

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЕКТАХ

*Фёдорова Анна Кирилловна,
ИДПО СГУ, г. Саратов*

Необходимость оптимизации затрачиваемого на урегулирование конфликтов времени как одного из наиболее дефицитных ресурсов в совместной деятельности влияет на подходы к управлению конфликтами. 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.

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.

Можно выделить четыре основных уровня, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов в проектах:

1. Ситуативный уровень («влияние ситуации») - все конфликтогенные (благоприятствующие возникновению конфликтов) и конфликтоэлиминирующие (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.);

2. 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);

3. 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);

4. Уровень взаимодействия («влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия») — интеракции (коммуникативно-поведенческие акты) - любые, как вербальные («словесные»), так и невербальные (мика, 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 сотруд-

никами может быть оптимальным и приводит к взаимопониманию, и неоптимальным, становясь источником конфликтов.

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: невроты 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 амбивалентным.

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.

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 «сблизиться» 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 своей собственной деятельности. Таким образом, продолжительность нахождения такого сотрудника в ситуации стресса и продук-

тивность 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 подчеркну, 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.