

ГЛАВА 4. Управление конфликтами и искусство ведения переговоров

Краткое содержание главы:

4.1. Конфликты и жизненный цикл проекта

Еще раз о жизненном цикле проекта
Категории конфликтов
Формирование проекта
Этап роста
Основная программа
Завершение проекта

4.2. Природа переговорного процесса

4.3. Партнерство, устав проекта и изменение содержания

Партнерство
Устав проекта
Изменение содержания
4.4. Некоторые правила и принципы ведения переговоров
Основные выводы
Глоссарий
Вопросы
Список литературы

Данная глава посвящена конфликтам. В ней также много говорится об умении вести переговоры, которое требуется для успешного разрешения конфликтов большинства существующих типов. У кого-то может возникнуть естественный вопрос: почему в проектах возникает так много конфликтов? Одна из причин заключается в том, что многие люди, работающие над проектом, имеют разные представления о достижении целей проекта. Но почему должны возникать такие разногласия? Разве не существует «одного наилучшего пути»? Один наилучший путь действительно может быть, но какой из путей действительно является наилучшим, определить непросто. Например, заказчик проекта часто имеет точку зрения, совершенно отличную от точек зрения тех, кто обеспечивает проекту исходные ресурсы — поставщиков материалов или функциональных менеджеров. Свои особые точки зрения могут иметь и другие стейкхолдеры, такие как топ-менеджмент проекта, местное сообщество или юристы фирмы, реализующей проект. Большинство конфликтов обусловлено неопределенностью, и переговоры являются способом управления ассоциируемого с нею риска. По этой причине эта глава посвящена также управлению риском и преодолению конфликтов, которые часто возникают в условиях неопределенности.

Как мы увидим в гл. 6, процесс планирования проекта обычно требует исходных ресурсов, предоставляемых многими людьми. Даже когда проект относительно невелик и прост, планирование может предусматривать взаимодействие всех подразделений организации. Практически невозможно, чтобы все эти взаимодействия были бесконфликтными, а когда конфликт возникает, всегда желательно иметь подходящие методы для его ослабления или разрешения. Разумеется, следует также упомянуть, что одни люди более восприимчивы к переговорам и компромиссам, чем другие, которые склонны отстаивать свой собственный путь или видеть во внешнем мире постоянную угрозу реализации своих желаний. Личностные характеристики людей могут различаться очень сильно и всегда должны учитываться при оценке способов разрешения конфликтов в проекте.

Иногда конфликт определяется как «процесс, начинающийся, когда одна сторона начинает считать, что достижению ее интересов препятствует или собирается препятствовать другая сторона» (*Thomas*, 1976, с. 841). Хотя конфликт может возникнуть на почве религии, чувств или поведения, в этой главе мы сосредоточимся главным образом на конфликтах из-за целей, возникающих, когда человек или группа начинает преследовать цели, отличные от целей других людей или групп (*Raiffa*, 1982, гл. 12). Сторона конфликта будет удовлетворена, когда степень противодействия ее интересам будет снижена до уровня, при котором не нужно будет рассматривать никаких ответных мер против другой стороны — ни в настоящем, ни в будущем. Когда все стороны конфликта достигают такой степени удовлетворенности, конфликт считается разрешенным.

Разумеется, имеется много способов разрешения конфликтов, таких как отступление, сглаживание противоречий, компромисс, принуждение,

конfrontация/решение проблемы и др. Обычно конfrontация/решение проблемы (то есть обращение к проблеме напрямую, например посредством вступления в переговоры) считается самым эффективным методом, в то время как принуждение оказывается наименее эффективным. В современных обществах решающее слово принадлежит закону, если переговоры или третейский суд не привнесли успеха — несмотря на случайные судебные ошибки. Разрешение конфликта является конечной целью закона.

Организации создают сложные и подробные системы правил и предписаний для разрешения споров между самой организацией и индивидами и группами, с которыми она взаимодействует. Соглашения между фирмой и ее поставщиками, ее профсоюзами и ее покупателями составляются в письменной форме для облегчения разрешения потенциальных конфликтов. Но разные заинтересованные стороны (стейххолдеры) не всегда одинаково трактуют суть закона или пункты контракта. Никакой контракт, каким бы подробным он ни был, не способен учесть все обстоятельства, которые могут возникнуть во взаимоотношениях между покупателем и продавцом сложного производственного оборудования, между потребителем и провайдером инженерных консалтинговых услуг, между разработчиком и пользователем компьютерных программ — и перечень вариантов потенциальных конфликтов можно продолжать бесконечно. Заваленным искаами судам приходится заниматься самыми разными конфликтами. По данным Ассоциации адвокатов штата Нью-Йорк, в США имеется около 850 000 адвокатов. Подавляющая их часть, составляющая от 25 до 35% общемировой численности адвокатуры, занимается оказанием помощи конфликтующим сторонам в разрешении споров.

В этой главе мы исследуем природу переговоров как средства ослабления или разрешения тех типов конфликтов, которые обычно возникают при работе над проектами. Но прежде следует подчеркнуть, что *эта глава не является руководством по проведению переговоров*; так как эта тема слишком обширна. Скорее, она посвящена роли и практике применения переговоров в управлении проектами. Отметим также, что мы уделяем минимальное внимание переговорам между организацией и внешними продавцами. По нашему опыту переговоры этого типа иногда осуществляются руководителем или инженером проекта, но чаще всего членами отдела закупок организации. Переговоры между покупателем и продавцом всесторонне рассмотрены в *Raiffa* (1982).

Споры о надлежащем техническом подходе к проблеме часто позволяют найти решение, основанное на сотрудничестве, которое оказывается лучше любого решения, предлагавшегося первоначально. Конфликты часто помогают индивидам и группам узнать о целях и задачах других индивидов и групп организации и, таким образом, создают необходимые предпосылки для проведения переговоров, в которых не будет проигравших (см. разд. 4.3). Действительно, вовлечение в такие переговоры является примером позитивных результатов, которые может принести данный подход к разрешению конфликтов.

В гл. 3 мы отмечали, что навыки ведения переговоров крайне необходимы всем руководителям проектов. Ни один РП не должен пытаться управлять проектом без овладения этими навыками. В этой главе мы опишем типичные области управления проектами, в которых наличие таких навыков является обязательным. Кроме того, мы рассмотрим допустимые и недопустимые подходы к переговорам, а также некоторые характеристики успешных переговоров, подсказанные экспертами в этой области и нашим собственным опытом. Мы также затронем некоторые этические аспекты ведения переговоров. По-видимому, разрешение конфликтов или проведение переговоров предполагает больше возможностей для неэтических действий, чем другие аспекты управления проектами. Мы приведем здесь сравнительно мало иллюстративных примеров. Успешные переговоры обычно несут на себе отпечаток многих особенностей фактической ситуации, и знакомство с большинством коротких примеров мало помогает реализации теоретический знаний на практике. Однако в конце главы мы использовали один пример из реальной жизни, в котором по понятным причинам изменили имена действующих лиц.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ПРАКТИКЕ

Как умелое ведение переговоров помогло быстро построить школу

Идея построить школу для сирот и детей из бедных семей в африканских трущобах всего за 30 дней была предложена в качестве темы для одного норвежского реалити-шоу. Только один из десяти приглашенных членов скандинавской команды имел опыт работы на стройках и только одна из них, госпожа Ланге, имела опыт управления проектами. Как нетрудно было предвидеть, проблемы климата, питания, языка и особенно своеобразия местной культуры оказались для маленькой команды очень непростыми. Жара казалась северянам непереносимой, а еда совершенно безвкусной — и Ланге пришлось просить поваров ресторана при отеле добавлять в нее больше специй. Но задача изменения культуры оказалась наиболее трудной, особенно что касалось времени, так как африканцы были гораздо менее пунктуальными, чем скандинавы. Например, чтобы вовлечь в проект местное население, Ланге заказала местному плотнику изготовление столов и парт для школы. Когда же за несколько дней до окончания срока выполнения заказа она решила узнать, как идут дела, то с ужасом увидела, что плотник даже не приступил к работе. «Время не-

предсказуемо, я сам сообщу вам, когда все будет готово», — сказал он.

Ланге обнаружила, что проводить переговоры требовалось чуть ли не по любому вопросу: «Навыки ведения переговоров были самыми цennыми из всех, полученных мною в процессе обучения управлению проектами». Она быстро осознала, что во время контактов с местным населением ей часто нужно заставлять себя считать до десяти, чтобы сообразить, откуда родом ее собеседники и представить себе, каким может быть решение, устраивающее обе стороны. Туземцы дали ей прозвище «дипломат». Впечатленные тем, с каким упорством иностранцы стараются оказать им помощь, местные жители также стали принимать участие в реализации проекта. Ланге обнаружила, что вместо того, чтобы действовать по официальным каналам, ей лучше обращаться к местным женщинам, которые были готовы выполнять работу, снимавшую многие проблемы для членов команды.

Однако по мере приближения назначенного срока успех проекта все еще казался маловероятным. Когда

члены команды поняли, насколько разочарованы будут местные дети и взрослые, если строительство школы не будет завершено, они решили работать в три смены, в том числе ночью. Эти дополнительные

усилия себя оправдали, и школа была сдана точно к дате окончания реалити-шоу.

Источник: Yovovich B. G. Worlds Apart, PM Network, Vol. 24.

4.1. Конфликты и жизненный цикл проекта

В этом разделе после краткого обсуждения жизненного цикла проекта мы классифицируем типы конфликтов, которые часто возникают в среде проекта, и затем подробно рассмотрим их природу. Далее мы проследим связь жизненного цикла проекта с основными категориями конфликтов и узнаем, что определенные модели конфликтов ассоциируются с разными периодами жизненного цикла проекта. Обладая таким знанием, РП может быстрее и точнее диагностировать природу конфликтов, с которыми он сталкивается, и, таким образом, снижать вероятность эскалации конфликта вследствие неэффективных попыток его разрешения.

Еще раз о жизненном цикле проекта

Разные авторы по-разному определяют этапы жизненного цикла проекта (см. рис. 1.3, 1.4 и 1.5). Два наиболее употребимых определения были даны в *Thamhain и др.* (1975a) и *Adams и др.* (1983). В первом используется четырехэтапная модель инициирования, создания, выполнения основной программы и завершения проекта. Во втором определении жизненный цикл проекта также разбивается на четыре этапа: концептуализация, планирование, осуществление и завершение.

Для наших целей эти два взгляда на жизненный цикл представляются не имеющими больших различий. На первом этапе топ-менеджмент в порядке эксперимента, иногда неофициально, одобряет предварительное планирование процесса. Часто этому одобрению со стороны менеджмента предшествует неофициальная (тайная) работа по проверке осуществимости идеи. Выполняется начальное планирование, ставятся базовые цели, и проект может начать реализовываться. Второй этап характеризуется подробным составлением плана, бюджета, графика работ и накоплением ресурсов. На третьем этапе выполняется львиная доля всех работ по проекту. На заключительном этапе жизненного цикла все работы завершаются, и продукт передается заказчику или пользователю. Этот этап также предусматривает передислокацию активов и персонала проекта. Он даже может включать подготовку к начальному этапу другого родственного проекта.

Категории конфликтов

Все этапы жизненного цикла, по-видимому, характеризуются конфликтами разных типов. *Thamhain и др.* (1975a, 1975b) провели масштабное исследование конфликтов, сопровождающих проекты. Эти конфликты возникают по таким вопросам, как календарный план, приоритеты, потреб-

ность в рабочей силе, технические факторы, административные процедуры, оценки издержек и, разумеется, из-за личных противоречий (*Afzalur, 1992*). *Thamhain и др.* собрали данные о частоте и силе конфликтов каждого типа на каждом этапе жизненного цикла проекта. Умножая частоту на меру силы конфликта и корректируя это произведение с учетом доли РП, сообщавших о каждом типе конфликта, они получали оценку интенсивности конфликтов.

При изучении полученных таким образом данных оказалось, что конфликты могут быть распределены по трем основным категориям.

1. Группы, работающие над проектом, могут иметь разные цели и ожидания.
2. Имеется высокая неопределенность в отношении того, кто обладает властью принятия решений.
3. Имеются межличностные конфликты между людьми, являющимися заинтересованными сторонами в проекте.

Некоторые конфликты отражают тот факт, что повседневная работа над проектами обычно осуществляется многими единицами организации, которые часто различаются по своим целям и техническим суждениям. В результате эти единицы имеют разные ожидания в отношении проекта, его издержек и выгод, его относительной важности и распределения во времени. Конфликты по поводу календарных планов, внутри- и межпроектных приоритетов, оценок затрат и рабочего времени персонала обычно относятся именно к этой категории. В основном они возникают потому, что руководитель проекта и функциональные менеджеры имеют очень разные цели. Все интересы РП сосредоточены на проекте. Основной интерес функционального менеджера сосредоточен на повседневной деятельности его подразделения.

Другие конфликты отражают тот факт, что и технические, и административные процедуры являются важными аспектами управления проектом. Неопределенность в вопросе о том, кто обладает властью принятия решений о распределении ресурсов, использовании административных процедур, осуществлении коммуникаций, выборе технологии и в прочих областях, влияющих на проект, порождает конфликты между РП и другими сторонами. Достаточно просто (и корректно) будет заявить, что функциональный менеджер контролирует, кто работает над проектом и принимает технические решения, а РП контролирует календарный план и поток рабочих заданий. На практике в часто хаотичной среде проекта среди бесчисленных повседневных мелких кризисов, с которыми в равной мере сталкиваются РП и функциональный менеджер, разграничение полномочий редко бывает таким очевидным.

Наконец, некоторые проекты отражают тот факт, что человеческие ресурсы являются неотъемлемой частью любого проекта. В среде, зависящей от взаимодействия многих людей, столкновение личностей неизбежно. В конфликтах между проектом и заказчиком или между топ-менеджментом и проектом именно РП олицетворяет собой проект и таким образом становится стороной конфликта.

Мы можем классифицировать эти конфликты как конфликты из-за различий в целях, конфликты из-за неопределенности в отношении степени власти и конфликты между личностями. Основные типы конфликтов и заинтересованных сторон представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Категории конфликтов проекта и заинтересованные стороны

Заинтересованные стороны	Категории конфликтов		
	Из-за целей	Из-за власти	Межличностные
Команда проекта	Календарные планы. Приоритеты	Техническая	Личностные характеристики
Заказчик	Календарные планы. Приоритеты	Техническая	
Функциональный и топ-менеджмент	Календарные планы. Приоритеты. Стоимость труда	Техническая. Административная	Личностные характеристики

Три типа конфликтов, по-видимому, позволяют определять участвующие в конфликте заинтересованные стороны проекта. Разные цели, имеющиеся у РП, топ-менеджмента и функциональных менеджеров, являются главным и постоянным источником конфликта. Например, топ-менеджмент (иногда произвольно) склонен устанавливать все три основных параметра проекта — сроки, затраты и содержание — и полагать, что РП будет в состоянии достичь всех трех поставленных перед проектом целей. Недооценка затрат и времени является естественным следствием такой практики и приводит напрямую к конфликту между РП, как представителем проекта, и топ-менеджментом. Второе следствие заключается в том, что РП пытается распространить строгие ограничения по затратам и срокам на функциональных менеджеров, подразделения которых, как ожидается, будут участвовать в работе над проектом. Дополнительные конфликты возникают, когда функциональные менеджеры начинают жаловаться на то, что они не в состоянии уложиться в жесткие требования по срокам и затратам. Все это создает предпосылки для неудачи в управлении проектом, что становится еще одним источником конфликтов между РП и топ-менеджментом.

Функциональные менеджеры могут также не сходиться с РП во мнениях по таким вопросам, как приоритетность проекта, желательность привлечения конкретного индивида к работе над проектом или даже применимость в проекте определенного технического подхода. Кроме того, приоритеты и календарный план заказчика (внутреннего или внешнего) могут радикально отличаться от приоритетов и календарного плана топ-менеджмента и команды проекта. Наконец, команда проекта имеет собственные представления об адекватности предложенного календарного плана или о комплектовании проекта кадрами. Данные, содержащиеся в *Thamhain и др.* (1975а), показывают, что эти конфликты из-за различий

в целях возникают на всех этапах жизненного цикла проекта, хотя особенно серьезными они бывают на ранних этапах. Но независимо от фактора времени во многих случаях остается неясным, чьи приоритеты занимают главенствующее положение.

Разумеется, имеется несколько методов для урегулирования конфликтов из-за разногласий о приоритетах — конфликтов как между проектами, так и внутри проекта. Часто модель для отбора проекта, которому будет предоставлено финансирование, определяет группу проектов, ранжированных по какому-то критерию. К тому же топ-менеджмент нередко сам задает приоритетность тех или иных проектов. Относительная важность задач в каждом проекте обычно устанавливается руководителем проекта, который распределяет ограниченные ресурсы в зависимости от требований календарного плана, трудности задач, доступности ресурсов и прочих соображений. Существование этих методов для разрешения конфликтов из-за различий в оценке приоритетности часто приносит мало пользы, потому что руководители проектов и функциональные менеджеры часто демонстрируют прочную приверженность максимальному удовлетворению своих собственных интересов без учета интересов всей организации.

Конфликты из-за степени власти характерны для многих проектов. Команда проекта и заказчик стремятся концентрироваться на технических процедурах, обсуждая надлежащий подход к реализации проекта или способы решения отдельных проблем, которые могут возникнуть на каждом этапе. Топ-менеджеры имеют другие заботы. Они не только настаивают на том, чтобы РП использовал определенный набор административных процедур, соответствующих организационным и правовым стандартам, но и следят за тем, кто кому подчиняется и чье разрешение требуется для осуществления того или иного действия. Проницательный читатель заметит, что такие действия не во всем идут на пользу проекту. Наши беседы со многими топ-менеджерами позволили сделать очевидный вывод о том, что топ-менеджмент обычно хочет обеспечить проекту эффективность и другие преимущества, но при этом пытается сохранить привычные выгоды традиционной иерархической структуры. Очевидно, что такой подход создает благоприятные условия для возникновения конфликтов.

Следует ясно осознавать потенциал партнерства и разработки устава проекта для разрешения конфликтов. Ни один из этих инструментов не остановит возникновение конфликта, они могут лишь резко снизить его интенсивность, а также представить схему его разрешения. Они даже делают возможным создание среды, в которой РП и функциональные менеджеры смогут занимать позиции, поддерживающие организацию в целом, а не только интересы проекта или функции.

Руководители проектов часто оказываются вовлечеными в споры о календарном планировании или приоритетах распределения ресурсов с функциональными менеджерами, находящимися на более высоких уровнях организационной иерархии. Ни функциональные менеджеры, ни

руководители проектов не знают наверняка, кто из них обладает властью решения тех или иных вопросов. Типичная жалоба РП звучит следующим образом: «Я отвечаю за все, но не обладаю никакими властными полномочиями».

Проблемы между людьми возникают, по большей части, внутри команды проекта, хотя функциональные менеджеры могут вступать в конфликты с руководителями проектов: первые могут обвинять вторых в чрезмерной напористости, а вторые первых — в чрезмерной медлительности. По нашему опыту, большинство личных конфликтов между членами команды проекта возникают из-за различий в техническом подходе или философии решения проблемы и в методах внедрения результатов проекта. Вполне возможно, что личные конфликты приводят к конфликтам по техническим вопросам. Очевидно, что любой тип конфликта на первый взгляд может показаться личным конфликтом.

Далее мы рассмотрим эти типы конфликтов на разных этапах жизненного цикла проектов.

Формирование проекта

На начальном этапе жизненного цикла проекта большинство конфликтов возникает из-за неразберихи, связанной с инициированием проекта при матричном управлении. На этом этапе еще практически ничего не решено ни по поводу проекта, ни по поводу управления им. Даже технические цели проекта, не имеющие пока ясного определения или выражения, понятны только в самых общих чертах. Переход от этого полу хаотичного состояния к относительно упорядоченному состоянию, достигаемому на этапе роста, довольно труден. Для его осуществления необходимо справиться с несколькими фундаментальными проблемами, хотя и необязательно в том порядке, в котором они перечислены ниже.

Во-первых, технические цели проекта должны быть уточнены в такой степени, чтобы обеспечить проведение детального планирования на этапе роста. Во-вторых, должны быть получены твердые обещания выделения ресурсов от топ-менеджмента и функциональных менеджеров. В-третьих, должно быть четко заявлено о приоритетности проекта в сравнении с приоритетностью других проектов организации. Мы считаем, что приоритетность проекта должна быть задана как можно раньше. (Хотя, возможно, это и не спасет проект от задержки при наступлении события непреодолимой силы, но зато будет служить важным политическим сигналом функциональным менеджерам о том, какие проекты будут иметь больший вес в случае конфликтов из-за ресурсов.)

Эти условия нельзя считать достаточными, но они безусловно являются необходимыми в том случае, когда требуется разрешать типичные конфликты на этапе формирования — по крайней мере на разумном уровне, — а не просто переносить их на этап роста в еще более остром состоянии.

Руководитель проекта, склонный избегать конфликтов на этом этапе, на следующем этапе неизбежно навлечет на себя еще большие несчастья.

Названные выше фундаментальные проблемы лежат в основе таких критически важных, но по сути чисто практических вопросов, как:

- привлечение каких функциональных областей потребуется для выполнения задач проекта;
- каков необходимый уровень вовлеченности каждой из функциональных областей;
- как будут разрешаться конфликты из-за ресурсов/производственных мощностей между этим и другими проектами;
- как разрешать конфликты из-за ресурсов/производственных мощностей между проектом и функциональными подразделениями;
- кто обладает полномочиями решения технических вопросов и вопросов, касающихся календарного плана, персонала и издержек;
- и, что еще важнее, как сообщать об изменении приоритетов материнской организации всем, кого так или иначе затрагивает проект?

Отметьте, такие фундаментальные проблемы, как уточнение технических целей, обеспечение приверженности менеджмента и задание относительной приоритетности проекта, должны быть разрешены независимо от того, какая организационная форма управления выбирается для проекта. Нужно также отметить, что выбранная организационная структура будет оказывать большое влияние на способы улаживания конфликтов. Чем более независим и автономен проект, тем более авторитарной будет роль РП. Чем менее автономен проект и чем больше внешних связей он имеет, тем сильнее власть функциональных менеджеров. Отсутствие ясности в вопросе власти/влияния/полномочий РП и функциональных менеджеров является важной составляющей всех конфликтов, ассоциируемых с техническими решениями, распределением ресурсов и соблюдением календарного плана.

Этап роста

В *Thamhain и др.* (1975а, с. 39) отмечается, что конфликты на этапе роста, возникающие из-за «приоритетов, календарного плана и административных процедур проекта... кажутся продолжениями конфликтов, возникших на предыдущем этапе проекта». Это период, в течение которого проект переходит (или должен переходить) от общей концепции к детально разработанным планам. Если проект независим и автономен, то РП стремится добиться преданности *людей* из функциональных подразделений. Если проект имеет функциональные связи, то РП стремится добиться обязательств выполнения *работы* от функциональных подразделений. Но в любом случае РП стремится добиться приверженности своему проекту от функциональных менеджеров, которые находятся под прессом необходимости оказывать поддержку другим проектам помимо выполнения своей повседневной рутинной работы.