



## Марина Касьян

**Кандидат філософських наук.  
Head of PR department ITEA**

# Як приборкати **дракона** на проєкті



## PM враховує інтереси:

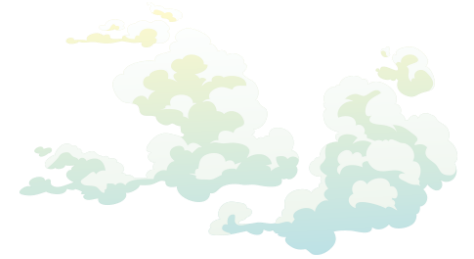
- Свої команди (мотивація, запобігання конфліктів)
- Керівництва (фінансові показники)
- Замовника (ефективне виконання задач)

И все це часто конфліктує між собою.



## Конфликт (лат. conflictus — зіткнення):

- Відсутність згоди між двома або більше сторонами.
- Засіб вирішення протиріч в результаті взаємодії
- Найбільш гострий, категоричний, емоційний спосіб вирішення протиріч в інтересах, цілях, погледах, який виникає в процесі соціальної взаємодії, полягає у протидії учасників.





**7 рівней** конфлікту від першого до сьомого по мірі росту складності:

## **1. Конфлікт визначень**

*Одне і те ж слово для різних людей значить різне.*

**Що робити?** Домовитися про одне визначення поняття з усією командою.

**Питання:** А що це для тебе значить?

## **2. Конфлікт сприйняття реальності**

*Співробітники по-різному бачать ситуацію.*

**Що робити?** Обговорити з командою факти, зібрати докази, які допоможуть ці факти інтерпретувати і сформулювати спільне сприйняття ситуації.

**Питання:** На основі яких фактів такі висновки?



### 3. Конфлікт ролей

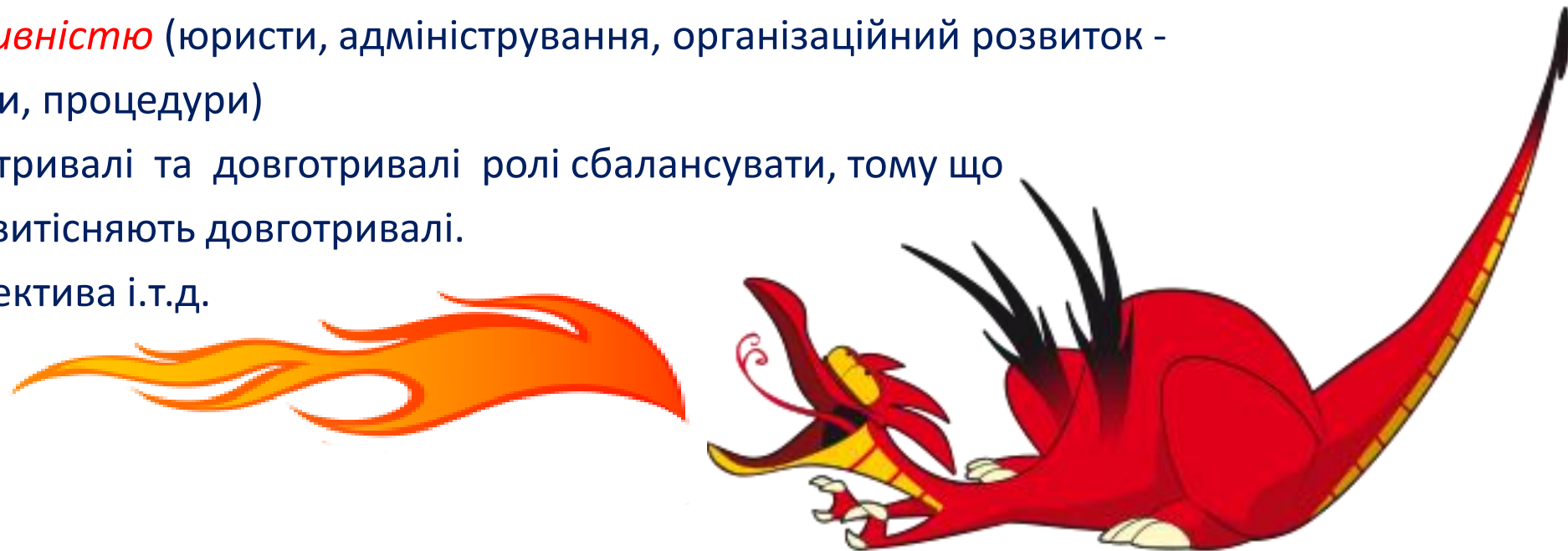
Кожна з ролей необхідна, але вони суперечливі за цілями та пріоритетами.

Конфлікт виникає між:

- *короткотривалою результативністю* (виробництво, продажі) – весь час зайняті діяльністю, не можуть зупинитися і подумати
- *довготривалою ефективністю* (юристи, адміністрування, організаційний розвиток - бізнес-процеси, стандарти, процедури)

**Що робити?** РМ-у короткотривалі та довготривалі ролі сбалансувати, тому що короткотривалі завжди витісняють довготривалі.

Скрам – планінг, ретроспектива і.т.д.



	Короткотривалість	Довготривалість
Ефективність	<b>Administration</b> систематизація, організація (Процедури, стандарти діяльності та контролю, бізнес-процеси)	<b>Integrate</b> не механічність, цілісність, єдність (комунікації, співробітництво, корпоративна культура)
Результативність	<b>Provide needs</b> задоволення потреб (виробництво, продажі)	<b>Entrepreneur</b> підприємництво, не реактивність, а проактивність (Стратегічний менеджмент, навчання, розвиток персонала)
	«СЬОГОДНІ» (Теперішня діяльність ) «ПРИЙНЯТЕ»	«ЗАВТРА» (Розвиток) «НОВЕ

## 4. Конфлікт стилей

*Менеджер схильний до одного зі стилей PAEI. І тому поведінка буде різною на проекті.*

Виділяють у менеджмента 4 функції, від яких залежить успіх організації:

- Виробництво результатів (P),
- Адміністрування (A),
- Підприємництво (E)
- Інтеграція (I).

**Що робити?** Використовувати скрам, бо там всі ролі чіткі.

Якщо дракон виходить за рамки своєї ролі,  
повертати його до неї.

**Питання?** Чи це зона твоєї відповідальності?





## 5. Конфлікт демократії-диктатури

Я вирішую все один і всі підкоряються VS все вирішуєм разом

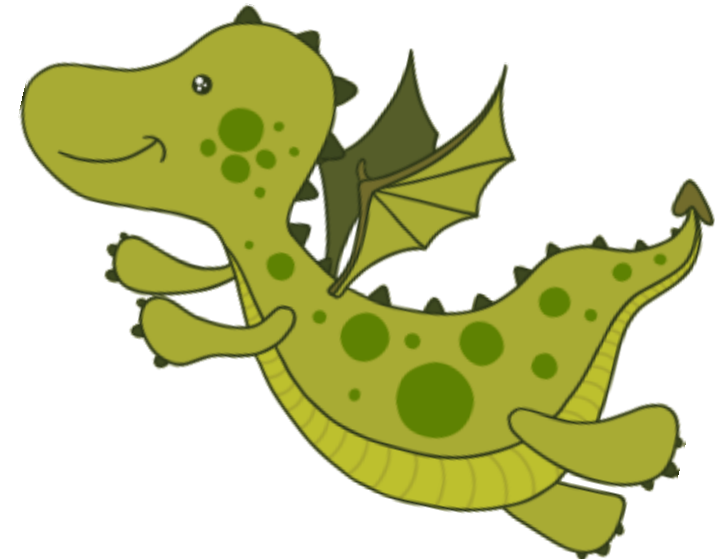
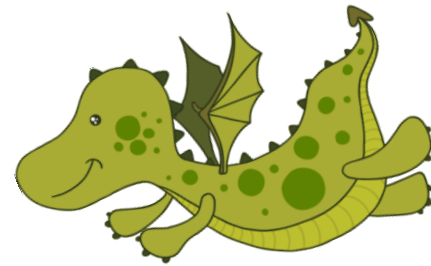
**Що робити?** Приймати рішення – демократично (на планнінгу), при їх реалізації – диктатура: треба просто зробити а не тонути в розмовах.

## 6. Конфлікт інтересів

Особисті цілі протирічать одна одній чи цілям організації – тут чітких інструментів немає.

**Що робити?**

- 1.Компроміс зараз на основі довготривалої мети – заради чогось більшого
2. Компроміс у часовій перспективі – послідовні кроки назустріч один одному.



## 7. Конфлікт цінностей

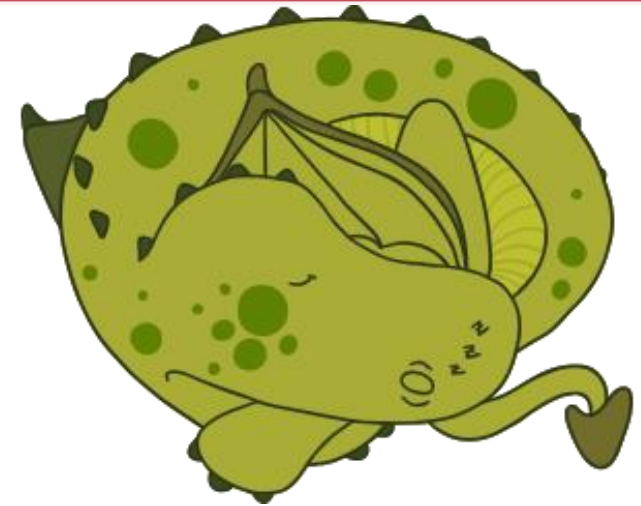
Дуже складно вирішити або не можливо взагалі

- Якщо співробітник відмовляється від цінності, то чи вона це?!
- Не допомагають прямі перемовини
- Система цінностей особи відображає те, що є найбільш значимим, змістоутворюючим для всього життя.

**До цінностей відносяться:** здоров'я, родина, діти, дім, близькі, друзі, спілкування, самореалізація на роботі, матеріальне забезпечення, духовні цінності і.т.д.

**Що робити?** Поважати цінності іншої людини, визнавати за нею право вірити у що вона вірить, права будувати своє життя як вона хоче.

Не піднімати релігійних та інших тем, що не стосуються роботи.

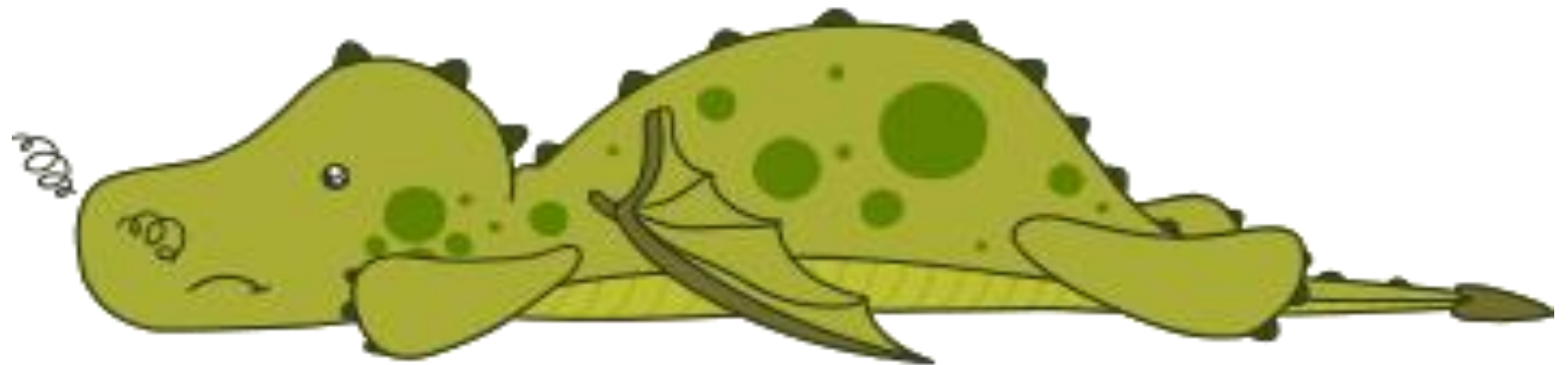
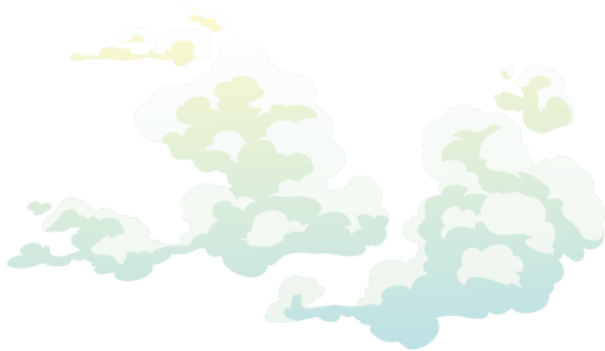


# Особистість дуже складна і немає панацеї від конфліктів

## Інші типології конфліктів:

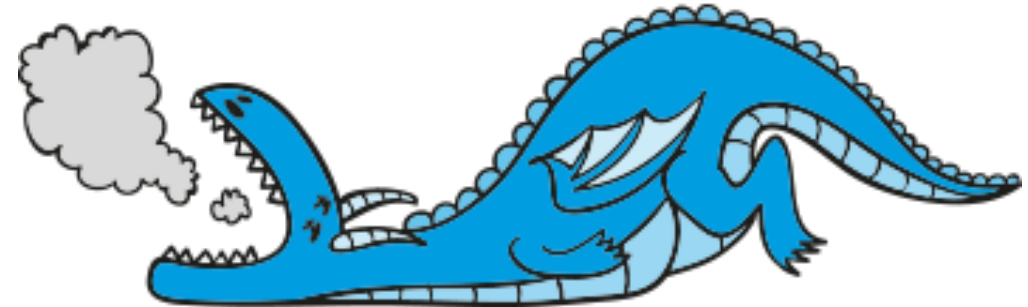
За направленістю дії виділяють вертикальні та горизонтальні

- У вертикальних конфліктах (начальник – підлеглий, вища організація - підприємництво, засновник – невелике підприємництво)
- В горизонтальних конфліктах (керівники одного рівня, спеціалісти між собою).



Ступінь вираженості конфліктного протистояння передбачає виділення прихованих і відкритих конфліктів.

- *Відкриті конфлікти* характеризуються вираженням зіткненням опонентів: сварки, суперечки.
- У випадку *прихованого конфлікта* відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, але при цьому використовуються опосередковані способи впливу. Це відбувається коли, один з учасників конфлікту боїться чи не має достатньої влади для відкритої боротьби.
- Для нас характерно :
  - уникати\пригнічувати\заперечувати конфлікт, що врешті приводить до краху організованого бізнесу.
- **Уникання** – це недовговічна форма вирішення.

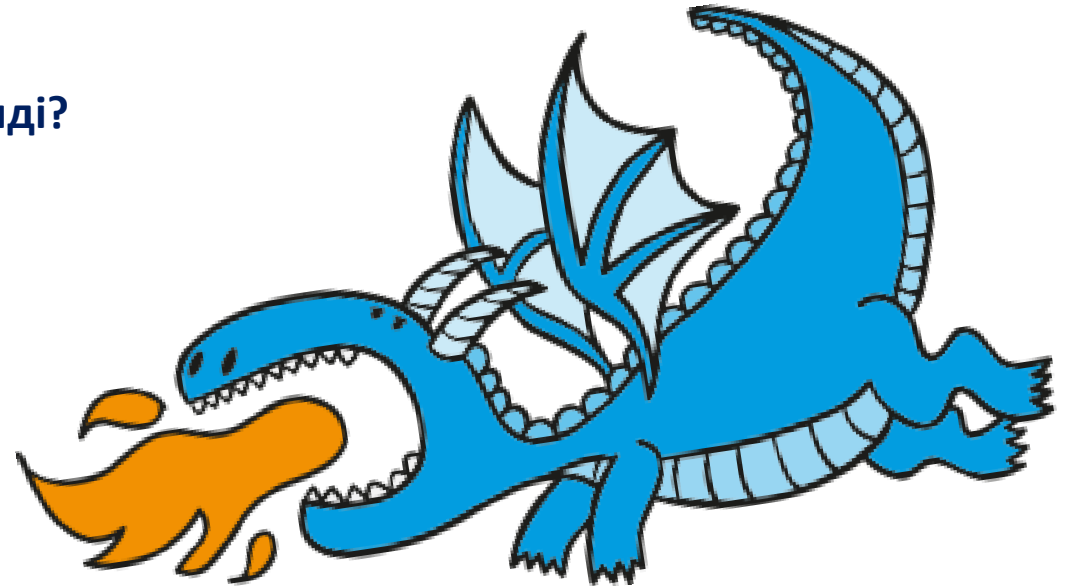


## Конфлікти неминучі, використовуй їх у своїх цілях.

- Конфлікт є з однієї сторони рушійною силою змін , а з іншої — народжується змінами.
- *Якщо Ви намагаєтесь виключити можливість конфлікта — то не забезпечите гарного управління змінами на проекті.*

### Загальні рекомендації як управляти конфліктом в команді?

1. Визначити вид конфлікта
2. Об'єктивно ставитись до ініціатора конфлікта
3. **Выявити предмет конфлікта і не розширювати його**
4. Пропонуйте рішення конфлікта
5. Емоції виключити.

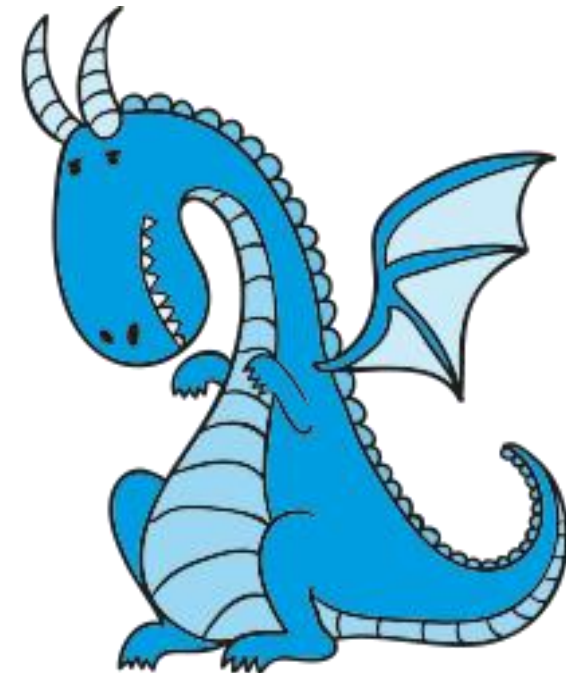






## Використовуйте медіацію та фасилітацію

- **Медіація** – це метод вирішення організаційних суперечок з підключенням посередника (медіатора) який:
  - допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації
  - проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, аби вони самостійно могли вибрати той варіант рішення, що відповідає їх інтересам і задовільняє їх потреби.
- **Фасилітація** (от facilitate – допомогати, полегшувати)– стиль управління, спосіб вирішення проблем групової роботи.



## Медіація

Медіатор може працювати зі сторонами як разом, так і окремо

Задача медіатора – вирішити конфлікт, який сторони не можуть вирішити самостійно

Медіатор більше контролює процес, ніж члени групи

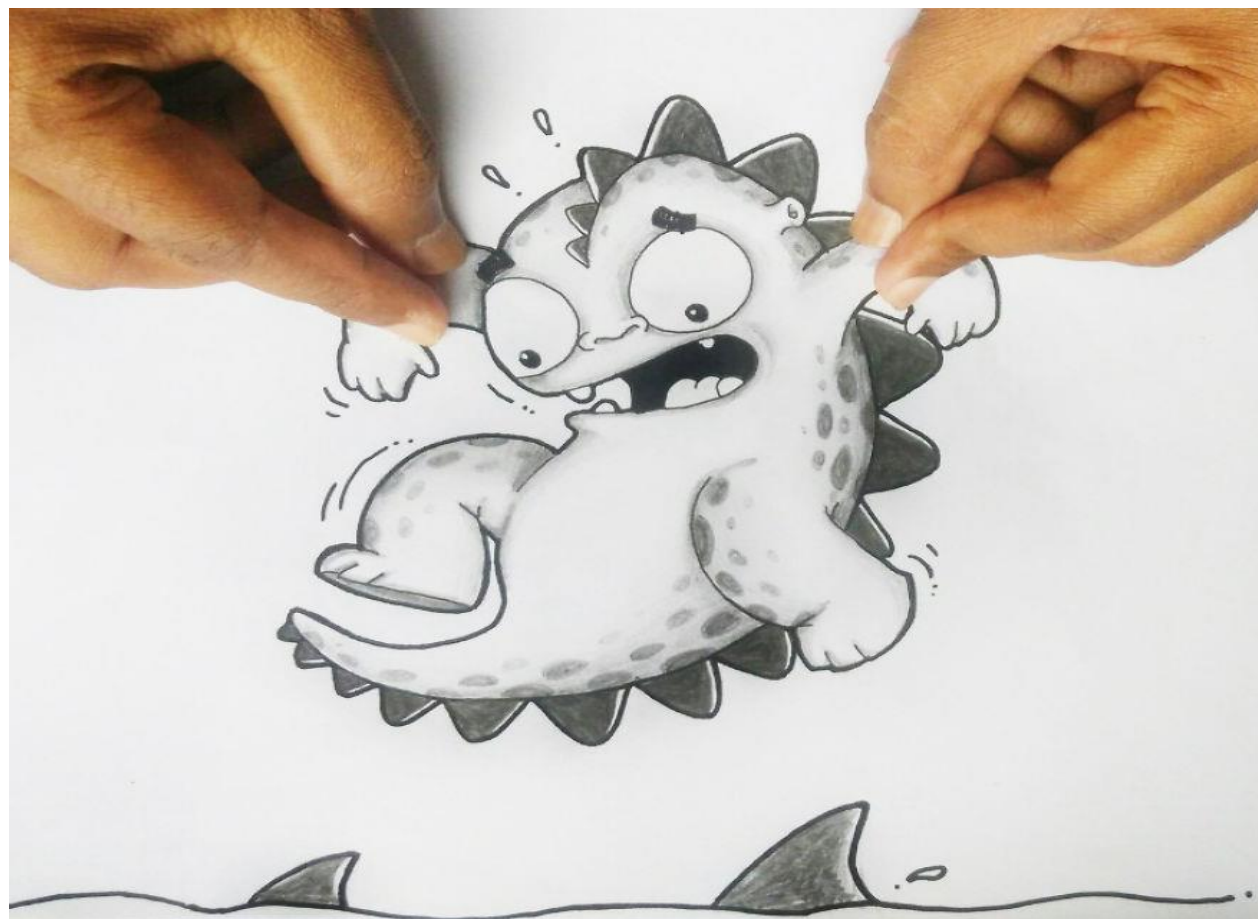
## Фасилітація

Фасилітатор працює в присутності членів групи

Фасилітатор працює не завжди з конфліктною ситуацією, його основна мета – покращення групової роботи

Фасилітатор завжди контролює процес разом з членами групи

**Якщо я сам дракон, а навколо акули?**



## Типи конфліктних особистостей

**1. Демонстративний** (хоче бути головним у всьому; ставить до інших як вони до нього)

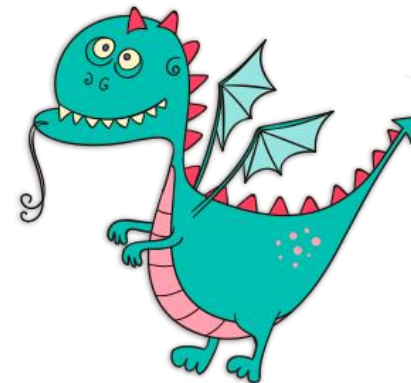
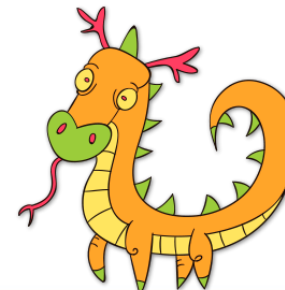
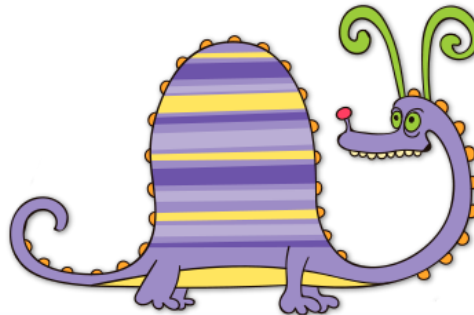
**Що робити?** Завантажити роботою

**2. Рігидний** (підозрює всіх навколо; вважає себе кращим за інших; не приймає ситуативних змін; не вміє і не критикує себе)

**Що робити?** Зробити відповідальним за якийсь процес.

**3. Некерований** (не вміє планувати своє життя і дії, імпульсивний, у своїх невдачах звинувачує інших)

**Що робити?** Планувати, ставити цілі.



**4. Суперточний** (володіє завищеними вимогами до себе і до оточуючих, не проявляє емоції але постійно за все переживає)

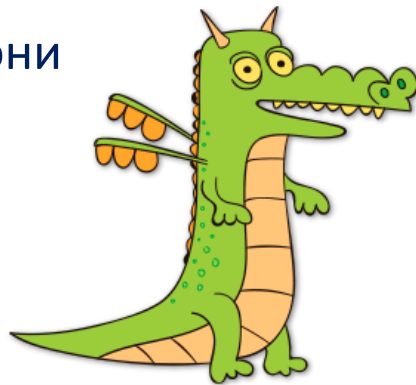
**Що робити?** Не зосереджувати усю владу в 1 руках. Делегувати.

**5. Безконфліктний** (поведінка залежить від думки оточуючих, не думає про причини та наслідки своїх дій)

**Що робити?** Знайти ментора.

**6. Танк** (використовує людей як інструмент досягнення своїх цілей, думає тільки про власний авторитет)

**Що робити?** Встановити кордони





**Ефективного управління конфліктами!**



**Дякую за увагу 😊  
Питання?**