

УДК 159.923:316.16:330.16

Жог В.И., Багратиони К.А.

Московский педагогический государственный университет

ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА: КОНФЛИКТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

V. Zhog, K. Bagrationi

Moscow State University Pedagogic

BUSINESS INTERACTION OPTIMIZATION INSIDE THE PROJECT TEAM: CONFLICTS AND EFFICIENCY

Аннотация. Статья посвящена научной проблеме социально-психологического подхода к конфликт-менеджменту проектов. Обсуждаются факторы, определяющие характер делового взаимодействия внутри команды проекта. Выявляется и описывается инвариантная часть любого конфликта – личностный диссонанс. Обсуждается экономический и психологический смысл конфликтной ситуации в рамках команды проекта. Раскрываются негативные и позитивные последствия конфликтов в рамках проекта. Приведена типология конфликтов в рамках делового взаимодействия внутри команды проекта.

Ключевые слова: конфликты, деловое взаимодействие, поведенческая компетентность, проектно ориентированное управление.

Abstract. The article is devoted to the scientific problem of social-psychological approach to the projects' conflict-management. The factors determining the nature of business interaction within the team project are considered in the article. The article reveals negative and positive consequences of the conflict within the project group members. The invariant part of any conflict, the personal dissonance, is revealed and described in the article. The article discusses the economic and psychological meaning of the conflict within the project team. The author describes the positive and negative consequences of conflicts within the project. Conflicts' typology within the business interaction inside the project team is suggested in the article.

Key words: conflicts, business interaction, behavioral competence, project management.

Проектный менеджер как человек, профессионально осуществляющий функцию управления в рыночной системе отношений, обязан быть специалистом по работе с людьми. Так, согласно Национальному стандарту компетентности специалистов по управлению проектами NCB SOVNET 3.0, компетентный проектный менеджер «умеет обсуждать проблемы с командой, выступает посредником, взвешивает все за и против и всегда осведомлен о возникающих конфликтах» [14, с. 129] и, что особенно важно, «способен изменить конфликтную ситуацию в интересах проекта» [14, с. 129].

В настоящее время деловое взаимодействие является, по сути, основной составляющей профессиональной деятельности менеджеров, вне зависимости от направления деятельности компании на рынке [10]: руководство персоналом характеризуется совместностью, которая выражается, прежде всего, во взаимодействии руководителей и исполнителей [7]. С другой стороны, время становится все более дефицитным ресурсом в совместной деятельности практически во всех сферах общественной жизни, что в свою очередь влияет на подходы к организации делового общения: внедрение информационных технологий и развитие экономики знаний подстегивают конкуренцию за время [9, с.154]. Апогея своей значимости социально-психологическая проблема оптимизации делового взаимодействия достигает в рамках проектноориентированного управления, где давление сроков и цена управленческого решения менеджера особенно высоки.

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 [2]. Влияние навыков проектного менеджера по организации профессионального взаимодействия на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности является результатом объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда. К примеру, Г.Л. Ципес и А.С. Товб, рассматривая особенности управления персоналом в рамках реализации ИТ-проектов, предлагают осуществлять психологическое сопровождение проектов, заключающееся в мониторинге общественного мнения в компании, в выявлении готовности сотрудников к изменениям и в формировании конструктивного к ним отношения [17, с. 248]. В частности, В.И. Воробаев с соавторами указывают на способность проектного менеджера разрешать возникающие конфликты как необходимое условие успешности проекта: «задачей менеджера в этом случае является поддержание здоровой конкуренции, творческой активности» [11, с.122]. Зрелый конфликт-менеджмент выступает как условие эффективности команды проекта: «разногласия могут возникать, но не перерастают в конфликты, а спокойно обсуждаются» [11, с. 122].

Потенциальные источники возникновения конфликтов всегда присутствуют в деятельности любой организации. Отсутствие единой точки зрения в толковании понятия конфликта вызвано одновременным наличием ряда разнообразных причин, вызывающих его. Поэтому существует также масса определений термина «конфликт» [1, с. 215; 4, с. 177; 5, с. 88; 6, с. 80;]. Наиболее часто встречающиеся формулировки – это:

- (1) конфликт – это актуализировавшееся противоречие;
- (2) конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта;
- (3) конфликт – это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов и т. д.

Обобщая существующие толкования, мы получим примерно следующее: *конфликт*

проекта – это воплощенное в столкновении противоречие в рамках проекта.

По своей сути, противоречия в контексте ситуации межличностного взаимодействия являются одновременным наличием 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).

В рамках психологической конфликтологии единицей делового взаимодействия можно считать обращение (*инициальный коммуникативный посыл*) одного субъекта к другому, обладающих каждый своими потребностями, удовлетворение которых может быть исходом их взаимодействия. Причем в качестве субъекта может выступать как один сотрудник, так и группа людей (напр.: внутри структурного подразделения) и т. д. Другая единица делового взаимодействия – ответ второго субъекта на обращение первого (*ответное коммуникативное поведение*). 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 через наличие или отсутствие 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» [6]. 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.

Неоптимальное инициальное и ответное коммуникативные поведения, в свою очередь, могут явиться механизмами, в которых «следствия каких-то причин сами становятся причинами дальнейших следствий» [6]. Дж. Рубин, Д. Пруйт и С.Х. Ким подчеркивали, что при эскалации («разрастание» конфликта) 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), происходит расширение количества участников конфликта от нескольких человек до нескольких групп (горизонтальная эскалация конфликта) [12, с. 126–128].

Для понимания глубинных психологических причин возникновения конфликтов в проектах обратимся к такому феномену сознания, как личностный диссонанс. *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. [15].

Можно предположить, как будет зарожаться «конфликтное противоречие» в проекте [3]. Допустим, в сознании сотрудника «N», ни разу не получившего за последние три года ни одного замечания по выполняемой работе, не единожды успешно замещающего находящегося в отпуске либо на больничном менеджера проекта, существует представление о себе как о первом претенденте на осво-

бождающуюся в скором времени должность этого менеджера (в связи с уходом последнего на пенсию по возрасту). Допустим, это представление является для него лично значимым – он самоопределяет себя, в том числе, как резерв на должность руководителя. Но, однажды придя на работу, «N» получает на ознакомление приказ о назначении на должность начальника совершенно незнакомого ему человека и обнаруживает в своем сознании два противоречивых факта: «я лучший работник проекта, способный легко справиться с обязанностями менеджера» 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 его ослабить или устранить вообще. Существуют различные способы выхода из когнитивного диссонанса, такие, как поиск нового знания, которое сделает возможным совмещение наличных когнитивных элементов; изменение одного из диссонантных элементов либо в сторону уменьшения его важности (личностной значимости), которая является главной характеристикой, определяющей силу диссонанса, либо путем изменения содержательного наполнения такого знания и т. д. Однако когнитивные элементы (знания) обладают сопротивлением к изменению. Причины возникновения такого сопротивления:

1) наличная ситуация устраивает индивида по тем или иным причинам (психологическим, экономическим);

2) согласование этих когнитивных элементов приведет к рассогласованию других и т. д.

Другой вариант для «N» – перевести этот внутриличностный конфликт на межличностный уровень, противопоставив себя своему коллеге и приписав ему массу негативных качеств. Таким образом, будет запущен меха-

низм эскалации конфликта (внутриличностный – межличностный – межгрупповой). В зависимости от характерных особенностей каждой конкретной ситуации конфликт будет разрастаться до определенной стадии своего *жизненного цикла*.

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

Оптимизация конфликтного взаимодействия субъектов внутри проекта обретает первостепенную значимость, когда такое взаимодействие способно нанести проекту материальный ущерб, включая нарушение обычного ритма экономической деятельности организации, ущерб за счёт необходимости проведения переговоров с организациями-контрагентами в целях налаживания коммуникаций и отношений, нарушенных в результате имевшей место забастовки и т. д.

Однако, помимо очевидно негативных коллективных трудовых конфликтов (КТК) [13, с. 21], приводящих к материальному ущербу, могут возникать и амбивалентные коллективные трудовые споры (КТС), приводящие либо к снижению результативности профессиональной деятельности сотрудников, либо к их мобилизации и повышению результативности деятельности соответственно.

В группах, где перед каждым сотрудником стоит относительно индивидуальная задача, могут возникать конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия (так называемая «конструктивная» конкуренция). Это обусловлено различиями в индивидуально-типологических характеристиках сотрудников, определяющими вектор изменения их работоспособности – оно может носить амбивалентный характер. 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 таком основании может быть выделено четыре типа сотрудников [2]:

1 тип – Заинтересованный, жизнестойкий, ответственный;

2 тип – Незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный;

3 тип – Незаинтересованный, нежизнестойкий, ответственный;

4 тип – Незаинтересованный, нежизнестойкий, безответственный.

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. В результате его личностных особенностей склонен «спихнуть» возложенную на него работу как на подчиненного, т. е. «по вертикали», так и на коллегу по работе – «по горизонтали». Причем, в случае позитивного разрешения другими людьми поставленных перед ним задач, такой сотрудник склонен преподнести окружающим и вышестоящему начальству результат как продукт его 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 [2].

Таким образом, коллективные трудовые споры можно разделить на: *конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия внутри команды проекта* (возможны при условии преобладания внутри команды

проекта I и/или II типа сотрудников), и на конфликты, приводящие к увеличению времени, которое затрачивается на их урегулирование (преобладание III и/или IV типа сотрудников).

Этические ограничения и критерии оценки успешности. Важно помнить, что практически любые конфликты оказывают деструктивное воздействие на здоровье. Так, Н.В. Иванов в своей статье подчеркивал травмирующее значение конфликтных ситуаций, поставив неврозы в причинно-следственную зависимость от конфликтов [8]. А.П. Егидес развивает положение Н.В. Иванова, подчеркивая, что «роль межличностных конфликтов как пускового механизма психосоматических заболеваний и психоневрозов можно понять, исходя из известных¹ медицинских и физиологических фактов» [6, с. 66].

Социально-психологическая составляющая конфликтов. 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. На сегодняшний день существует множество подходов к ее построению. Наибольший интерес представляют попытки применения качественного метода анализа конфликтов, в результате которого были выделены три типа «отношений между наличием объективной конфликтной ситуации (ОКС) и фактом возникновения межличностного конфликта» [16, с. 4]:

- ОКС имеет место быть, но межличностного конфликта не происходит;
- ОКС есть, и она разрешается межличностным конфликтом;
- ОКС нет, или, по крайней мере, с точки зрения стороннего наблюдателя, конфликтоэлиминирующие силы неизмеримо более сильно выражены по сравнению с конфликтогенными, но тем не менее конфликт наступает.

¹ А.П. Егидес опирается на исследования учеников И.П. Павлова: на положение К.М. Быкова о кортико-висцеральных связях, на положение А.Д. Сперанского о трофических нервных волокнах и т. д.

Для понимания причин возникновения конфликта в ситуациях, когда ОКС не имеет места, необходимо различать «рациональные» и «иррациональные» конфликты: вступление в рациональный конфликт «обусловлено фактом осознанного выбора конфликтного взаимодействия как способа разрешения предконфликтной ситуации», тогда как вступление в иррациональный конфликт обусловлено «специфическим состоянием внутреннего мира субъекта конфликта, а именно “личностным диссонансом”, возникающим в силу неоднозначной личностной позиции». Личностный диссонанс – негативное побудительное состояние, в котором оказывается субъект конфликта в процессе спонтанной жизнедеятельности, не требующей рефлексивной работы по самоопределению к ситуации. Личностный диссонанс является следствием неопределенности, неоднозначности видения ситуации, выражающейся в «двухпозиционности» субъекта конфликта. Причина возникновения личностного диссонанса может быть обусловлена, например, фактом одновременного вхождения сотрудника в две неформальные группы, «в каждой из которых он “видит” ситуацию и относится к ней по-разному, одновременно и положительно и отрицательно оценивая ее» [16, с. 52]. При этом объективная «конфликтность» ситуации может практически полностью отсутствовать.

Выводы. Все конфликты с точки зрения нанесения прямого материального ущерба работодателю могут быть разделены на коллективные трудовые споры (КТС) и коллективные трудовые конфликты (КТК).

КТС, в свою очередь, можно разделить на: конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия, и на конфликты, приводящие к увеличению времени, которое затрачивается на их урегулирование.

С точки зрения возможности использования психологических методов урегулирования, абсолютно все конфликты в проекте могут быть разделены на *рациональные* и *иррациональные*. Так, КТК являются результатом сознательного выбора конфликтного взаимодействия, а значит, урегулирование

такого конфликта возможно двумя способами: привлечение юридических методов или поиск компромиссов. КТС, приводящие к оптимизации делового взаимодействия, по определению не требуют психологического посредничества со стороны проектного менеджера. В случае возникновения иррациональных КТС, приводящих к увеличению затрачиваемого на их урегулирование времени, напротив, может быть более эффективным использование психологических методов

управления конфликтами с созданием документальной основы в случае необходимости.

Объективные критерии оценки *эффективности* оптимизации делового взаимодействия внутри команды проекта вытекают из характерных особенностей проектно ориентированного управления: незначительная доля времени затрачивается на успешное¹ урегулирование конфликтов, достаточно высокая² самоотдача сотрудников целям проекта, достаточно высокая³ скорость выполнения работ проекта.



Рис. Типология конфликтов

¹ Можно считать успешным в случае оптимизации делового взаимодействия.

² Определяется управляющим проектом и всеми заинтересованными сторонами.

³ Определяется управляющим проектом и всеми заинтересованными сторонами.

Таким образом, мы можем графически представить получившуюся типологию конфликтов [2] в проекте (см. рис.):

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 с целью оптимизации делового взаимодействия внутри команды проекта.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999. – С. 507.
2. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 1) // Управление проектами и программами. – М., 2011. – № 3. – С. 210–219.
3. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 2) // Управление проектами и программами. – М., 2011. № 4. – С. 280–290.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989. – 189 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2000. – С. 464.
6. Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении: Концепции и технологии: дисс ...докт. психол. наук. – М., 2004. – С.395.
7. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (Теоретические и прикладные проблемы). – М., 2004. – С. 476.
8. Иванов Н.В. Амбулаторная психотерапия неврозов // Руководство по психотерапии / Под ред. В.Е. Рожнова. – М., 1974. – С. 365.
9. Нестик Т.А. Отношение к времени в малых группах и организациях. – М., 2011. – С. 296.
10. Позняков В.П., Вавакина Т.С. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей // Знание. Понимание. Умение. – М., 2009. – №4. – С. 36-43.
11. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М., 2000. – С. –320.
12. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. – М., 2002. С. 352.
13. Соловьев А.В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России: автореф. дисс. ...докт. эконом. наук. – М., 2010. – С. 50.
14. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). – М., 2010. – С. 256.
15. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. – М., 2000. – С. 320.
16. Фокин В.А. Внутренняя позиция участников производственного конфликта как детерминанта его типологии и динамики: На примере коммерческих организаций: дисс. ...канд. психол. наук. – М., 2000. – С. 177.
17. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М., 2006. – С. 304.