

*Молчанова Ю.В., к.с.-г.н., ст. викладач
кафедри маркетингу
Одеської державної академії будівництва та архітектури
м. Одеса, Україна
Молчанова М.В., магістрант
Університета Флоренції, Італія*

РОЛЬ КОНФЛІКТУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПРОЕКТУ

Анотація. В статті досліджено роль конфлікту та визначено дії по управлінню його наслідками в процесі формування команди ціннісно-орієнтованого проекту.

Ключові слова: ціннісно-орієнтований проект, формування команди проекту, конфлікт, подолання конфлікту.

Вступ. Сучасне управління плануванням і виконанням програм та проектів є ціннісно-орієнтованим. Управління процесами створення цінності реалізується впродовж всього життєвого циклу проекту і потребує від менеджера глибоких знань, включаючи соціальні компетенції та психологічні навички. Учасники проекту мають різноманітний досвід і кваліфікацію, є експертами з різних галузей, мають різні очікування. Для розвитку потенціалу кожного учасника і забезпечення цінності проекту їм потрібно працювати як єдине ціле, - стати ефективною командою. Однак перешкодою на цьому шляху вже на перших етапах формування проектної команди стають конфлікти.

Постановка завдання. Створення високої цінності програми або проекту можливо за умов, коли менеджер та виконавці проекту здатні визначити роль конфлікту та розробити дії по управлінню його наслідками для створення цінності проекту. Така мета дослідження є актуальною: нові проектні ролі, засвоєні стандарти проектної роботи, почуття згуртованості і єдності, - все це можливо лише за результатами роботи ефективної команди проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розвитку команди проекту має ряд послідовних етапів: формування, заворушень, стабілізації, виконання, закриття [1], модель процесу спирається на можливість побудови ефективної команди шляхом управління конфліктними ситуаціями, які починаються на перших етапах проекту, та досягають свого піку саме на другому етапі.

Під конфліктом розуміють будь-яку ситуацію, в якій його суб'єкти сприймають позиції контрагентів як протилежні, коли одні цілі блокуються іншими. Літературні данні свідчать, про багатогранність ситуацій, що є причинами виникнення конфліктів: неоднорідність робочої групи в досвіді і здібностях, ролеві конфлікти, конфлікти пов'язані з організаційними змінами; конкуренція в області дефіцитних ресурсів проекту, розбіжність інтересів і думок, особистих цінностей; домінування однієї частки групи або певних членів групи, наслідки вибіркового доведення інформації до окремих осіб, відмінності в сприйнятті. Конфлікти виникають в результаті дій окремих осіб в рамках проектної команди і усвідомлено викликаються керівництвом проекту [2; 3, с. 54-56].

Відповідно ознакам конфлікту, учасниками конфлікту є як мінімум дві особи, або дві групи; цілі і засоби цих двох груп або осіб взаємовиключають один одного, на протилежну сторону здійснюється тиск, дії і реакції протидіючих груп частково суперечать другу-другу.

Зазвичай все перелічене виявляється не відразу, спочатку конфлікт виникає в прихованій формі. Симптомами конфлікту може бути те, що його учасники формальні в спілкуванні, не проявляють колегіальності і не роблять спільних дій на робочих місцях і за межами проекту. Далі конфлікт сприймається, визначаються його учасники. До когнітивного усвідомлення конфлікту додаються емоційні переживання, - відокремлюється пограничний етап, на якому ще можливо запобігти конфлікту. В наступному конфлікт виявляється в повній мірі, особи, що торкнулися ним, вступають в явне протистояння, стають очевидними наслідки конфлікту. Розвинутий конфлікт

супроводить нестабільність і дезорієнтація в роботі команди. До основних проявів конфлікту можуть бути додані стрес і незадоволеність. Конфліктна ситуація перетворюється на активну дискусію, відкрите протистояння і боротьбу [3, с.783].

Стратегії вирішення конфлікту є альтернативами, що визначаються відповідно особливостей розвитку конфлікту [4], однак для формування команди в ціннісно-орієнтованому проекті доцільно використовувати стратегію «співпраці». Стратегія передбачає досягнення згоди про загальну для сторін мету - вирішення конфлікту. Відповідно виконується спільний аналіз сильних і слабких сторін учасників конфлікту, здійснюється контроль над емоціями, сторони уникають безпредметних дискусій. Відбувається прийняття позиції іншої сторони, розуміння її потреб. Така стратегія вирішення конфліктів вимагає асертивної поведінки суб'єктів конфлікту. Асертивність - як процес вираження відчуттів, пропозицій легітимних змін і встановлення зворотного зв'язку, включає п'ять стадій (рис.):

Стадія	Приклад
1. Опис поведінки	«У тому випадку, якщо ви вчините»
2. Вираження ваших почуттів	«Я відчуваю...»
3. Співчуття	«Я розумію чому ви ...»
4. Пропозиція альтернативного рішення	«Я порадив би розглянути інший варіант...»
5. Інформація про наслідки	« Якщо ви зробите (не зробите) саме так, я...»

Рис. П'ять кроків на путі вирішення конфлікту [5]

Доцільність використання всіх п'яти кроків залежить від важливості проблеми і взаємин учасників конфлікту.

До дій, які застерігають конфліктним ситуаціям, відносять пошуки загального пріоритетного завдання або зовнішнього ворога, звернення до думки третьої сторони. Зрівноважити конфліктні ситуації допомагають ритуали, спільне переживання успіху та небезпеки. Важливо зберігати самоконтроль і стриманість, не вступати в конфліктний діалог, чітко і об'єктивно висловити свою позицію, спокійно і з гідністю визнати свою помилку, чітко визначити

кордони того, що конкретно не слід далі робити, щоб не викликати повторення конфлікту. В цілому в проекті рівень конфліктності, якій є необхідним для підтримки динаміки і розвитку команди проекту, не повинен бути дуже високим. Вирішення конфлікту може бути позитивним тільки в одному результаті, - якщо після усунення конфлікту ні одна з його сторін не буде відчувати себе переможеною.

Висновки. Конфлікт є невід'ємною частиною перших етапів формування ефективної команди проекту. Відстежуючи зміни в рівні конфлікту, менеджер проекту підтримує задовільний рівень прояву конфліктних ситуацій, забезпечує створення високої цінності реалізації програми або проекту.

Негативні прояви розвитку конфлікту та його наслідки передбачають планування менеджером проекту дій по запобіганню високого рівня конфліктних ситуацій, що досягається розвитком взаємоповаги та взаємодії, інтеграції знань, досвіду і культури всіх учасників проекту. Вже на першому етапі формування команди потрібно дотримуватися правил довіри при виконанні завдань проекту, етичних норм, стандартів реалізації бізнес-процесів.

Ефективним шляхом запобігання конфліктів з збоку менеджменту є використання принципів формування команди, які досліджено в області організаційної поведінки людини. Певна асертивна поведінка менеджера проекту також сприяє виходу з конфліктної ситуації.

Список літератури

1. Tuckman, Bruce W. (2003) 'Homepage', Ohio State University [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.coe.ohio-state.edu/btuckman/>, Accessed January 14, 2005.
2. Gehrman, U.: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Managements, Abha/Saudi-Arabien, 1993.
3. Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Author, Wolfgang H. Staehle. Edition, 6. Publisher, F. Vahlen, 1991. - 985 p.
4. Розв'язання, управління та попередження конфліктів [Електронний ресурс] – режим доступу: nflktologiya_780/11_rozvyazannya-upravlnnya-ta-poperedzhennya-konflktv
5. Ассертивность [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.karachevskiy.kiev.ua/For_specialists5_asertivnost.php