

*О.Г. Тімінський¹, канд. техн. наук, доцент, Д.З. Берулава²
(¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
²Київський національний університет будівництва і архітектури)*

РОЗБЛОКУВАННЯ ЛАТЕНТНИХ КОНФЛІКТІВ І ПЕРЕТВОРЕННЯ ЇХ З «ОПОРІВ» В «РУШІЙНІ СИЛИ» ПРОГРАМ РОЗВИТКУ

Тема роботи пов'язана з управлінням конфліктами в програмах розвитку. Проблема полягає у гальмуванні програм розвитку наявними латентними конфліктами. Метою даної статті є формулювання методики виявлення, розблокування і трансформації латентних конфліктів з «опорів» в «рушійні сили» програм розвитку. Конфлікти представлені як руйнівники активів команди управління. Розглянуто конфлікти, що виникають в програмах розвитку, розширена їх класифікація. Наукова новизна полягає у представленій методиці розблокування латентних конфліктів, в рамках якої відбувається перетворення конфліктів з «опорів» у «рушійні сили» програм розвитку. Надана схема алгоритму реалізації методики.

Ключові слова: програми розвитку, управління конфліктами, латентний конфлікт, «опори» і «рушійні сили» програм розвитку, методика розблокування латентних конфліктів.

А.Г. Тиминский, Д.З. Берулава

РАЗБЛОКИРОВАНИЕ ЛАТЕНТНЫХ КОНФЛИКТОВ И ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ИХ ИЗ «СОПРОТИВЛЕНИЙ» В «ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ» ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

Тема работы связана с управлением конфликтами в программах развития. Проблема заключается в торможении программ развития имеющимися латентными конфликтами. Целью данной статьи является формулировка методики обнаружения, разблокировки и трансформации латентных конфликтов из «сопротивлений» в «движущие силы» программ развития. Конфликты представлены как разрушители активов команды управления. Рассмотрены конфликты, возникающие в программах развития, расширена их классификация. Научная новизна заключается в представленной методике разблокировки латентных конфликтов, в рамках которой происходит превращение конфликтов из «сопротивлений» в «движущие силы» программ развития. Предоставлена схема алгоритма реализации методики.

Ключевые слова: программы, управление конфликтами, латентный конфликт, «сопротивления» и «движущие силы» программ развития, методика разблокирования латентных конфликтов.

O.G. Timinsky, D.Z. Berulava

LATENT CONFLICTS UNLOCKING AND THEIR TRANSFORMATION FROM «RESISTANCE» INTO THE «DRIVING FORCE» OF DEVELOPMENT PROGRAMS

The article deals with conflict management development programs. The problem lies in slow-down of programs by existing latent conflicts. The purpose of this article is the methods of detection formulation, unlocking latent conflict transformation from the «resistance» into the «driving force» of development programs. Conflicts have been represented as destroyers of management team assets. The conflicts that arise in development programs have been considered, their classification has been expanded. Scientific novelty consists in the method of unlocking latent conflicts in which occurs the transformation of conflicts with the “resistance” in the “driving forces” of development programs. The diagram of the methods implementation algorithm has been drawn.

Key words: program development, conflict management, latent conflict, “resistance” and “driving force” of development programs, methods of unlocking latent conflicts.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Програми розвитку є важливими елементами реалізації стратегії організацій, їх успіх залежить від багатьох факторів, серед яких – ефективне управління конфліктами. Особливо проблемними для програм розвитку є латентні конфлікти, які, враховуючи масштаби програм, їх складність, розгалуженість управлінської структури, можуть призводити до значних негативних наслідків – від елементарної затримки робіт до повної зупинки процесу реалізації програми. Причому, виходячи з прихованості таких конфліктів, їх руйнівний вплив може здійснюватися довгий час, а результат впливу виникнути раптово і стати суттєвою проблемою для програми. Отже, створення інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення і ефективну обробку таких конфліктів, є важливим науковим завданням, вирішення якого матиме значну практичну цінність.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. У роботах українських вчених [1,2] розроблені моделі і методи управління конфліктами в проектах, надані практичні рекомендації щодо управління конфліктами. Таким чином, використання надбань конфліктології [3,4], зокрема інструментів ідентифікації і розв'язання конфліктів в науці управління проектами і програмами давно стало тенденцією. У п'ятому виданні стандарту РМВОК [5] виділена нова, десята галузь знань з управління проектами – управління зацікавленими сторонами, що підкреслює важливість мінімізації конфліктів у середовищі проектів. Підходи щодо розв'язання конфліктів розглянуті як у психологічних [6], організаційних [7], так і в ІТ-методологіях [8]. В управлінні проектами навіть окремо виділені і класифіковані «опори» і «рушійні сили» програм розвитку [9,10].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми, котрим присвячується ця стаття. В джерелах не розглядаються підходи трансформації конфліктів, що є «опорами» програми розвитку, у конструктивну енергію, що сприяє успіху програми, в «рушійну силу», не наведено відповідних методик в рамках програм розвитку.

Мета дослідження. Метою цієї статті є формулювання методики виявлення, розблокування і трансформації латентних конфліктів з «опорів» в «рушійні сили» програм розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Некеровані конфлікти руйнують управлінський потенціал команди управління програмою розвитку і зменшують активи команди, серед яких виділимо:

- дисципліна в команді;
- вмотивованість команди, психологічний клімат;
- лояльність членів команди до програми;
- можливість реалізувати свої цілі через програму;
- цілісність, монолітність команди.

Найбільш вразливими для команди є латентні конфлікти, які розвиваються непередбачено, приховано, а відтак спрогнозувати час їх виходу у відкритий режим, силу їх впливу практично неможливо. Однак, управління має відбуватися усіма типами конфліктів – як латентними, так і відкритими.

Розглянемо підходи до вирішення латентного конфлікту, тому що його розв'язання є більш загальним з точки зору процесу, оскільки ланцюжок вирішення відкритого конфлікту може бути представлений як частина ланцюжка вирішення латентного. Відмінністю в даному випадку може бути частина ланцюжка, що перетворює латентний конфлікт на відкритий.

Сформулюємо методику розблокування латентного конфлікту (далі – методика РЛК) і в ній визначимо шляхи трансформації конфлікту з деструктивного для програми в конструктивний, тобто перетворення з «опору» програми розвитку у її «рушійну силу».

Функція управління конфліктами в рамках програми має бути покладена на члена Групи управління програмою (далі – ГУПрог). У деяких програмах розвитку це може бути окремий спеціаліст, у деяких – функція має бути делегована спеціалісту разом з іншими функціями з управління програмою залежно від специфіки (зокрема масштабу) програми. У

другому випадку таким спеціалістом, на наш погляд, може бути менеджер з управління ризиками програми, HR-менеджер або помічник керівника програми.

Пропонується ідентифікувати роль менеджера управління конфліктами як «конструктивіста», що, в цілому, відповідає змісту і меті його діяльності.

Постійним процесом, що має відбуватися протягом усього життєвого циклу реалізації програми розвитку (і першим кроком реалізації методики РЛК), має бути моніторинг тригерів латентного конфлікту, тобто відслідковування сигналів, що свідчать про наявність латентного конфлікту в середовищі програми (в ГУПрог або серед зацікавлених сторін програми). Такі тригери мають бути попередньо розроблені для кожної програми, серед загальних тригерів можна сформулювати такі:

- повторна затримка реалізації тої самої управлінської функції;
- повторна затримка узгодження документу в тій самій точці узгодження;
- повторна затримка виконання робіт з проекту тим самим виконавцем;
- повторний запит зацікавленої сторони з одного й того самого питання.

Паралельно з моніторингом здійснюється другий крок методики ЛПР – примусове виведення конфлікту з тіні, викриття його. До цього можна використати інструмент, який пропонує методологія PJM (Oracle Project Management Method) [8] – формування електронних журналів спочатку невизначених ситуацій – потім ризиків – і потім проблем. Перехід описуваного прецеденту з журналу в журнал обумовлений певними правилами, знаходження прецеденту в журналі визначає механізм роботи з ним. Цікавим інструментом, що також можна застосувати до викриття конфлікту, є, в руслі використання методології Іцхака Адизеса [7], сприйняття проблем і конфліктів як точок потенційного зростання (Potential Improvement Point) і їх підняття з будь-якого ієрархічного рівня управління на вищу раду з організаційного розвитку.

Третім кроком реалізації методики РЛК є виявлення та ідентифікація конфлікту. Розширюючи класифікацію типів конфліктів [1-4], можемо сформулювати такі класифікаційні ознаки:

- за відкритістю (відкритий, напіввідкритий, латентний);
- за типом розгортання (інтрига, саботаж, кліка, страйк);
- за впливом (конструктивний, деструктивний);
- за силою (незначний, середній, сильний, катастрофічний);
- за сторонами конфлікту (особовий, особа-особа, особа-група, міжгруповий, міжвідомчий);
- за ієрархією (вертикальний, горизонтальний, лінійно-функціональний, рольовий);
- за територіальною ознакою (локальні, міжтериторіальні, центр – територія).

Окрім позиціонування конфлікту відносно вище наведених ознак, необхідно не тільки зафіксувати появу конфлікту і визначити тип його прояву, але й ідентифікувати дійсне його джерело. Для цього корисно використовувати аналіз мотивації суб'єкта – основного носія конфлікту – за деякою системою ієрархії внутрішньої мотивації, наприклад, за пірамідою Маслоу, або з використанням транзакційного аналізу Еріка Берна [6] тощо.

Після реалізації третього кроку латентний конфлікт стає відкритим.

За попередні кроки має бути відповідальним конструктивіст, залучаючи, за необхідності, до їх виконання інших учасників – з середовища управління програмою або зовнішніх.

Наступним кроком реалізації методики є розробка методу розблокування конфлікту. Під розблокуванням будемо розуміти оперативне однократне розв'язання конфлікту з метою недопущення затримки реалізації робіт програми розвитку. Однак будемо розрізняти розблокування і остаточну утилізацію чинників конфлікту, яка унеможливить його появу у майбутньому (тобто мінімізує відповідну імовірність).

Вбачаються два шляхи розблокування – офіційний і неофіційний. В рамках першого відбувається підготовка і проведення спеціальної наради ГУПрог, присвяченій розблокуванню конфлікту.

Для реалізації другого шляху – неофіційного – введемо ще одну роль в рамках даної методики – інтегро-інноватор, до рольових обов'язків якого входить менеджмент конфлікту. На роль інтегро-інноватора пропонується призначити особу, що має наступні характеристики:

- авторитет у співробітників (харизма);
- достатній рівень повноважень для здійснення впливу на учасників конфлікту;
- креативність мислення;
- позитивізм, високі комунікативні здібності, вміння вести переговори;
- практичні навички у психології і конфліктології.

Роль інтегро-інноватора є ситуаційною, для розв'язання кожного нового конфлікту на цю роль має призначатися окрема людина залежно від типу і локації конфлікту. Тобто інтегро-інноватор не є окремим спеціалістом, а суміщає цю роль з виконанням своїх посадових обов'язків, згідно із займаною посадою. Пропонує фахівця на роль інтегро-інноватора конструктивіст.

Неофіційне розблокування передбачає вплив на сторони конфлікту інтегро-інноватора або безпосередньо, або через ідентифіковані ним неформальні центри впливу – учасників програми (або їх групи), що мають вплив на інших учасників, не обумовлений наявністю посади в програмі або організації, що її реалізує.

Конструктивіст має бути ініціатором кроку, але відповідальним за його виконання природніше визначити інтегро-інноватора.

Наступним кроком методики РЛК є розробка і реалізація механізму трансформації конфлікту, його перетворення на конструктивний, такий що не буде «опором», а стане «рушійною силою» програми розвитку (мінімально можливим, але недостатнім з нашої точки зору, буде проста нейтралізація конфлікту. Її недостатність пояснюється тим, що енергія конфлікту може і має бути спрямована в конструктивне русло, її невикористання – це марнотратство енергії команди, яка може бути корисною).

Відповідальний – інтегро-інноватор, що може залучати до виконання кроку конструктивіста і інших осіб з ГУПрог, організації, що впроваджує програму, зацікавлених сторін тощо. Цей крок є найбільш творчим і потребує значної креативності. Звісно, можна передбачити, що не усі конфлікти можна перетворити з деструктивних у конструктивні, у такому випадку виконується наступний крок – остаточна утилізація чинників конфлікту. Цей крок передбачає виявлення первісних джерел конфлікту і їх усунення або трансформацію на потенційно неконфліктні.

Останнім кроком методики є інституціалізація розроблених інструментів роботи з конфліктом – формування уроків, виокремлення позитивного досвіду, занесення в базу даних, розповсюдження винесених уроків і здобутого досвіду, доцільна зміна бізнес-процесів внаслідок викриття нових особливостей управління програмою розвитку. Відповідальний за крок – конструктивіст.

Схема алгоритму реалізації методики зображена на рис. 1. Впровадження методики має дасть змогу спрямувати енергію конфліктів в напрямку не стримування, а прискорення реалізації програм розвитку, підвищення якості управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку у цьому напрямку. Латентні конфлікти створюють значний опір траєкторії успішної реалізації програм розвитку. Очевидно, що уникнути всіх латентних конфліктів неможливо, як неможливо запобігти і їх руйнівній силі. Однак, систематизувати роботу з ними, зменшити ймовірність їх деструктивного впливу на проект – наукова задача, один з кроків на шляху вирішення якої робить запропонована в статті методика. Одна з цілей методики – перевести неформалізоване практичне мистецтво управління латентними конфліктами у русло системного наукового підходу. Такий підхід не виключає творчість і креативність, які мають бути застосовані до вирішення завдань в рамках методики, але додає управлінській проблемі риси визначеності, чіткості, деякого ступеня формалізації.

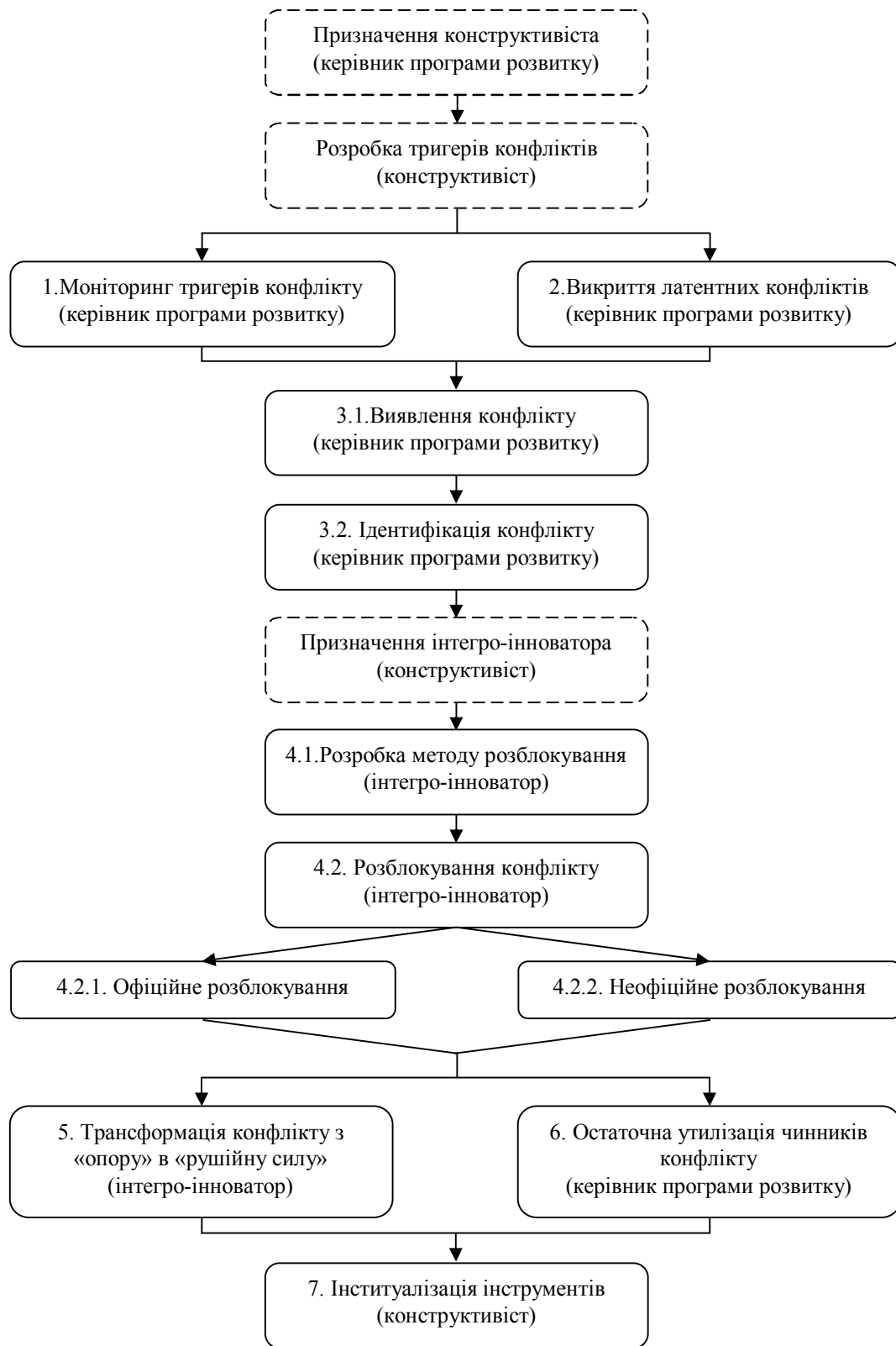


Рис. 1. Схема алгоритму реалізації методики РЛК

Подальші дослідження можуть бути сконцентровані у напрямку підбору математичної моделі опису процесу розблокування і трансформації латентних конфліктів, а також напрямку адаптації методики РЛК до специфічних типів програм розвитку.

Список літератури:

1. **Бушуев С.Д.** Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : монография / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.
2. **Морозов В.В.** Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції) [Текст] / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпильова; за ред. В.В. Морозова; МОН України. – К.: «Таксон», 2009. – 464 с.
3. **Примуш М.В.** Конфліктологія [Текст] / М.В. Примуш – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
4. **Прибутько П.С.** Конфліктологія [Текст] / П.С. Прибутько, Р.В. Михайленко, Л.М. Дубчак, М.М. Роговенко. – К.: КНТ, 2010. – 136 с.
5. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition / USA.** – PMI, 2013. – 589 p.
6. **Berne, Eric** (1996). Games People Play – The Basic Hand Book of Transactional Analysis. New York: Ballantine Books. – 216 p.
7. **Adizes, Ichak.** How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems. – USA, Adizes Institute, 1983. – 281 p.
8. **Oracle® Project Management User Guide.** Release 12.1. August 2010. – http://docs.oracle.com/cd/B53825_08/current/acrobat/121pj tug.pdf.
9. **Бушуев С.Д.** Методології управління проектами на моделях класу «рушійні сили – опір» [Текст] / С.Д. Бушуев, Р.Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 2 – С.11-15.
10. **Ярошенко Ю.Ф.** Моделі «рушійні сили – опори» в управлінні проектами та програмами [Текст] / Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко – К.: Самміт книга, 2010. – 160 с.

References:

1. **Bushuyev S.D.** Morozov V.V. Dynamic leadership in project management (1999). Kyiv, Ukrainian project management association. 312 p.
2. **Morozov V.V.** Cherednichenko A.M. Shpylyova T.I. Formation, management and development of the project team (behavioral competencies): teach. manual (2009). Kyiv, Tucson. 464 p.
3. **Prymush MV** Conflictology: teach. manual (2006). Kyiv, Professional. 288 p.
4. **Prybutko P.S.** Mikhaylenko R.V. Dubchak L.M. Rogovenko M.M. Conflictology: teach. manual (2010). Kyiv, CST. 136 p.
5. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition** (2013). USA. PMI. 589 p.
6. **Berne, Eric** (1996). Games People Play – The Basic Hand Book of Transactional Analysis. New York: Ballantine Books. 216 p.
7. **Adizes, Ichak.** How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems (1983). USA, Adizes Institute. 281 p.
8. **Oracle® Project Management User Guide.** Release 12.1. August 2010 (2010). – http://docs.oracle.com/cd/B53825_08/current/acrobat/121pj tug.pdf.
9. **Bushuyev S.D.** Yaroshenko R.F. Methodology of project management on the model class are «driving force – resistance» (2010) / Management of Development of Complex Systems. № 2. pp.11-15.
10. **Yaroshenko Y.F.** Yaroshenko R.F. Models «driving force – resistance» in program and project management (2010). Kyiv, Sammit Knyga. 160 p.