



## Марина Касьян

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

# Как **PM`у** приручить дракона на проекте



## PM учитывает интересы:

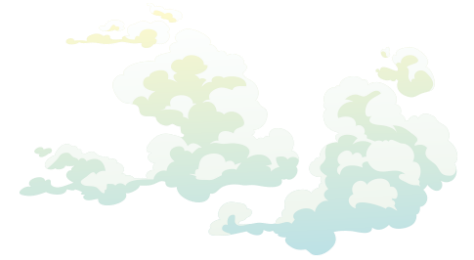
- Своей команды (мотивация, предотвращение конфликтов)
- Руководства (финансовые показатели)
- Заказчика (эффективное выполнение задач)

И все это часто конфликтует между собой.



## Конфликт (лат. conflictus — столкнувшийся):

- отсутствие согласия между двумя или более сторонами.
- способ разрешения противоречий в результате взаимодействия
- наиболее острый, категоричный, эмоциональный способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия.





## 7 уровней конфликта от первого к седьмому по мере роста сложности:

### 1. Конфликт определений

*Одно и то же слово для разных людей означает разное.*

Например, скрам митинг и политический митинг и.т.д.

**Что делать?** Договорится об одном определении понятия со всей командой.

**Вопрос:** А что это для тебя значит?

### 2. Конфликт восприятия реальности

*Сотрудники по-разному видят ситуацию.*

**Что делать?** Обсудить командой факты, собрать доказательства, помогающие эти факты интерпретировать и сформировать общее восприятие ситуации.

**Вопрос:** На основании каких фактов такие выводы?



### 3. Конфликт ролей

Каждая из ролей необходима, но они противоречивы по целям и приоритетам.

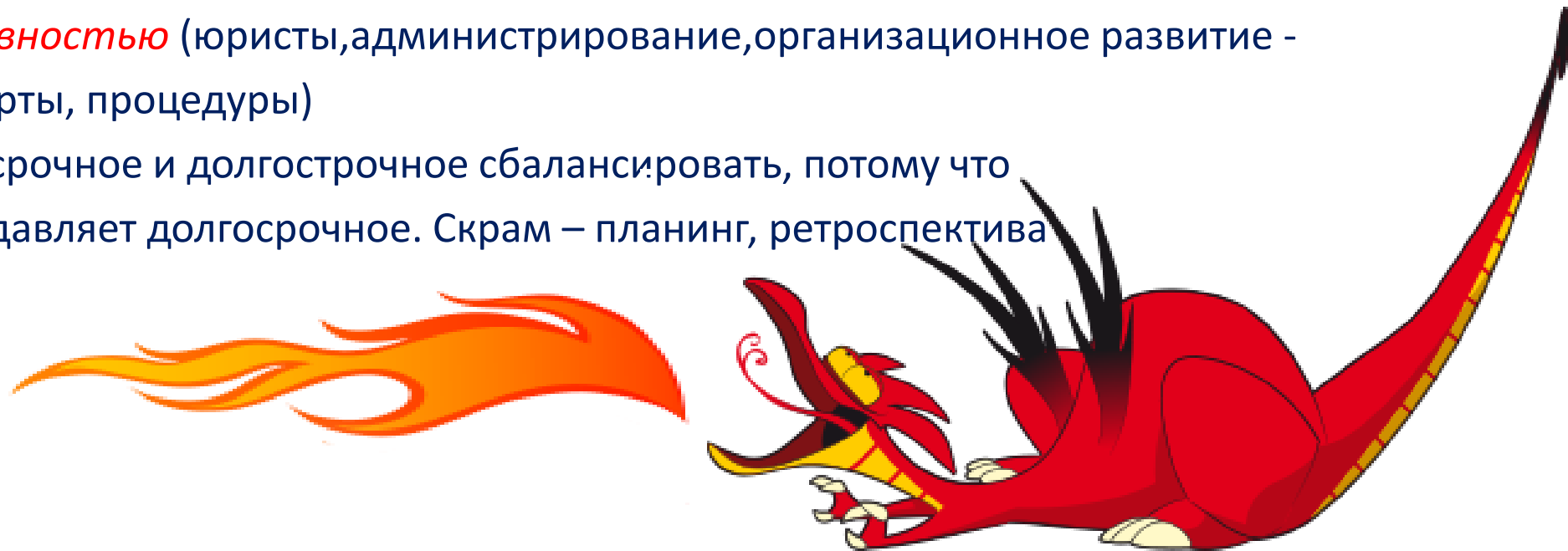
Конфликт возникает между:

- *краткосрочной результативностью* (производство, продажи) – все время

Заняты деятельностью, не могут остановиться и подумать

- *долгосрочной эффективностью* (юристы, администрирование, организационное развитие - бизнес-процессы, стандарты, процедуры)

**Что делать?** РМ-у краткосрочное и долгосрочное сбалансировать, потому что краткосрочное всегда подавляет долгосрочное. Скрам – планинг, ретроспектива и.т.д.



	Краткосрочность	Долгосрочность
Эффективность	Administration систематизация, организация (Процедуры, стандарты деятельности и контроля, бизнес-процессы)	Integrate живость, не механистичность, целостность, единство (Взаимозаменяемость, коммуникации, сотрудничество, корпоративная культура)
Результативность	Provide needs удовлетворять потребности (Производство, продажи)	Entrepreneur предпринимчивость, не реактивность, а проактивность (Стратегический менеджмент, обучение, развитие персонала)
	«СЕГОДНЯ» (Текущая деятельность) «ПРИНЯТОЕ»	«ЗАВТРА» (Развитие) «НОВОЕ

## 4. Конфликт стилей

*Человек склонен к тому или иному из стилей PAEI. И поведение в команде будет разным.*

Выделяют у менеджмента четыре функции, от успешной реализации которых зависит благополучие организации:

- производство результатов (P),
- администрирование (A),
- предпринимательство (E)
- интеграция (I).

**Что делать?** Использовать скрам, потому что там все роли четкие.

Если дракон выходит за рамки своей роли, возвращать его к ней.

**Вопросы?** Это зона твоей ответственности?

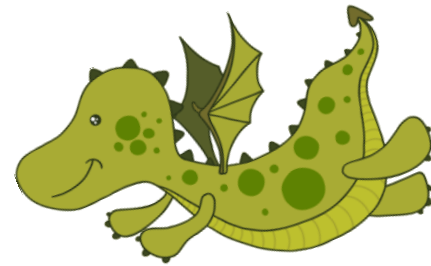




## 5. Конфликт демократии-диктатуры

Я решаю один и все так делают VS Принимаем решение вместе

**Что делать?** Принятие решений – демократично (на планнинге), при их реализации – диктатура: надо просто делать и все, не тонуть в разговорах.

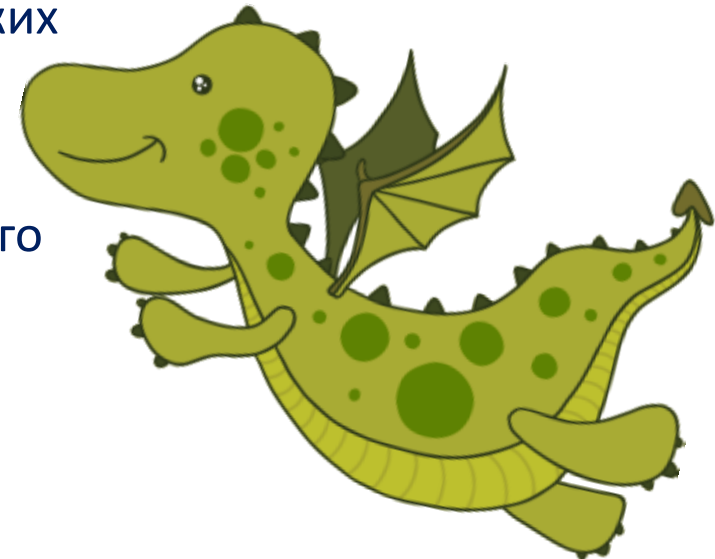


## 6. Конфликт интересов

Личные цели противоречат друг другу или целям организаций – здесь четких инструментов нет.

**Что делать?**

1. Компромисс сейчас на основе долгосрочной цели – ради чего-то большего (Цель спринта)
2. Компромисс во временной перспективе – последовательные шаги навстречу друг другу.



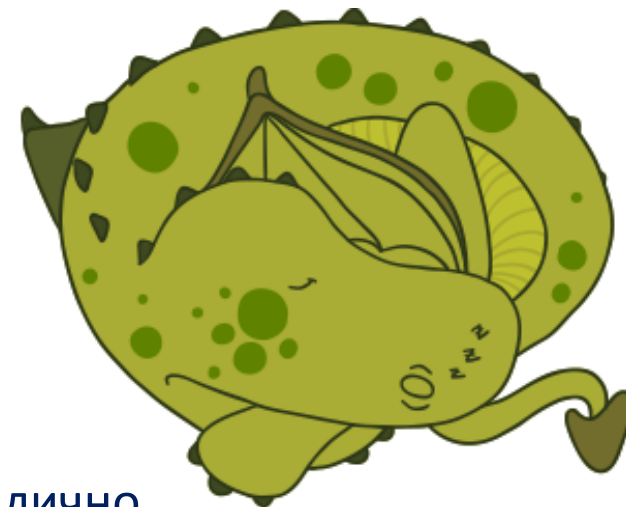
## 7. Конфликт ценностей

Очень сложно решаемый или не решаемый вообще

- Если сотрудник отказывается от ценности, то она ли это?!
- Не помогают прямые переговоры и даже прямое посредничество
- Система ценностей человека отражает то, что является для него наиболее лично значимым, смыслообразующим для всей жизни.

**К ценностям могут относиться:** здоровье, любовь, семья, дети, дом, близкие, друзья, общение, самореализация в работе, материальное благополучие, духовные ценности и.т.д.

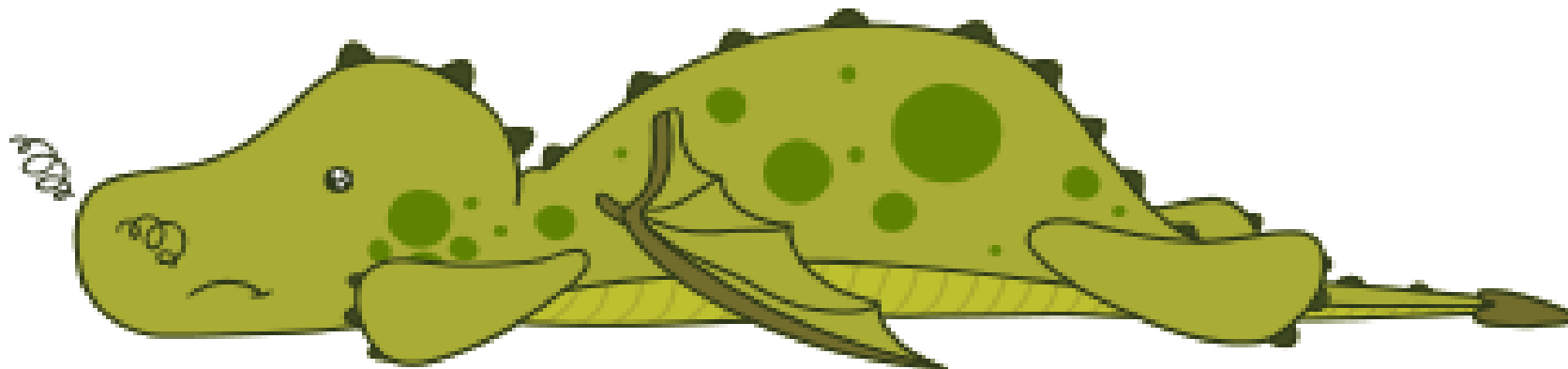
**Что делать?** Уважать ценности другого человека, признавать за ним право верить в то, во что он верит, права строить жизнь так, как считает нужным. Не поднимать религиозных и других тем, не касающихся работы.



## Другие типологии конфликтов:

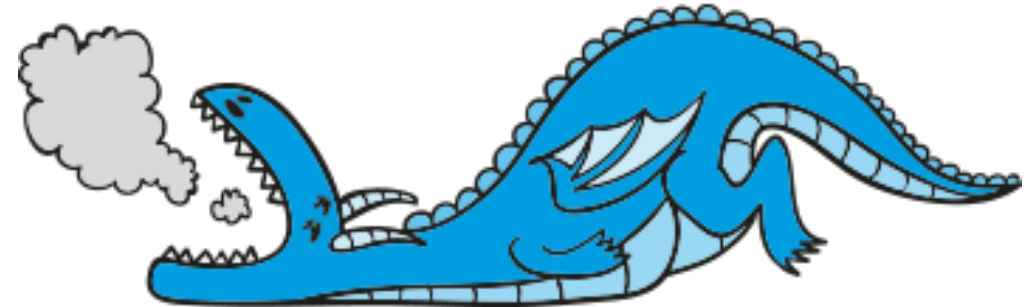
По направленности воздействия выделяют вертикальные и горизонтальные

- В *вертикальных конфликтах* ( начальник - подчиненный, высшая организация - предприятие, основатель - малое предприятие)
- В *горизонтальных конфликтах* ( руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики – потребители).



## Степень выраженности конфликтного противостояния предполагает выделение скрытых и открытых конфликтов.

- *Открытые конфликты* характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, столкновение. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации.
- В случае *скрытого конфликта* отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, или же у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.
- Для постсоветского пространства характерно:
  - избегание\подавление\отрицание конфликта, что приводит к краху организованного бизнеса.
- **Избегание** – это недолговечная форма решения.

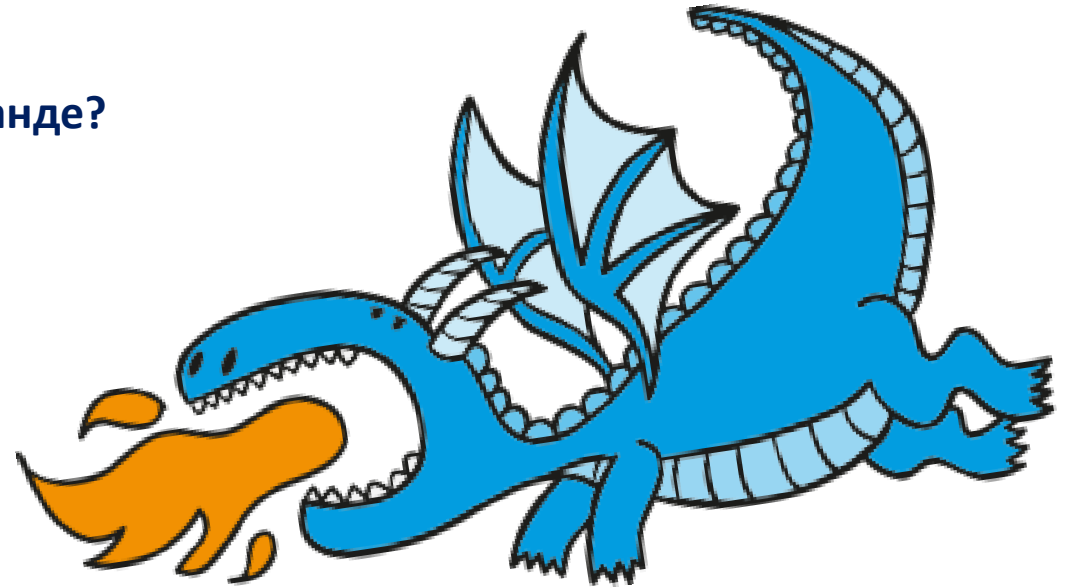


## Конфликты неизбежны, используй их в своих целях.

- Конфликт является движущей силой изменений, с другой — порождается изменениями.
- *Если Вы пытаетесь исключить возможность конфликта — то не обеспечите хорошего управления изменением на проекте.*

### Общие рекомендации как управлять конфликтом в команде?

1. Определить вид конфликта
2. Непредвзято относится к инициатору конфликта
3. **Выявить предмет конфликта и не расширять его**
4. Предлагайте решения конфликта
5. Эмоции элиминировать







## Используйте медиацию и фасилитацию

- **Медиация** – это метод разрешения организационных споров с привлечением посредника (медиатора) который:
  - помогает сторонам конфликта наладить процесс коммуникации
  - проанализировать конфликтную ситуацию таким образом, чтобы они самостоятельно смогли выбрать тот вариант решения, который соответствует их интересам и удовлетворяет их потребности.
- **Фасилитация** (от facilitate – помогать, облегчать)– стиль управления, способ решения проблем групповой работы.



## Медиация

Медиатор может работать со сторона-ми как вместе, так и отдельно

Задача медиатора – разрешить конфликт, который стороны затрудняются разрешить самостоятельно

Медиатор в большей степени контролирует процесс, чем члены групп

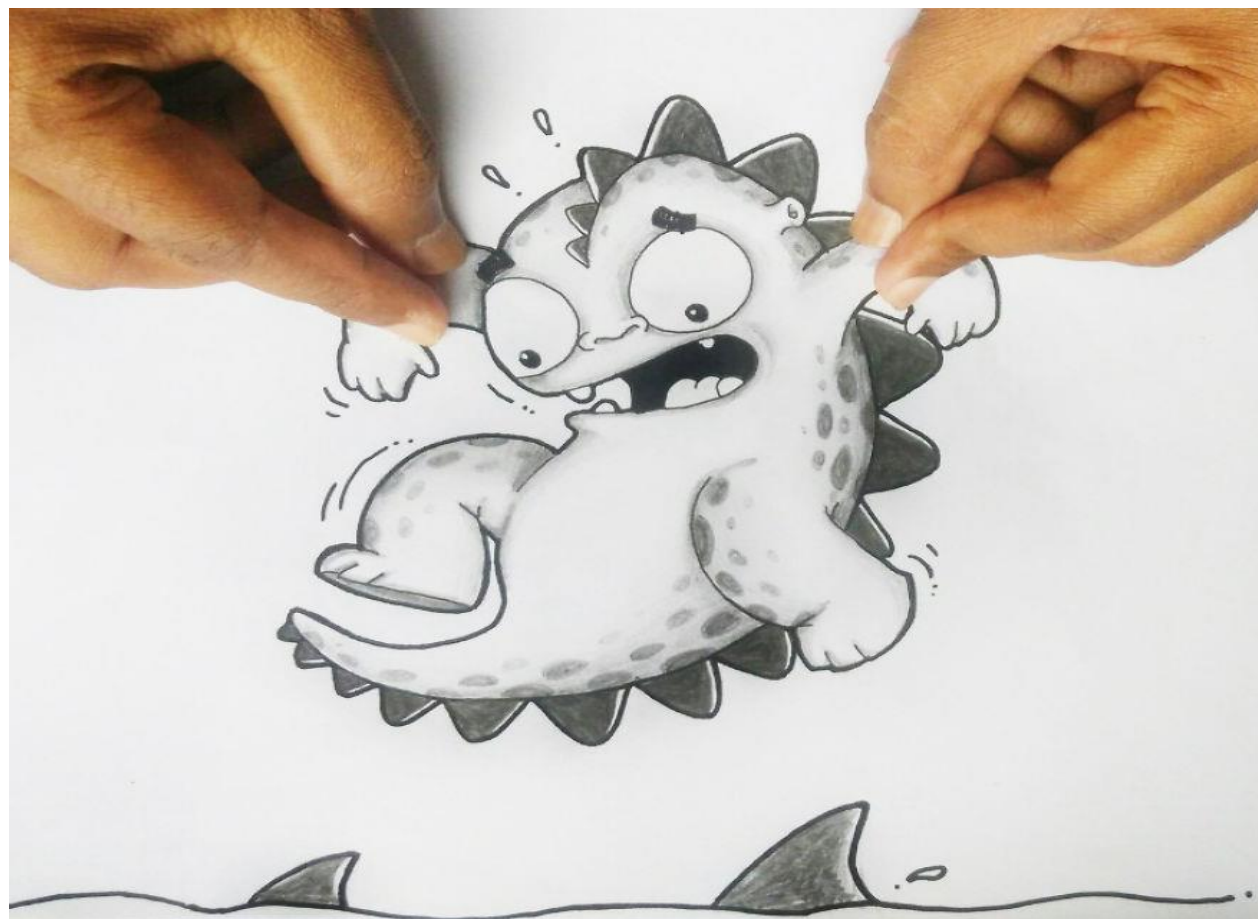
## Фасилитация

Фасилитатор работает в присутствии членов группы

Фасилитатор работает необязательно в конфликтной ситуации, его основная цель – улучшение процесса групповой работы

Фасилитатор всегда контролирует процесс вместе с членами группы

**Если я сам дракон, а вокруг акулы?**



## Типы конфликтных личностей

**1. Демонстративный** (хочет быть главным во всем; относится к другим исходя из их отношения к нему)

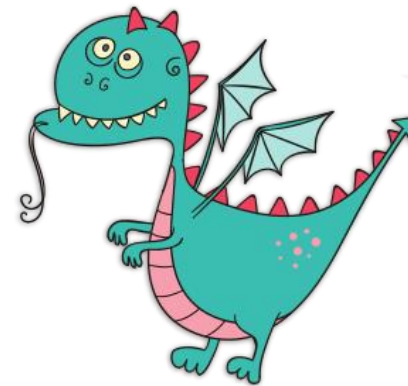
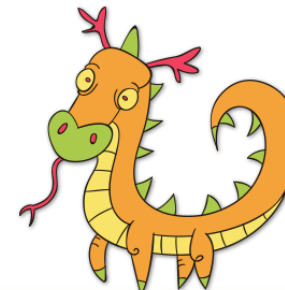
**Что делать?** Загрузить работой

**2. Ригидный** (подозревает всех вокруг; считает себя лучше всех; не принимает во внимание изменения обстановки; не умеет и никогда не критикует себя)

**Что делать?** Сделать ответственным за какой-либо процесс.

**3. Неуправляемый** (не умеет планировать свою жизнь и действия, импульсивен, в своих неудачах обвиняет других)

**Что делать?** Планировать, ставить цели.



**4. Сверхточный** (обладает завышенными требованиями к себе и к окружающим, не проявляет свои эмоции, постоянно переживает за все)

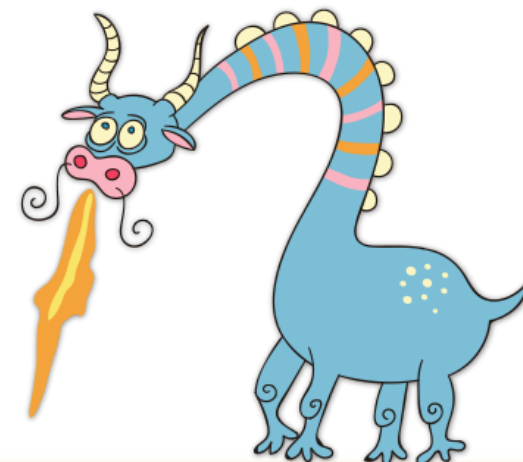
**Что делать?** Не сосредотачивай всю власть в 1 руках. Делегируй.

**5. Бесконфликтный** (поведение зависит от мнения окружающих, не думает о причинах и последствиях своих действий)

**Что делать?** Найти ментора.

**6. Танк** (использует людей, как инструмент достижения своих целей, заботится только о своем авторитете)

**Что делать ?** Установить границы





**Эффективного управления конфликтами!**



**Спасибо за внимание😊  
Вопросы?)**