

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ПРОЕКТНИЯ ЕКИП

гл. ас. д-р Вяра Славянска
Бургаски свободен университет

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE PROJECT TEAM

Assist. Prof. Viara Slavianska, PhD
Burgas Free University

***Анотация:** Докладът акцентира върху едно от измеренията на лидерството в проектния екип, а именно – управлението на конфликтите. Неизбежно възникващите разногласия в хода на изпълнението на проекта могат да бъдат съзидателни, но по-често са деструктивни, въз основа на което се обосновава необходимостта от тяхното ефективно разрешаване. Представят се различни индивидуални стратегии на конфликуване, както и един възможен подход за разрешаване на междуличностните конфликти от страна на проектния мениджър. Специално внимание се отделя на трудностите, съпътстващи управлението на конфликтите като част от цялостния процес на сплотяване на проектния екип.*

***Ключови думи:** екип, конфликт, проект, управление.*

***Annotation:** The paper accents upon one of the dimensions of project team leadership, and namely – the management of conflicts. The inevitably emerging disagreements during the project execution could be constructive, but more often are destructive, on the basis of which the necessity of their settlement is grounded. There are presented different individual conflict strategies, as well as one possible approach for solving interpersonal conflicts on behalf of the project manager. A special attention is given to the difficulties, pursuing the management of conflicts as a part of the whole process of project team uniting.*

***Key words:** conflict, management, project, team.*

Увод

От десетилетия е известно, че проектният мениджмънт е нещо много повече от административно ръководство, включващо поставяне на цели, съставяне на графици и контролиране на тяхното изпълнение – проектите се провалят най-често поради липса на лидерски или т.нар. „меки“, а не на „твърди“ умения¹². Лидерската роля на проектния мениджър е свързана преди всичко с интегриране на разнородните участници в единно цяло докато трае самия проект, важен аспект от което е постигането на добро разбирателство между тях при изпълнението на общата задача. Всеки проектен мениджър се надява членовете на екипа да работят с оптималния си капацитет и да се разбират помежду си, но това много рядко се случва на практика. В тази връзка настоящият доклад се опитва да аргументира необходи-

¹² Wyszocki, R. Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, p. 34.

ността от управление на конфликтите в проектния екип, да конкретизира съдържанието на процеса, както и някои от съпътстващите го трудности.

1. Необходимост от управление на конфликтите в екипа

Няма екип, който след възлагането на индивидуалните роли и отговорности автоматично да заработи като сплотена и ефективна група. Конфликтът в проектния екип е почти неизбежен, тъй като предпоставките за неговото възникване са естествено заложени в спецификата на самата проектна дейност. Тя променя установените стереотипи в организацията както по отношение на трудовите задачи, така и във връзка с вече създадената социална структура на взаимоотношенията между служителите¹³. Затова психологическата среда на проектния екип е много различна от трудовото ежедневие във функционалния отдел. Участниците работят върху задачи, които не са извършвали преди и които трябва да вметят в рутинната си дейност. Освен това работят с колеги, с които нямат изградени взаимоотношения и тепърва трябва да се опознават като специалисти и като личности, да намерят общ език и да „се сработят“. Самото участие на множество специалисти с различни професии, опит, разбирания и роли създава почвата за поява на неразбиранелства в работата. Твърде възможно е осъществяването на проекта да поражда негативни настроения в организацията по различни причини. Например, ако някои служители не одобряват промяната, която цели проекта, съответно като израз на съпротива биха могли да се стремят да саботират дейността на екипа. Това може да доведе до разрушаване на добри предишни взаимоотношения, дори да стане повод за конфликти.

Често още при първите заседания на екипа става ясно, че фазата на любезно отношение между членовете приключва твърде бързо. Наблюдават се разнообразни емоционални реакции спрямо поставените изисквания и задачи особено там, където има разминаване между изискваните и притежаваните умения. Участниците подлагат на проверка правилата и нормите на съвместната дейност, опитвайки се да установят приемливите междуличностни отношения. Стремят се да докажат собствената си индивидуалност и оказват съпротива на влиянието от страна на екипа. Всеки участник се стреми да привлече вниманието към себе си, да демонстрира професионализма си, да заеме благоприятна позиция в екипа. Настъпва поляризация в междуличностните отношения и се заражда тенденция към определяне на лидер или някой влиятелен член, който да ръководи групата в новите за нея условия. Установява се период на вътрешни конфликти и стълкновения в социалното измерение на групата, поради което категорично не може да се говори за някаква развита лоялност, взаимно уважение и доверие между членовете. Някои от симптомите, характеризиращи тази фаза, са: мълчание, задържане на информация, нежелание за обмен на идеи; клюкарстване зад гърба, мърморене и негативизъм; критики или дори открити сблъсъци по време на заседания; неспособност за постигане на съгласие по важни въпроси; липса на ентузиазъм при решаването на проблеми; ясен спад в производителността¹⁴. В началните етапи от развитието на екипа почти никой не работи на своя оптимум, в резултат на което нито се постига желаното качество, нито се спазват поставените срокове. Тази ниска ефективност е съвсем нормално явление - естествена фаза, през която трябва да се премине. По тази причина при планирането на задачите и разработването на графици е необходимо да се предвижда някакъв резерв от време.

¹³ Андронов, Е., М. Харизанова, М. Александрова и др., Управление на проекти, УИ „Стопанство“, С., 2007 г.

¹⁴ Ghattas, R., S. McKee, Practical project management, Prentice-Hall, Inc., 2001.

Конфликтът е неизбежен не само при стартирането на проекта, а и в хода на цялостното му изпълнение. Обикновено липсват достатъчно ясни и отработени правила за регулиране на споровете в екипа. В съществена степен той се регулира от вътрешните си норми на поведение, които могат да се окажат недостатъчни за разрешаване на някои конфликти. Основните източници на конфликти са пряко свързани със съдържанието на проекта – графици, приоритети, състав на екипа, технически умения, алтернативи за изпълнение на проектните задачи, административни процедури, бюджет и т.н.¹⁵ Разбира се, интензивността на конфликтите е различна в хода на жизнения цикъл на проекта. Например графикът потенциално и много често реално е предмет на спор в два момента – при първоначалното му съставяне и към края на срока на проекта. От една страна, съставянето му съвпада с периода на формиране и сработване на екипа, което до голяма степен обяснява споровете. От друга страна, изтичащите срокове повишават напрежението, особено ако междувременно е допуснато закъснение. Бюджетът често дава повод за разногласия, тъй като преразходът по една задача обикновено налага икономии по друга. Съставът на екипа също може да провокира конфликти, особено в случаите когато участието на някои членове е наложено от висшето ръководство, а в същото време техните възможности не отговарят на изискванията на проекта и съответно те не са желани от проектния мениджър и останалите членове.

От десетилетия академичните изследователи и практикуващите консултанți се занимават с тънкостите при управлението на социалните процеси и груповата динамика с убеждението, че създаването на поддържащ социално-психологически климат води до подобряване на взаимоотношенията и взаимодействието между отделните личности в групата, което на свой ред стимулира както изпълнението на трудовите задачи, така и поемането на риск, откритостта, доверието и привързаността. Междупersonното разбирателство категорично създава предпоставки за успешно изпълнение на проектните задачи. Едва след като се научат да управляват различията и междупersonните си отношения, участниците започват да насочват вниманието и енергията си към изпълнението на конкретните задачи, към разрешаването на проблемите и постигането на поставените цели. Освен това започват да чувстват принадлежност към екипа – променят гледната си точка от „те и аз“ в „ние и аз“ и възприемат целите на проекта като свои лични. Започват да поемат отговорност за своите ангажименти, да си вярват, да се уважават като специалисти и като личности, да си помагат, да изразяват повече съгласие отколкото несъгласие. Насочват усилията си към запазване на хармонията в отношенията си, избягвайки аспектите, които могат да доведат до конфликт или ефективно разрешавайки повечето възникващи несъгласия и спорове. Едва тогава разнородната група се превръща в ефективен екип с гъвкава и функционираща структура от взаимно свързани роли.

2. Стратегии и подходи за разрешаване на конфликтите в екипа

При сблъсък между несъвместими идеи или интереси хората се опитват да защитят това, което е важно за тях, избирайки различни поведения. Например, според един от известните модели съществуват три основни стратегии или стилове

¹⁵ Андронов, Е., М. Александрова, Л. Иванова, Проектното управление в България: състояние и перспективи, „Авангард Прима“, С., 2009 г.

за разрешаване на конфликтни ситуации, които се различават по степента си на агресивност и сътрудничество между двете страни¹⁶:

1) алтруистично-покровителствен – този стил демонстрира силна загриженост за защитата (покровителството) и общото благоденствие на останалите. Индивидът се опитва на всяка цена да запази мира, хармонията и добрата воля и по тази причина често е склонен да се откаже от конфликта;

2) агресивно-заповеден – тези личности обичат да побеждават и да ги възприемат като победители. Склонни са да заемат агресивна и войнствена позиция, да се борят и да не отстъпват нито педя от това, което смятат, че заслужават. По природа са състезатели и винаги се стремят да предизвикат своя опонент, тоест конкурент;

3) аналитично-индивидуалистичен – тези личности са склонни са към индивидуализъм и самодостатъчност (но не и егоизъм). Не обичат да зависят от останалите при изпълнението на задачите си. В конфликтна ситуация винаги се опитват да съберат, обмислят и анализират множество факти и преминават към действие, позовавайки се на логиката и аргументите. Предпазливи са, не са склонни да правят компромиси отвъд точката на благоразумието, но в същото време държат да се уверят, че конфликтът се разрешава по най-добрия начин и за двете страни.

Според друг модел конфликтните стратегии са пет – **избягване, доминиране, приспособяване, компромис и сътрудничество**¹⁷. Те имат различна полезност – най-неуспешни от гледна точка на съвместната работа са избягването на проблемите и доминирането на едната страна. Всъщност избягване едва ли е възможно, когато става въпрос за график, бюджет или състав на екипа. Доминирането определено намалява шансовете за по-нататъшна съвместна дейност поради разрушеното междуличностно доверие. Най-благоприятни последици за крайния успех на проекта има сътрудничеството.

Върху конфликтния стил оказват влияние не само особеностите на личностния темперамент, а и фактори като житейски и професионален опит, включително възраст – например по-възрастните по-често използват сътрудничество и приспособяване. Някои личности са твърдо привързани към определен тип конфликтно поведение – опитват се да го прилагат винаги и при всички обстоятелства. Други имат предпочитания към определен стил, но в същото време са достатъчно гъвкави, тоест способни и готови последователно да използват различни конфликтни стратегии в зависимост от обстоятелствата (например важността на проблема). Колкото по-гъвкаво е поведението на една личност, толкова по-трудно предвидимо е за останалите.

Различията в позициите често водят и до противопоставяне между самите личности – хората са склонни да се идентифицират със собствените си идеи, убеждения и ценностна система. Затова целта на ефективния мениджмънт на конфликти е да извлече от членовете на екипа всички идеи, които имат относно разрешаването на някакъв проблем или вземането на решение, без да ги въвлеча в междуличностен сблъсък, тоест конструктивно да канализира тяхната енергия в правилната посока.

Някои проектни мениджъри не желаят да се намесват в междуличностните конфликти, от страх да не сбъркат. Осъзнавайки, че биха могли да ощетят някоя от

¹⁶ Porter, E., Strength Deployment Inventory, Carlsbad, CA: Personal Strengths Publishing, Inc., 1971.

¹⁷ Blake, R., J. Mouton, The managerial grid, Houston: TX Gulf Publishing, 1964.

страните или да провокират негативно отношение към себе си, те предпочитат да отлагат, надявайки се че с времето проблемът ще отшуми. Въпреки че това не е изключено, ефектът обикновено е обратен – напрежението в екипа нараства. По тази причина често се налага намесата на мениджъра в уреждането на потенциалните или реални спорове. Препоръчителна е следната последователност от действия¹⁸:

1) Дефиниране на конфликта. За начало е необходимо всяка от страните накратко да дефинира проблема. Важно е да се фокусират единствено върху фактите, без да се позовават на слухове и без да изпаднат в емоционални изблици. От мениджъра се очаква да бъде активен слушател и да демонстрира позитивна и откритая нагласа, докато изслушва гледните точки на двете страни;

2) Оценка на конфликта. Тук целта на мениджъра е не да постигне съгласие, а да се увери, че всяка от страните е разбрала правилно чуждата гледна точка. Важно е да запазят учтивия тон и да се въздържат от аргументиране. Много често в хода на това изясняване хората съумяват сами да си решат конфликта;

3) Генериране на алтернативни варианти. Необходимо е мениджърът да насърчи участниците да предложат идеи за решаване на проблема. Основно изискване е тези идеи да бъдат максимален брой и максимално креативни и иновативни, както и да не се допуска тяхното дискутиране (въпреки че някои хора изключително трудно се въздържат от коментар);

4) Разрешаване на конфликта. След изчерпването на идеите трябва да се премине към тяхното обсъждане. От мениджъра се очаква да насърчи дискусия, фокусирайки страните върху пунктовете на взаимно съгласие, да изслуша всички аргументи „за“ и „против“ и да състави списък с най-добрите предложени решения. Ако вариантите са повече от един – той вече трябва да се намеси и да вземе нещата в свои ръце. Вземането на решение може да отнеме време и това не е признак на нерешителност, а по-скоро желание за дообмисляне на отделни аспекти с цел по-голяма обективност и справедливост. При всички случаи страните трябва да бъдат информирани кога вероятно да очакват решението. След неговото съобщаване е важно да се наблюдават реакциите и резултатите, и при необходимост да се предприемат корективни действия.

Разбира се, не е задължително проектният мениджър да участва в разрешаването на всички междуличностни конфликти в екипа – много по-важно е да обучи участниците във фундаментални умения за водене на преговори и да ги насърчава да разрешават конфликтите си миролюбиво (приятелски) и своевременно. Това обаче не го освобождава от отговорността да следи сигналите. Важно е да обръща внимание на всяко променено поведение, което може да е симптом за някакъв конфликт, тлеещ под повърхността на привидно любезните взаимоотношения. Голяма част от подтисканите и неразрешени конфликти в последствие ексалират и стават изключително сериозни.

Разрешаването на конфликтите в екипа определено е една от най-важните отговорности на проектния мениджър. В тази връзка обаче винаги трябва да се имат предвид поне няколко основни неща.

Първо, споровете и разногласията не са непременно нещо лошо, а могат да бъдат и съзидателни – конфликтът между идеи и насоки за действие е необходима

¹⁸ Kapur, G., Project management for information, technology, business, and certification, Pearson Education, Inc., 2005.

част от творческия процес, от процесите на вземане на решения и разрешаване на проблеми.

Второ, уреждането на възникналите разногласия не е еднократен акт и дори да се постигне за няколко седмици, това далеч не означава, че проблемите са отстранени завинаги (или поне до края на проекта). Никога не бива да се допуска, че групата е достатъчно зряла и способна да се саморегулира. Конфликтът е неотменна част от груповата работа и следователно сплотяването на екипа е преди всичко непрекъснат процес. Например всяко приемане на нови членове или напускане на харесвани и високо квалифицирани членове, всяка драстична промяна в обхвата на проекта, бюджета или графика, могат да причинят сътресения, да предизвикат конфликти и в крайна сметка да върнат екипа към началните фази от неговото развитие. Това означава, че проектният мениджър трябва непрекъснато да наблюдава атмосферата и сплотеността на екипа през целия жизнен цикъл на проекта.

Трето, „щастливата”, сплотена и безконфликтна група невинаги е производителна. От една страна тя може да е щастлива просто защото не прави нищо. От друга страна, взаимоотношенията между участниците могат да станат толкова близки и приятелски, че задачите да останат на заден план. Съществува опасността, че ако започнат твърде много да се харесват, уважават и подкрепят, ще спрат взаимно да предизвикват и оспорват идеите и решенията си, тоест ще изчезне конструктивната критика. Така ще се унищожи креативността, ще се установи синдрома на груповото единомислие и на практика липсата на конфликт ще се окаже нездравословна за проектната дейност. Тази ситуация не бива да се допуска.

Четвърто, не при всички типове проекти сплотяването на екипа е еднакво важно. Ако проектът се управлява централизирано от своя мениджър, очевидно екипът няма да участва във вземането на решения и разрешаването на проблеми – тогава междуличностното взаимодействие не е толкова важно. Също така, голяма част от проектите се реализират чрез изпълнение на индивидуални задачи или работни пакети, които са поставени в последователна или паралелна зависимост помежду си, а сплотеността е необходима при задачи, изискващи синхрон, координация и междуличностно взаимодействие. Това означава, че в практиката не винаги проектният екип се нуждае от „екипна” атмосфера при изпълнение на задачите си.

3. Трудности при управление на конфликтите в екипа

Съществуват изключително много техники за подобряване на междуличностните отношения и начина, по който като цяло функционира една група. Всички те са безспорно полезни, но имат доста ограничена приложимост в света на проектите. Сплотяването на проектния екип често се оказва твърде авантюристична, трудна и дори невъзможна за постигане цел. Причините за това са множество:

1) Недостиг на време. Проектът стартира и приключва в определен срок, зададен от своя поръчител. Понякога този срок е толкова кратък, че е немислимо да се планират и реализират никакви интервенции за подобряване на социалното взаимодействие в групата;

2) Ограничен бюджет. Поръчителят рядко предвижда разходи за обучение както в технически, така и в екипни умения. Стреми се към краткосрочния ефект от успешния проект и очаква от проектния мениджър резултати, а не сплотяване на екипа. Все пак успехът на проектния екип се преценява не по взаимоотношенията вътре в него – възложена му е точно определена задача, която трябва да се изпълни в рамките на ограничено време и с определен бюджет;

3) Структурни ограничения. Предлаганите решения за изграждане на самоуправляващи се професионално и психологически зрели екипи, са приложими по-

скоро за функционални или чисти проектни структури, при които членовете на екипа имат физическа възможност и достатъчно време за постоянен, интензивен и продължителен междуличностен контакт. Повечето проекти обаче се реализират в условията на слаба матрична структура, при която хората остават на работните си места във функционалните отдели и същевременно са членове на множество проектни екипи – в тази ситуация шансовете за сплотяване на екипа са много малки;

4) Липса на умения. Проектният мениджър едва ли може да си позволи психолог, който да се ангажира с груповата терапия, а и изобщо рядко може да разчита на някаква помощ от специалисти или консултанти по управление на човешките ресурси. В същото време той невинаги е достатъчно компетентен в областта на междуличностната динамика и не притежава необходимите умения за управление на конфликти, за решаване на проблеми, за конструктивна комуникация и т.н.

Заклучение

Взаимоотношенията между участниците са необходимият задължителен психологически фон, който може да пречи или да благоприятства успешното изпълнение на проекта. Конфликтите носят дисхармония, разногласия и раздор между хората, което води до намалена производителност и влошено качество на работа. Нещо повече – създадената негативна атмосфера може да провокира у някои членове желание да се оттеглят, ако не физически, то най-малкото мисловно (което е по-лошият вариант). По тази причина конфликтите трябва да бъдат управлявани, което предполага тяхното възможно най-ранно идентифициране и незабавно разрешаване.

Литература

Андронов, Е., М. Александрова, Л. Иванова. 2009. Проектното управление в България: състояние и перспективи, „Авангард Прима“, С.

Андронов, Е., М. Харизанова, М. Александрова и др. 2007. Управление на проекти, УИ „Стопанство“, С.

Blake, R., J. Mouton. 1964. The managerial grid, Houston: TX Gulf Publishing.

Ghattas, R., S. McKee. 2001. Practical project management, Prentice-Hall, Inc.

Kapur, G. 2005. Project management for information, technology, business, and certification, Pearson Education, Inc.

Porter, E. 1971. Strength Deployment Inventory, Carlsbad, CA: Personal Strengths Publishing, Inc.

Wysocki, R. 2002. Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York.

За контакти:

гл. а с. д-р Вяра Красиминова Славянска

Бургаски свободен университет

e-mail: viara_bfu@abv.bg