

Конфлікти в проектах: їх природа та ідентифікація

Сьогодні конфліктні відносини виникають у всіх сферах людської діяльності та породжують масу різних наслідків. Причому не завжди ці наслідки абсолютно негативні. Часто виникнення конфліктів призводить до перегляду реалізації процесу для досягнення найкращого результату. Звичайно, за умови грамотного підходу і детального аналізу причин, що породжують конфліктні відносини. Виходячи з цього, конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини.

Оскільки, будь-який проект націлений на досягнення визначених завдань і цілей проекту, тобто на задоволення потреб (намірів) учасників, що реалізують проект, фізичних та/або юридичних осіб, то виникнення конфліктних ситуацій неминуче. Адже, в загальному, учасниками проекту є всі суб'єкти, інтереси яких зачіпаються даним проектом. При цьому суб'єкти, що мають суттєві повноваження і можливості для безпосереднього впливу на реалізацію проекту, є ключовими учасниками проекту, і завданням команди проекту є забезпечити найбільш позитивне ставлення і вплив на проект з боку цих ключових учасників, що передбачає врахування їх інтересів у першу чергу. Виконати це не завжди можливо. При цьому в силу різних причин можуть залишитися без уваги інтереси інших суб'єктів проекту, що призводить до виникнення конфліктів всередині проекту.

Щоб більш детально розглянути природу конфліктних відносин, зручно скористатися системним підходом.

З позицій системного підходу будь-який проект — це цілеспрямоване внесення змін до системи. Іншими словами, в існуючій ситуації, структурі відносин суб'єктів та їх функцій (все разом це називається системою), де деякі з суб'єктів хочуть змінити склад і реалізації функцій (тобто привести систему до нового стану), сам процес переходу з одного стану в інший (досягнення змін) і є проект. Будь-яка діяльність в рамках якоїсь системи припускає дію суб'єктів над об'єктами, а відносини і взаємодії між суб'єктами будуються на розмежуванні повноважень і відповідальності суб'єктів стосовно об'єкта. Зміна стану будь-якої системи, в загальному випадку, впливає на стан її компонентів та їх взаємодію. У свою чергу, для суб'єктів це означає перерозподіл повноважень і відповідальності, що були до початку проекту.

Основа конфліктних ситуацій між окремими суб'єктами — це зіткнення між інтересами, думками, цілями, різними уявленнями про спосіб їх досягнення. Тому у процесі реалізації завдань проекту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури проекту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей із різноманітними ціннісними уявленнями. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами. Класична точка зору на конфлікт полягає в тому, що він не повинен виникати. Але визнано, що певний ступінь конфліктності обов'язковий у відносинах, тому розрізняють позитивні та негативні конфлікти.

Конфлікт вважається позитивним, якщо він є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання, сприяє його розв'язанню, покращує стосунки між людьми, дає змогу зняти напруженість між працівниками та дозволяє їм повніше розкрити свої можливості. Конфлікт є негативним, якщо він відриває людей від розв'язання важливих питань, викликає почуття невдоволеності в колективі, веде до особистісної або групової

ізоляції, а також протидіє порозумінню. Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організації.

Конфлікти зазвичай поділяються на психологічні й соціальні. Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо). До них відносяться конфлікти бажань, конфлікти небажань, конфлікти між бажаннями і небажаннями. Соціальний конфлікт — це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами. Відповідно вони поділяються на міжособові, групові (внутрішньогрупові та міжгрупові), системні (внутрішньогрупові та конфлікти із зовнішніми системами).

Враховуючи той факт, що практично жоден проект не обходиться без конфліктних відносин, та виходячи зі специфічних факторів, що впливають на виникнення конфліктних відносин, можна виділити основні категорії конфліктних відносин.

Контрактні (і субконтрактні) конфлікти, пов'язані з невиконанням умов за контрактними зобов'язаннями і фінансовим розбіжностям між учасниками проекту. Вони найбільш поширені і, так би мовити, "звичні". Контрактні документи юридично оформляють цілі, завдання та умови завершення проекту, тому будь-які розбіжності сторін, що перешкоджають його виконанню, сильно і явно впливають на проект.

Конфлікти, пов'язані з умовами реалізації проекту, що залежать від середовища або оточення проекту. Так, до важливих внутрішніх факторів, що впливають на внутрішню атмосферу в проектній команді, належать стиль керівництва, організація процесної взаємодії між підрозділами компанії-замовника, особливості проектною команди. До зовнішніх можна віднести політичні та загальноекономічні фактори впливу. Очевидно, що ступінь впливу подібних факторів на проект може дуже сильно варіюватися.

Конфлікти, пов'язані з відсутністю реальної мотивації у компанії-замовника. Дуже серйозний і часто неявний фактор, який може повністю блокувати реалізацію проекту. Відсутність мотивації виходить через наявність таких реальних очікувань компанії-замовника, які невідомі керівнику проекту з боку виконавця, тобто не зафіксовані в контрактних і проектних документах. Ідентифікація істинних очікувань — нетривіальне завдання, для вирішення якої часто потрібно збір неформальних внутрішніх відомостей компанії, і аналіз дій її співробітників з метою встановлення мотивів.

Конфлікти, пов'язані з відносинами між постачальниками і партнерами. Як правило, тяжкість конфлікту визначається ступенем залежності робіт проекту від праці постачальників і партнерів, коли виникає загроза роботам проекту.

Конфлікти, пов'язані з тим, що результати проекту не влаштовують компанію-замовника (або її користувачів). Ступінь впливу може сильно варіюватися. Адже поняття "не влаштовують" означає як невідповідність результатів умовам, що вказані і формалізовані в контрактних і проектних документах, так і невиконання необґрунтованих очікувань замовника.

Конфлікти, пов'язані з відмінностями в рівнях зрілості процесів, функціонуючих у учасників проекту, відмінностями в процедурах управління проектом та ін. Часто не враховуються (носять неявний характер) і виявляються болючими відмінності в управлінні предметною областю (score), календарним плануванням і ризиками, а також процедури передачі в експлуатацію. Залишаючись неявними, дані конфліктні відносини сильно ускладнюють проектну діяльність. Але якщо відмінності усвідомлені, знаходження компромісу — питання доброї волі сторін.

Конфлікти, пов'язані з усіма аспектами людських взаємин, з тим, як люди себе позиціонують, з тим, чи збігається їх самоідентифікація з відношенням до них інших людей. Часто міжособистісні конфлікти вдало замасковуються під робочі, що сильно ускладнює їх дозвіл. Ступінь впливу конфлікту залежить від рівня залучених до проекту учасників проекту.