

Аналіз моделей та методів управління конфліктами в проєктах

Наталія Федотова

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nataliya.fedotova74@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9471-8616

Олена Данченко

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: elenadan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Актуальність роботи. Управління конфліктами в проєктних командах сьогодні є більш важливим, ніж будь-коли через стрімкий розвиток технологій, віддалений та гібридний формат роботи команди, увагу до різноманітності та інклюзивності, застосування гнучких практик управління проєктами, тощо. Через нові виклики сьогодення з'являються нові джерела конфліктів. Зараз, як ніколи, конфлікти, з якими стикаються керівники проєктних команд, вимагають від них пошуку нових підходів та методів у роботі з новими щоденними викликами. Усе це підкреслює критичну потребу у пошуку та застосуванні нових підходів та методів для ефективного управління конфліктами в сучасних умовах.

Загальні науково-практичні основи дослідження конфліктів в управлінні проєктами знайшли своє відображення у дослідженнях численних праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Морозов В.В. [1], Чередніченко А.М. [1], Шпильова Т.І. [1], Данченко О.Б. [2], Бедрій Д.І. [2], Семко І.Б. [2], Федотовою Н.О. [3], Бадіною А.С. [3], Гринченко М. А. [4], Пономарьов О.С. [4], Лобач О. В. [4], Харченко А.О. [4], Katzenbach J.R., Smith D.K. [5] та інші. Втім, попри значну увагу наукової спільноти до ефективного управління конфліктами в проєктних командах, в нових сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів з'являються нові джерела конфліктів. Попри значну кількість досліджень, ця сфера потребує поглибленої уваги в умовах швидкозмінного середовища.

Результати глобального дослідження компанії CPP Inc. «Конфлікти на робочому місці та як бізнес може використовувати їх для процвітання» [6] показали, що в 2008 році працівники США витрачали приблизно 2,1 години на тиждень у конфлікті. У серпні 2022 році компанія Майерс-Бріггс опублікувала результати свого глобального дослідження «Конфлікт на роботі» [7]. Порівняно із дослідженням 2008 року, у 2022 року час на конфлікти подвоївся.

Сьогодні ми стикаємося з новою хвилею викликів та можливостей. Щоб досягти успіху у 2024 році та надалі, компанія Gartner у своєму дослідженні [8] визначає 9 тенденцій, які неодмінно вплинуть на будь-яку організацію. Дослідники пишуть, що у 2024 році конфлікти між працівниками, ймовірно, будуть найвищими за весь час через низку обставин. Отже, вирішення конфліктів

між працівниками — це новий обов'язковий навик для керівників.

Розуміння та вирішення різних типів конфліктів в управлінні проєктами має важливе значення для підтримки успіху проєкту, сприяння командній роботі та забезпечення позитивного робочого середовища. Конфуцій вчив: для того, щоб пізнати нове, потрібно вивчити старе. Отже, аналіз та оцінка різних існуючих моделей та підходів до управління конфліктами має актуальність із багатьох причин. Все вищенаведене свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу та оцінки різних моделей та методів управління конфліктами для більш глибокого розуміння основних джерел конфліктів, методів та підходів до управління конфліктами з метою створення можливостей для постійного вдосконалення, вибору найбільш ефективних або розробки нових методів та підходів до управління конфліктами в проєктних командах.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо моделей та методів управління конфліктами;
- виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі підходів до управління конфліктами;

Об'єктом дослідження є існуючі підходи до управління конфліктами в проєктах.

Предмет дослідження - моделі та методи управління конфліктами.

Етапи та результати. Як і у випадку з будь-якою задачею, декомпозиція процесу управління конфліктом на складові частини є першим кроком до його ефективного вирішення. Гері Ферлонг у своїй книзі [9], стверджує, що на самому базовому рівні ефективне управління конфліктом — це двоетапний процес:

- 1) аналіз конфлікту;
- 2) прийняття рішення, які дії (або бездіяльність) необхідно вжити для його вирішення.

Щоб ефективно впоратися з конфліктом, його потрібно проаналізувати та зрозуміти. Аналіз конфлікту є найважливішим і необхідним кроком, який необхідно зробити, перш ніж здійснити будь-яке втручання в конфлікт.

1) Аналіз конфлікту. Це процес, який використовує аналітичні інструменти для розуміння конфлікту з різних точок зору. Він не обов'язково має бути чітко структурований процес, а існуючі моделі найчастіше адаптуються для конкретних випадків, умов та конкретних цілей. На сьогодні існує широкий вибір моделей та методів, які можна використовувати для аналізу конфлікту, зокрема, Карта конфлікту (The Conflict Map), Коло конфлікту (The circle of Conflict), Трикутник конфлікту (The Conflict Triangle/ABC Triangle), Дерево конфлікту (The Conflict Tree), Модель Айсберга (The Iceberg Mode) та інші. Далі більш детально зупинемося на деяких з найбільш відомих та поширених моделей та методів, які використовуються для проведення аналізу конфліктів.

Карта конфлікту (The Conflict Map) [10] – це структурний аналіз конфлікту,

запропонованого австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр у 1992 році [10]. Цей метод є одним із поширеніших методів вирішення конфліктів, суть якого полягає у складанні за певним алгоритмом карти конфлікту, на якій відображається предмет конфлікту, учасники конфлікту, їхні позиції, стратегії, бачення проблеми, їхні потреби, мотиви та побоювання. Основна мета складання картографії конфлікту полягає в тому, щоб підвищити розуміння та ясність ситуації та сприяти виробленню відповідних і добре продуманих стратегій управління конфліктом або розв'язання конфлікту.

Коло конфлікту (Circle of Conflict) - це візуальна модель, яка ілюструє основні джерела конфлікту [11]. Коло конфлікту, як модель або карта конфлікту, де кожне джерело конфлікту моделі представляє окремий аспект ситуації, який може спровокувати або посилити конфлікт. Розуміння джерела конфлікту допоможе розробити стратегію вирішення проблеми. Оскільки, модель Коло конфлікту пропонує певний стратегічний напрямок щодо управління ним, вона може бути використана як інструмент для діагностики джерел конфлікту так і як інструмент управління конфліктом.

Не кожен інструмент аналізу конфлікту практичний для будь-якого конфлікту, оскільки не існує єдиного «правильного» методу аналізу конфлікту. Це процес, який використовує аналітичні інструменти для розуміння конфлікту з різних точок зору. Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно управляти конфліктом.

2) Прийняття рішення, які дії (або бездіяльність) необхідно вжити для його вирішення. Існують численні моделі (теорії), що описують стратегії конфліктної поведінки. Серед них Модель подвійної занепокоєності (Dual-concern model), Гарвардська модель Метод IBR (Interest-Based Relational) або Підхід до вирішення конфліктів за методом IBR, Модель конфлікту та інші.

Основним архетипом у літературі з управління конфліктами є **Модель подвійної занепокоєності (Dual-concern model)**, яка є дуже популярною для вивчення того, як люди реагують під час конфлікту. Ця модель категоризує стратегії конфліктної поведінки та має декілька варіантів, кожен з яких припускає, що люди обирають стиль управління конфліктом спираючись на два виміри: «занепокоєння про себе» та «занепокоєння про інших». Після оригінальної двовимірної моделі [12] інші автори подібних двовимірних моделей дещо по-іншому визначали виміри, що лежать в основі вибору стратегії управління конфліктом. Не існує єдиного універсального способу вирішення конфлікту. Однак два чинники, що складають конфлікт — турбота про себе та турбота про інших — можуть усунути певну двозначність щодо вирішення конфлікту.

Метод IBR (Interest-Based Relational) або Підхід до вирішення конфліктів за методом IBR. Роджер Фішер і Вільям Юрі розробили це підхід і опублікували його у своїй книзі [13]. Вони стверджують, що ви повинні вирішувати конфлікти, відокремлюючи людей та їхні емоції від проблеми. Їхній підхід також зосереджений на побудові взаємної поваги та розуміння, і це

заохочує вас вирішувати конфлікт об'єднано та спільно. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що роль керівника полягає не просто у вирішенні конфлікту, а й у тому, щоб члени команди відчували повагу та розуміння, а також щоб ви цінували їхні відмінності.

Розгляд глибинних причин конфлікту може сформулювати вибір щодо того, як реагувати на людину чи ситуацію, а також ймовірний вплив цих виборів на майбутні взаємодії чи події.

Висновок. Моделі та методи управління конфліктами настільки різноманітні, які і визначення самого конфлікту. Не існує єдиної «правильної» моделі чи методу. Глибоке розуміння компонентів конфлікту дає можливість керувати функціональним конфліктом і зменшити ймовірність дисфункційного конфлікту, який руйнує відносини та команди. Сучасні дослідники в області менеджмента погоджуються, що не існує єдиного найкращого підходу до прийняття рішень. Контингентний підхід (також званий ситуаційний підхід), який є характерною рисою сучасного менеджменту, замінив спрощений підхід «один найкращий».

Оскільки конфліктні ситуації можуть бути дуже різноманітними, ми не шукаємо єдиної моделі конфлікту, яка допоможе нам у всіх ситуаціях. Радше ми шукаємо кілька моделей, які допоможуть нам у різних ситуаціях, різних обставинах і з різними людьми.

Keywords: проєкт, проєктна команда, управління конфліктами, джерела конфліктів, аналіз конфлікту.

References:

1. Морозов В.В., Чередніченко А.М., Шпильова Т.І. *Формування, управління та розвиток команди проєкту (поведінкової компетенції): навч. посібн. за ред. Морозова В.В.; Ун-т економіки та права «КРОК».* - К. Таксон, 2009. - 464 с.
2. Данченко, О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. *Управління конфліктами наукового проєкту.* Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 2 (1327). С. 28-35. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5.
3. Федотова Н.О., Бадіна А.С. *Креативні технології управління конфліктами в проєктах. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2023: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко — Том 1. — Одеса.: ІШІР, 2023. — 189 с., с. 79-84.*
4. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О. В., Харченко А.О. *Конфлікти в управлінні проєктами.* Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків : НТУ «ХПІ». 2022. № 1 (5). С. 50-55. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.6. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59571>
5. Katzenbach J.R. & Smith D.K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* HarperCollins Publishers, 1993, p. 291
6. CPP Inc. (2008). *Global Human Capital Report: Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive.* URL: https://st-and.co.za/resources/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf
7. The Myers-Briggs Company. (2022). *Conflict at work: A research report.* URL: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Programs/Conflict-at-Work-Research>

8. Garther «9 Future of Work Trends for 2024» URL: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2024>
9. Furlong, Gary. *The Conflict Resolution Toolbox*. Ontario: John Wiley & Sons, 2005, p. 272
10. Helena Cornelius, Shoshana Faire and Estella Cornelius, *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict, Second Edition*. Simon & Schuster (Australia), 2007, p. 192
11. Moore, C. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 4th ed.; Jossey Bass: San Francisco, USA, 2014, p. 704
12. Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964
13. Fisher, Roger, 1922-2012. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1991