ситуации») – все конфликтогенные (благоприятствующие возникновению конфликтов) и конфликто-элиминирующие (препятствующие возникновению конфликтов) факторы внутренней среды организации: ключевые особенности психологического микроклимата, корпоративная культура, а также документы, регламентирующие взаимоотношения, права и обязанности сотрудников (например, правила внутреннего трудового распорядка, кодекс профессиональной этики работников и т. д.);

- *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. Факторы

ценностно-смыслового уровня могут привести к возникновению конфликтной ситуации в случае столкновения взаимоисключающих ценностей, смыслов, целей и т. д. (например, причиной конфликта могут стать этнические различия в ценностно-смысловой сфере);

– *уровень взаимодействия* («влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия») – интеракции (коммуникативно-поведенческие акты) – любые, как вербальные («словесные»), так и невербальные (мимика, жесты, поза и т. д.), акты общения между сотрудниками, целью которых является передача информации от одного члена команды проекта другому сотруднику или группе сотрудников. Деловое взаимодействие между сотрудниками может быть оптимальным и приводит к взаимопониманию, и неоптимальным, становясь источником конфликтов (см. подраздел «Оптимальность делового взаимодействия»).

### **Участники конфликта**

Независимо от уровня, на котором зарождаются противоречия, конфликтность ситуации в проекте всегда обусловлена столкновением противоречащих друг другу регуляторов поведения, носителями которых могут выступать как группы (*межгрупповые конфликты*), так и два человека (*межличностные конфликты*) или один-единственный субъект (*внутриличностные конфликты*). Необходимо понимать, что все четыре уровня взаимосвязаны и взаимопроникаемы: под воздействием ситуативных факторов могут вскрываться личностные конфликты и т. д.

Существует ряд социально-психологических факторов, в той ли иной мере детерминирующих поведение сотрудника в конфликтной ситуации. К таким факторам относятся прежде всего авторитет каждого сотрудника в глазах его коллег (уровень факторов взаимодействия), коллективные установки (уровень ценностно-смысловых факторов), а также все многообразие явлений, возникающих в рамках формальных и неформальных отношений внутри подразделения.

Единицы делового взаимодействия:

– *инициальный коммуникативный посыл* – обращение одного члена команды проекта к другому;

– *ответное коммуникативное поведение* – ответ второго сотрудника на обращение первого.

Каждый из сотрудников – участников коммуникации обладает потребностями, удовлетворение которых может стать результатом их взаимодействия. В процессе такого «обмена» один субъект сигнализирует другому, что признает его, а другой возвращает первому это признание.

*Оптимальность* или *неоптимальность* инициального и ответного коммуникативного поведения трактуется посредством наличия или отсутствия в последних конфликтогенов и синтонов. *Синтон* — это созвучный потребностям инициальный коммуникативный посыл. «Но инициальный посыл может *фрустрировать* ту или иную значимую потребность партнера. Это, с высокой вероятностью, вызывает агрессивную реакцию и далее конфликт». Акт признания такого рода – это конфликтогенный посыл, или *конфликтоген*. Таким образом, 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**

Для понимания глубинных психологических причин возникновения конфликтов в проектах обратимся к такому феномену сознания, как когнитивный диссонанс. Когнитивистский подход при анализе и разрешении конфликтов оправдывает себя в большинстве конфликтных ситуаций, возникающих в проектах. Когнитивный диссонанс – это рассогласование между противоречащими друг другу знаниями одного человека, соответственно *личностный диссонанс* – это рассогласование между противоречащими друг другу знаниями и эмоциями. Существуют различные типы отношений диссонанса между знаниями и эмоциями, такие как:

формально-логическая несогласованность знаний, несогласованность знаний с их эмоциональным сопровождением (например, проектный менеджер вынужден сократить сотрудника, которому он симпатизирует), несогласованность знаний с культурно-историческими нормами и традициями, несогласованность наличных актуальных знаний с прошлым опытом сотрудника и т. д.

Можно предположить, как будет зарождаться конфликтное противоречие в проекте. Допустим, в сознании сотрудника N, ни разу не получившего за последние три года работы в проектах компании ни одного замечания по выполняемой работе, не единожды успешно замещающего менеджера проекта, существует представление о себе как о первом претенденте на должность менеджера в новом проекте. Допустим, это представление является для него личностно-значимым – он сам определяет себя в том числе как первого претендента на должность менеджера в новом проекте. Но однажды, придя на работу, N получает на ознакомление приказ о назначении на эту должность совершенно незнакомого ему человека и обнаруживает в своем сознании две противоречивые мысли: «на сегодняшний день я лучший кандидат из всех работников, способный справиться с обязанностями менеджера нового проекта» и «на должность менеджера назначен не я». Дальнейшее развитие событий будет напрямую зависеть от психологических особенностей молодого человека N.

N может предпочесть не переводить этот внутриличностный конфликт на межличностный уровень, но тогда ему придется смириться с состоянием внутриличностного конфликта. Так как такое состояние сопровождается неприятным напряжением, человек, испытывающий его, будет стремиться ослабить или устранить его вообще. 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 (личностной значимости) – этой главной характеристики,

определяющей силу диссонанса, либо изменением содержательного наполнения такого знания и т. д. Однако когнитивные элементы (знания) обладают сопротивлением к изменению. Причины возникновения такого сопротивления:

- наличная ситуация устраивает индивида по тем или иным причинам (психологическим, экономическим);
- согласование этих когнитивных элементов приведет к рассогласованию других и т. д.

Другой вариант для N – перевести этот внутриличностный конфликт на межличностный уровень, противопоставив себя назначенному менеджеру нового проекта и приписав ему массу негативных качеств. Таким образом, будет запущен механизм эскалации конфликта (внутриличностный – межличностный – межгрупповой). В зависимости от характерных особенностей каждой конкретной ситуации конфликт будет разрастаться до определенной стадии своего *жизненного цикла*.

### **Жизненный цикл конфликта в проекте**

Независимо от причины возникновения (неоптимальность делового взаимодействия, личностный диссонанс у одного из членов команды проекта и т. д.) конфликт, зародившись, запускает механизмы, в которых следствия каких-то причин сами становятся причинами дальнейших следствий. 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 (в том числе готовности других сотрудников разделить такие цели и ценности), и межгрупповой.

Таким образом, возникнув, любой конфликт (даже единичный внутриличностный конфликт) может провоцировать самые разные последствия.

### **Негативные и позитивные последствия конфликтов в проектах**

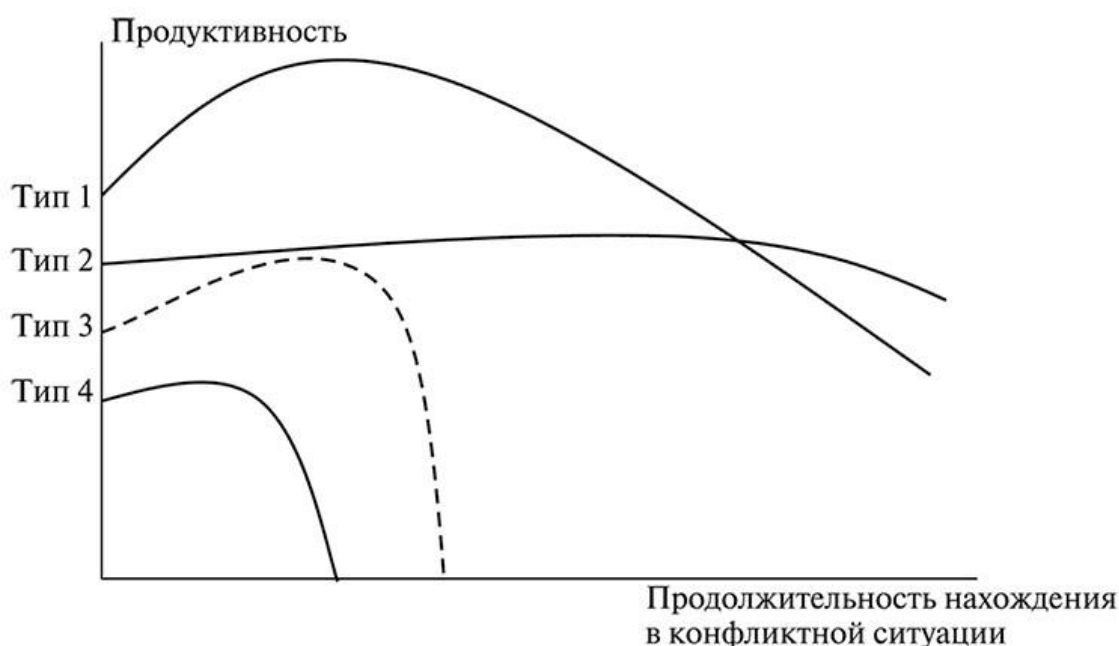
Конфликтная ситуация может разнонаправленно влиять на успешность работы команды проекта. Экспериментально доказано: в командах с общей целью и взаимонегативными отношениями значительная часть времени уделяется выяснению отношений между сотрудниками, что приводит к снижению эффективности совместной работы. Необходимо также отметить деструктивное воздействие конфликтов на здоровье. В научной литературе не раз подчеркивалось травмирующее значение конфликтных ситуаций: неврозы находятся в причинно-следственной зависимости от конфликтов. Влияние межличностных конфликтов на появление психосоматических заболеваний и психоневрозов можно понять исходя из известных медицинских и физиологических фактов. Конфликт, последствия которого приводят к тем или иным негативным последствиям, является *деструктивным*. Отсутствие деструктивных конфликтов выступает как условие эффективности команды проекта.

Тем не менее на практике в группах, где перед каждым сотрудником стоит относительно индивидуальная задача, могут возникать конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия (например, «конструктивная» конкуренция, когда каждый член команды проекта стремится лучше выполнить свою часть работы, чтобы превзойти других). Это обусловлено различиями в индивидуально-типологических характеристиках сотрудников, определяющими вектор изменения их работоспособности, – он может быть противоречивым. Для формирования представления о природе конфликтов, позитивно влияющих на результативность выполнения профессиональных задач, рассмотрим типологию сотрудников в зависимости

от способа реагирования на конфликтную ситуацию. 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*.

Все четыре типа могут быть условно представлены на графической модели, отражающей стереотипное поведение каждого из них в продолжительной стрессовой ситуации.



Горизонтальная ось отражает время нахождения в конфликтной ситуации, вертикальная — повышение/снижение результативности деятельности (продуктивности).

Тип 1. *Заинтересованный, жизнестойкий, ответственный*. Для таких сотрудников характерно повышение продуктивности как способ реагирования на стресс. Однако со временем продуктивность снижается вплоть до физиологического истощения такого сотрудника.

Тип 2. *Незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный*. Характерно длительное сохранение результативной деятельности, так как



профессиональная деятельность лежит вне сферы личной значимости, но присутствует ответственность за ее результат.

Тип 3. Незаинтересованный, нежизнестойкий, *ответственный*. Отмечен пунктиром, так как в результате личностных особенностей склонен «спихнуть» возложенную на него работу как на подчиненного, т. е. «по вертикали», так и на коллегу – «по горизонтали». Причем в случае позитивного разрешения другими людьми поставленных перед ним задач такой сотрудник склонен преподносить окружающим и вышестоящему начальству результат как продукт своей собственной деятельности. Таким образом, продолжительность нахождения такого сотрудника в ситуации стресса и продуктивность его деятельности определяются особенностями реальных исполнителей поставленной перед ним задачи.

Тип 4. Незаинтересованный, нежизнестойкий, *безответственный*. Находясь в стрессовой ситуации, склонен избегать ответственности и, как результат, профессиональной деятельности как таковой. Склонен к имитации профессиональной деятельности.

Таким образом, в проекте могут иметь место: (1) *конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия* (преобладание сотрудников типа 1 и/или 2) и (2) *конфликты, приводящие к увеличению времени*, которое затрачивается на их урегулирование (преобладание сотрудников типа 3 и/или 4). Рассматривая конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия, важно помнить об этических ограничениях: практически любые конфликты оказывают *деструктивное воздействие на здоровье сотрудников*.

Еще раз подчеркнем, конфликт не имеет однозначно позитивной или негативной трактовки, поэтому в современных противоречивых условиях вряд ли правомерной будет постановка задачи их устранения. Некоторые (не деструктивные) конфликты требуют чрезвычайно больших затрат времени и ресурсов на их разрешение. В рамках проектно-ориентированного управления приоритетными становятся задачи переориентирования таких конфликтов в

конструктивное русло: необходимо сделать их управляемыми, не допустить открытых столкновений и решать все спорные вопросы на основе принципов законности и консенсуса. Таким образом, когда мы имеем дело с конфликтами, потенциально приводящими к оптимизации делового взаимодействия сотрудников, главная цель состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы сделать его продуктивным.

### **Типы конфликтов в проектах**

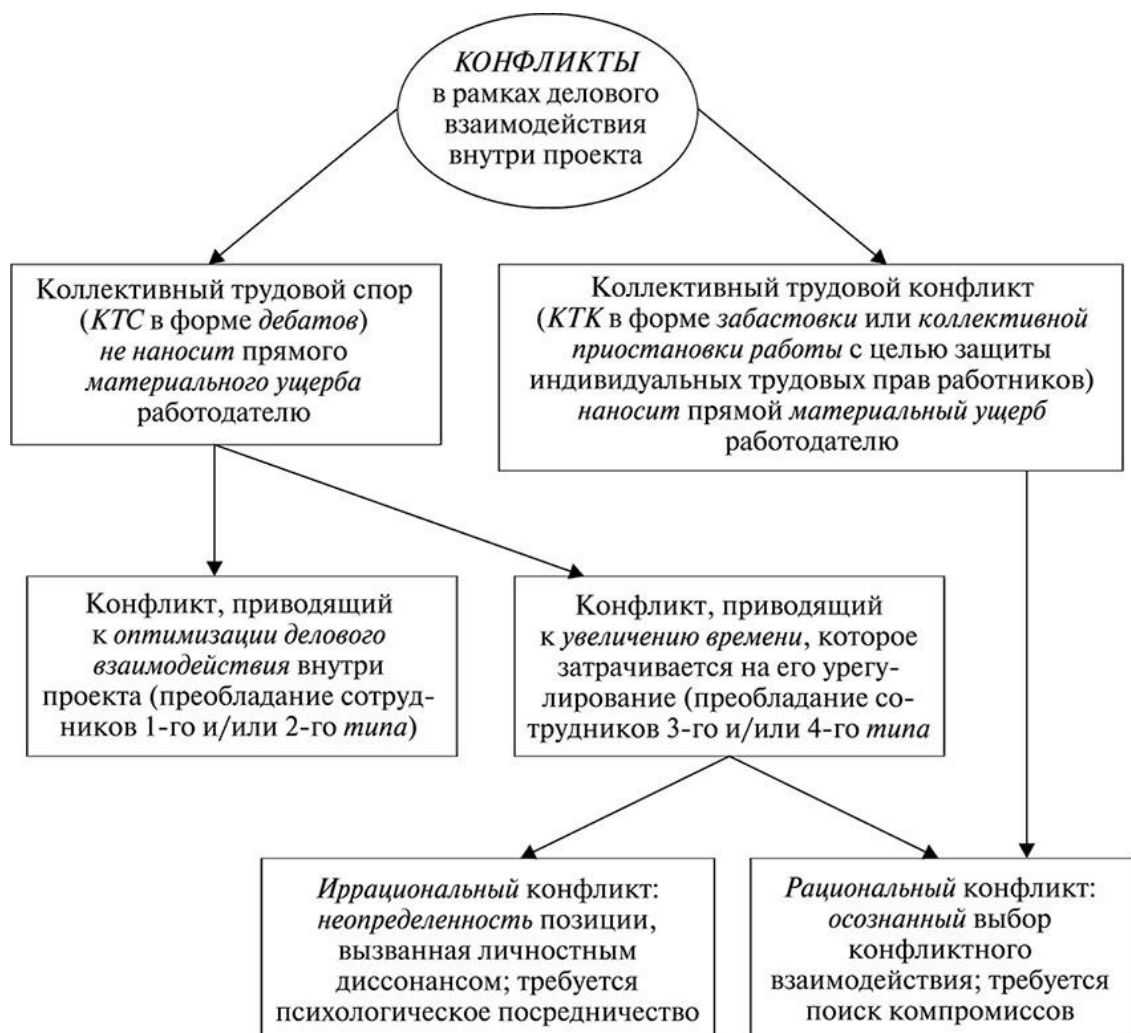
Конфликты в проектах могут иметь как открытые, так и скрытые формы.

Наибольший интерес при классификации конфликтов с точки зрения причиняемого работодателю материального ущерба вызывают критерии разграничения понятий «коллективный трудовой спор» (КТС) и «коллективный трудовой конфликт» (КТК).

Мы можем разделить все возможные конфликты в рамках трудовых отношений на «плохие» (КТК), однозначно приводящие к материальному ущербу, и амбивалентные (КТС: или «плохие», или «хорошие»), приводящие либо к снижению результативности профессиональной деятельности сотрудников, либо к их мобилизации и повышению результативности деятельности соответственно. Повышение или понижение результативности профессиональной деятельности зависит от ряда факторов, среди которых определяющее значение обретают профессионально значимые индивидуально-типологические характеристики сотрудников, типы которых рассмотрены нами ранее.

Другим основанием для классификации ситуаций столкновения, возникающих в рамках проекта, может послужить «психологическая» типология конфликтов: соотношение наличия объективной конфликтной ситуации и факта возникновения конфликта как такового.

Обобщив все вышеперечисленные подходы, мы можем графически представить получившуюся типологию конфликтов в проекте:



Наиболее проблематичными с точки зрения возможности урегулирования являются иррациональные КТС, приводящие к увеличению времени, которое затрачивается на их урегулирование. Именно такие случаи требуют психологической компетентности проектного менеджера, осуществляющего посредничество.

### **Психологическое посредничество**

На сегодняшний день существует достаточно рекомендаций, предписывающих те или иные способы посредничества в ситуации трудового конфликта. Рассмотрим некоторые из них.

*Метод челночной дипломатии* заключается в проведении переговоров отдельно с каждым участником конфликта (поочередное обсуждение и согласование условий, на которых конфликт может быть сглажен). В «идеальной ситуации» результатом челночной дипломатии является составление соглашения на основе взаимных уступок сторон. Главный

недостаток такой технологии посредничества – большое количество встреч с каждой из сторон, что влечет увеличение времени проведения медиации. Принимая во внимание одну из основных особенностей урегулирования конфликтов с точки зрения проектно-ориентированного управления – установленных сроков, данный метод не отвечает требованиям.

Метод, противоположный челночной дипломатии, – *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.

Вне зависимости от конкретной стратегии посредничества, пожалуй, наиболее общей является следующая рекомендация: необходимо уделить внимание процедуре ведения процесса переговоров: в письменной форме определить стратегически важные для каждого конкретного случая моменты, такие как:

- порядок и длительность выступления сторон;
- правила, запрещающие прерывание выступающего;
- договоренности, запрещающие «переход на личности» и т. п.;
- приватность/публичность (в зависимости от особенностей конкретной конфликтной ситуации) и т. д.

Таким образом, 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.

Классическим примером, демонстрирующим преимущество интегрального соглашения, является «история о двух сестрах». Поссорившись из-за одного апельсина, в результате они пришли к выводу, что апельсин нужно поделить пополам. Одна сестра выжала из своей половинки сок, а

другая использовала кожуру, когда пекла печенье. Интегральное соглашение – это решение, которое интегрирует интересы обеих сторон; в данном случае – если бы одной сестре достался весь сок, а другой – вся кожура.

### **Практические методы управления конфликтами в проекте**

Вернемся к четырем основным уровням, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов: *ситуативный, личностный, ценностно-смысловой и взаимодействия*. На каждом из них могут быть использованы различные методы (прикладные, экспериментальные и диагностические) управления конфликтом. Далее мы приведем примеры таких методов.

#### ***Уровень ситуативных факторов***

##### ***Управление конфликтами «сверху»***

Большинство ситуаций конфликта можно условно разделить на два фундаментальных типа с точки зрения возможности/невозможности управления ими при помощи санкций (так называемое 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.

Рассмотрим *ситуацию 1-го типа*. В нее вовлечены два или более равных во всех отношениях человека (или групп), причем деятельность каждого по удовлетворению своих потребностей мешает удовлетворению потребностей другого. Например, аналогия с больницей, «в которой хирурги планируют операции, не задумываясь о том, будет ли свободна операционная в нужное им время. Представим себе ситуацию, когда одним прекрасным утром 10 хирургов с подготовленными к операции пациентами одновременно появляются в операционной, но никто из них не знаком с графиком работы операционного блока, персонал которого подчинен собственному руководителю. Допустим также, что заведующий операционной сам не собирается в этот день оперировать и приказывает своим подчиненным

помогать другим хирургам. Каждый хирург при этом получает доступ к ограниченным ресурсам операционной, где есть всего один операционный стол, один анестезиолог и одна хирургическая сестра». Итак, десять равных во всех отношениях хирургов претендуют на один ограниченный ресурс, каждый фрустрирует потребность другого и вызывает у него агрессивную реакцию. Такой конфликтной ситуацией невозможно управлять «сверху», так как нет документа, предписывающего то или иное поведение.

Рассмотрим *ситуацию 2-го типа*. Допустим, двое сотрудников вступили в диалог, пытаясь определить, кому из них важнее использовать для проведения встречи с представителями подрядной организации комнату для переговоров (иначе говоря, получить доступ к ограниченному ресурсу). Первый сотрудник заявил, что численность участников совещания, проводимого вторым, столь мала, что он может сделать это на своем рабочем месте. Однако в этой организации существует утвержденный перечень вопросов, совещания по которым должны проводиться в специально оборудованных помещениях. В соответствии с пунктом вышеупомянутого документа комната для переговоров должна быть отдана для проведения встречи второму сотруднику. Таким образом, принимая во внимание пункты таких корпоративных документов, как, например, кодекс профессиональной этики работников компании (приложение к Правилам внутреннего трудового распорядка), регламент проведения совещаний и т. п., в рамках конфликтной ситуации в проекте, становится очевидным, чье поведение является конфликтным и должно быть пресечено.

Совсем другого подхода требует конфликтная ситуация, в которой управлять конфликтом «сверху» становится невозможно: тогда требуются методы, описанные ниже.

#### *Использование корпоративной символики*

Конфликтогенный и конфликтоэлиминирующий потенциал символов подчеркивался не раз, в том числе и в научных трудах. 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. Удовлетворяя потребность в принадлежности у сотрудников, корпоративная культура и символика воплощают в себе единство персонала проекта и способствуют его сплочению. Корпоративная символика может быть нанесена на подарки, календари, ручки и все те предметы, которыми будут пользоваться сотрудники и которые будут их окружать.

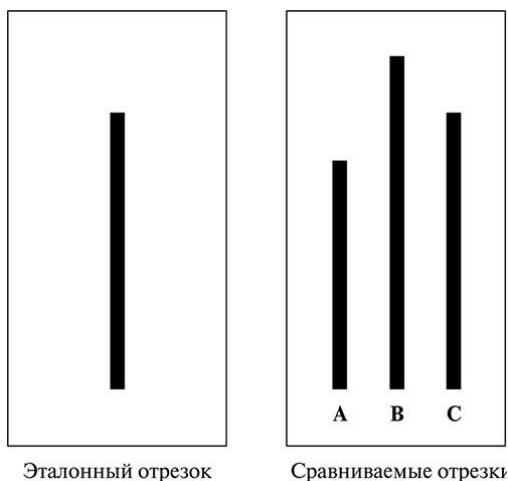
### ***Уровень личностных факторов***

#### ***Стресс-интервью***

Достаточно популярный сегодня метод стресс-интервью представляет собой разновидность собеседования с кандидатом в проектную команду, при котором интервьюером искусственным образом создается стрессогенная ситуация или даже ситуация конфликта с соискателем. Основным его назначением является снижение вероятности возникновения социально-одобряемых реакций (во время тестирования большинство соискателей склонны давать социально-одобряемые реакции, чтобы пройти собеседование). Ввиду очень сложной и тонкой технологии проведения такого испытания стресс-интервью требует от проводящего собеседование высокого профессионализма и искушенности. Несмотря на то что стресс-интервью, по мнению ряда специалистов, – это один из спорных инструментов кадрового менеджмента, оно воплощает в себе ситуацию эксперимента, в которой повышается вероятность выявления склонности к конфликтному поведению у соискателя.

#### ***Экспериментальные методы***

Представьте, что вы сидите шестым в ряду, в котором всего 7 человек – добровольных участников эксперимента. Экспериментатор говорит, что все вы принимаете участие в исследовании процесса восприятия и просит ответить на вопрос: какой из отрезков прямой, представленных ниже, равен по длине эталонному отрезку?



Очевидно, что эталонному отрезку равен отрезок С, все 5 человек, которые ответили до вас, сказали: «Отрезок С». Следующее сравнение проходит столь же легко, и вы настраиваетесь легко пройти кажущийся вам простым тест. Но третий раунд преподносит вам сюрприз: хотя правильный ответ кажется таким же очевидным, как и в первых двух раундах, первый испытуемый дает неверный ответ. А когда и второй говорит то же самое, вы удивленно впираетесь глазами в карточки. Третий испытуемый повторяет то же, что сказали первый и второй. «В чем дело? – спрашиваете вы себя. – Кто из нас слеп? Они или я?» Четвертый и пятый соглашаются с первыми тремя. Взгляд экспериментатора устремляется на вас, и вы всерьез задумываетесь: «Кто прав? Они или мои глаза?» Оказавшись в такой ситуации, 37 % испытуемых проявили конформность и согласились с мнением большинства.

Одна из целей данного эксперимента – 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).

### ***Уровень ценностно-смысловых факторов***

Другой подход к пониманию проблем конфликта в рамках делового общения заключается в выделении существующей в современном обществе



проблемы воспитания массовой культурой *субъект-объектного* подхода к миру людей. Наряду с агрессивностью как таковой субъект-объектный подход служит причиной конфликтов: агрессивность может быть направлена и в неконфликтное русло. Вторая фундаментальная причина конфликтов при таком подходе – поиск справедливости, выражающийся в сопротивлении субъект-объектному подходу «ко мне» и к другим людям. В данной ситуации конфликт порождается сопротивлением – при отсутствии последнего мы имеем дело с односторонним субъект-объектным подходом, и соответственно конфликт не будет иметь место.

В случае же *субъект-субъектной персонализации* (представленность в сознании одного человека образа другого), напротив, «другой» предстает в сознании человека как личность, и, следовательно, такой человек склонен выстраивать гармоничные отношения с «другим». Противоположный феномен – субъект-объектная персонализация. В таком случае человек стремится выстроить отношения, игнорируя желания, цели, потребности и т. п. «другого». Таким образом, 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.

При рассмотрении конфликтологического аспекта делового общения необходимо помнить, что в любом взаимодействии содержатся инициальный посыл и ответ на него, которые представляют собой коммуникативно-поведенческие акты. Эффективным инструментом, позволяющим как

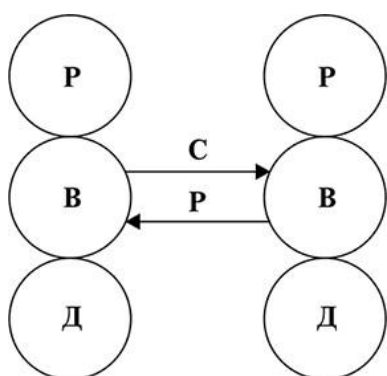
распознавать «конфликтогенные интеракции», так и корректировать «неоптимальное» поведение, является *транзактный анализ*. Основные идеи транзактного анализа, которые могут быть использованы в практике управления конфликтами, заключаются в следующих его фундаментальных постулатах.

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*. Мы можем наблюдать все три эго-состояния, так как они проявляются в виде поведенческих штампов. Значит, с помощью наблюдения мы можем сделать вывод, в каком эго-состоянии находится человек в данный момент.

Взаимное обращение друг к другу двух людей, находящихся каждый в одном из трех своих эго-состояний, называется *транзакцией*. В процессе обмена транзакциями один человек сигнализирует другому, что признает его, а другой возвращает первому это признание: сотрудник заходит в комнату и говорит сидящему там другому сотруднику: «Привет», тот отвечает ему: «Привет».

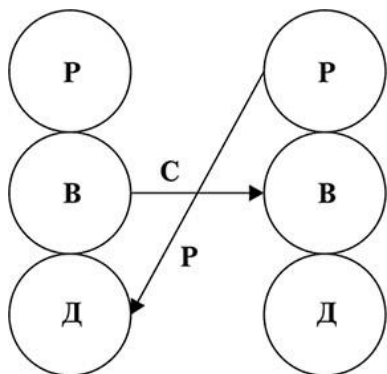
*Параллельные транзакции* – такие транзакции, в которых векторы параллельны друг другу, а эго-состояние, в которое они направлены, являются источником реакции. Приведем пример: член команды проекта, обеспечивающий выполнение скорректированного по срокам графика строительных работ, интересуется у ответственного за организацию

закупочной деятельности: «Все ли необходимые по номенклатуре и объемам материалы будут поставлены в соответствии со скорректированными сроками?» Ему отвечают: «Да, все внесенные изменения в график работ были учтены при формировании графика поставок. По состоянию на сегодняшний день срывов поставок не ожидается». Произошел обмен информацией «здесь и теперь». Слова менеджеров – слова взрослых. Тон голоса и телесные сигналы подтверждают эго-состояние Взрослого у обоих участников диалога. Передавая информацию, каждый исходил из Взрослого и ожидал, что собеседник получит ее в его Взрослом.



*Пересекающиеся транзакции.* Член команды проекта, обеспечивающий выполнение скорректированного по срокам графика строительных работ, интересуется у ответственного за организацию закупочной деятельности: «Все ли необходимые по номенклатуре и объемам материалы будут поставлены в соответствии со скорректированными сроками?» Отвечают грубо, менторским тоном: «Да, представьте себе. Теперь вам не удастся свою плохую организацию работ свалить на несбалансированные поставки. Надо будет придумывать другую причину. И вообще, надо больше работать, меньше вопросов задавать!» Это реакция не из Взрослого, в которого был послан взрослый вопрос. Напротив, собеседник переместился в эго-состояние поучающего Родителя. Своим ответом он призывает первого участника диалога выйти из Взрослого и переместиться в Ребенка. Здесь, в ответ на посланную транзакцию В – В, партнер ответил транзакцией Р – Д, «перечеркивая» или «пересекая» инициальную транзакцию. Таким образом, когда его партнер пересек инициальную транзакцию, первый человек

чувствует, будто поток коммуникации был пересечен, оборван. Пересекающаяся транзакция – это такая транзакция, в которой векторы не параллельны друг другу или эго-состояние, в которое они направлены, не является источником реакции.



При пересечении инициальной транзакции ответной есть вероятность, что партнер перейдет в то эго-состояние, к которому обращается первый человек. В рамках диады «проектный менеджер – подчиненный» пересечение практически всегда заставит подчиненного перейти в «предложенное» эго-состояние, так как деловые отношения такого рода нормированы. В противном же случае это почти всегда приведет к конфликту и, как мы уже подчеркивали раньше, если второй человек тоже ответит конфликтогеном, то мы получим эффект «снежного кома».

Таким образом, при пересекающейся транзакции происходит разрыв коммуникации, и для ее восстановления одному или обоим людям необходимо изменить свои эго-состояния. При таком разрыве вероятно возникновение конфликта.

При помощи вышеперечисленного минимального комплекса знаний можно управлять теми конфликтами, которыми невозможно управлять «сверху» (т. е. когда нет документа, предписывающего сотрудникам то или иное поведение).

### **Примеры различных конфликтов и способы разрешения**

*Ситуация.* При изменении графика работы персонала с дневного на многосменный с наличием ночных смен и продолжительностью рабочей

смены 12 ч высококвалифицированные рабочие дефицитных для данной отрасли профессий (прошедшие подготовку и переподготовку) выразили категорическое несогласие на перевод – вплоть до увольнения.

*Решение.* По поручению руководителя проекта в данное подразделение выехали главный инженер и начальник отдела труда и заработной платы. В длительной беседе с рабочими (требующей коммуникативной компетентности) были разобраны все достоинства и недостатки новой формы организации их труда. В результате плюсов оказалось даже больше: длинные выходные, предусмотренные графиком с учетом месячной нормы рабочего времени, доплата за работу в ночное время, на которую начисляется и премия, исключение из практики работ срочных ночных вызовов на работу для завершения начатых в дневное время аварийно-восстановительных работ и др. (см. пример метода предупреждения конфликта тревожности). Подробно ознакомившись с новыми условиями и получив ответы на все возникшие вопросы, рабочие согласились. *Конфликт разрешен.*

*Ситуация.* При переезде в другое помещение сотрудник остался недоволен полученным рабочим местом. Начальник подразделения настаивал именно на такой схеме расстановки мебели и именно таком размещении персонала. Недовольный сотрудник (женщина из обеспеченной семьи) готова была даже уволиться. При этом поиск и подготовка нового работника заняли бы много времени, так как сотрудница была высококвалифицированным специалистом в своей области (формирование и отслеживание исполнения бюджета), поэтому ее необходимо было оставить.

*Решение.* Проектный менеджер обратился к вышестоящему руководству (заместителю директора по экономике и финансам) с просьбой нормализовать ситуацию и разрешить переставить мебель так, чтобы это было удобно всем. Заместитель директора вызвал к себе начальника финансового отдела и попросил ответить на вопрос: «Что обойдется организации дешевле –

перестановка мебели с учетом мнения всех работников отдела или подготовка нового сотрудника?» *Конфликт разрешен.*

*Ситуация.* В течение достаточно длительного времени не удавалось найти руководителя в оперативно-диспетчерскую службу с круглосуточно работающим персоналом. Кандидат должен был обладать широким спектром знаний в области размещения и режимов работы специального оборудования, высокой степенью готовности к принятию оперативных решений.

*Решение.* Менеджер проекта, основываясь на Кодексе законов о труде РФ, возлагал приказом функции руководителя подразделения на срок до одного месяца на всех инженерно-технических работников по очереди (проявив временное лидерство). В результате один из временных исполнителей при поддержке работников подразделения сам выдвинул свою кандидатуру на должность руководителя данного подразделения (оперативно-диспетчерская служба), почувствовав в процессе неоднократного исполнения обязанностей руководителя, что ему это по плечу и что коллектив готов принять его в новом качестве. *Конфликт разрешен.*

*Ситуация.* Высококвалифицированный работник, которому место начальника подразделения не досталось только в силу возраста (старше 55 лет, постоянно сопровождает комментариями все решения и консультации более молодого начальника).

*Решение.* Начальнику выделяется внутри помещения отдела «аквариум» для ведения переговоров с представителями других организаций и сотрудниками других структурных подразделений (чтобы исключить комментарии). *Конфликт разрешен.*