

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Социально-психологические детерминанты успеха проектов организационных изменений на примере предприятия среднего бизнеса текстильной промышленности. Часть 2

Socio-Psychological Determinants of Organizational Change Projects Success on the Example of the Textile Industry Enterprise of Medium Business. Part 2

DOI: 10.12737/24909

Получено: 13 февраля 2017 г. / Одобрено: 28 февраля 2017 г. / Опубликовано: 31 марта 2017 г.

Волков О.С.

Аспирант, Институт экономики и управления Нижегородского государственного технического университета, Россия, 603155, г. Нижний Новгород, ул. Минина, д. 28а, корп. 3, e-mail: id.volkovos@gmail.com

Тищенко О.Э.

Ассистент кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ, Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, e-mail: olga1-2-3@yandex.ru

Камышева С.А.

Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: Kamysheva_s@mail.ru

Volkov O.S.

Postgraduate Student, Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod State Technical University, Bld. 3, 28a, Minina St., Nizhny Novgorod, 603155, Russia, e-mail: id.volkovos@gmail.com

Tishchenko O.E.

Assistant Professor of General and Strategic Management, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia, e-mail: olga1-2-3@yandex.ru

Kamysheva S.A.

Magister, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia, e-mail: Kamysheva_s@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена проблеме сопротивления организационным изменениям. Цель исследования — выявить зависимости между стилями разрешения конфликтов, возникающих при проведении проектов организационных изменений, и эффективностью проекта. Результаты имеют практическое значение для повышения успеха проектов организационных изменений и аналогичных проектов с высокой степенью неопределенности либо требующих интеллектуального человеческого ресурса для решения когнитивных задач.

Ключевые слова: управление проектами организационных изменений, сопротивление изменениям, управление конфликтами, социально-психологические основы управления проектами.

Abstract

The article is devoted to a problem of resistance to organizational changes. An objective of this research is to detect interdependence between personal characteristics of organizational change projects participants, psychological readiness of staff of the divisions involved in the project of organizational transformations, ways of conflict permission and efficiency of the realized projects. The results have practical value for increase of organizational change projects implementation success, and also similar projects with high degree of uncertainty, or the projects demanding an intellectual human resource for the solution of cognitive tasks.

Keywords: management of organizational change projects, resistance to change, conflict management, socio-psychological foundations of project management.

Введение

Проектам организационных изменений в целом и сопутствующему сопротивлению на сегодняшний день посвящено немало исследований [22; 23; 25; 26; 39; 42; 47; 48; 50; 51; 56–59], в том числе изучающих проблему с социально-психологической точки зрения [6; 9; 18; 21; 41; 45; 52; 66; 71; 74]. Кроме того, особый практический интерес представляют исследования, фокусирующиеся на выявлении специфических личностных характеристик участников проектов, социально-психологических характеристик

проектных работников, влияющих на различные показатели проектной деятельности [3–5; 7; 15; 30; 69], в том числе на степень сопротивления проекту, поскольку их результаты позволяют прогнозировать поведение сотрудников, связанное с сопротивлением организационным изменениям, а значит, дают возможность адаптировать программу их внедрения с учетом ожидаемой реакции на них.

Еще одним важным аспектом проектов организационных изменений является их потенциальная конфликтность. При этом конфликты оказы-

вают влияние на результаты деятельности проектной команды [1; 2; 8; 10; 24; 29; 32; 33; 37; 43; 44; 55; 73].

Данное исследование, в свою очередь, продолжает изучение социально-психологического аспекта управления проектами организационных изменений и предполагает влияние психологической готовности и стиля разрешения конфликтов на эффективность проектов организационных изменений.

Исследование проводилось в рамках проекта организационных изменений предприятий среднего бизнеса текстильной промышленности, в котором было задействовано девять подразделений компании, в составе которых было, соответственно, девять проектных команд размером от трех до девяти человек, являющихся эмпирическим объектом данного исследования. Общая численность выборки — 59 человек. Выборка сопоставлена по возрасту (от 27 лет до 54 лет) и стажу работы на предприятии (от 2 лет до 15 лет).

Результаты исследования и рекомендации по внедрению

Прежде всего, был проведен кластерный анализ, выявивший четыре типа однородных групп сотрудников. Рассмотрим более подробно данные типы сотрудников, их распределение в проектных командах, а также показатели эффективности проектных команд. В исследовании принимало участие девять проектных команд, соответствующих отделам организации.

В табл. 1 представлена информация о качественном составе проектных команд в соответствии с проведенной типологизацией сотрудников в рамках кластерного анализа.

Таблица 1

Качественный состав проектных команд

Проектная команда	Типы сотрудников в соответствии с кластерным анализом							
	Тип 1		Тип 2		Тип 3		Тип 4	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
№ 1. Бухгалтерия	1	11%	1	11%	2	22%	5	56%
№ 2. Отдел технического контроля	—	0%	—	0%	2	40%	3	60%
№ 3. Отдел управления товарными категориями	1	33%	2	67%	—	0%	—	0%
№ 4. Производственно-диспетчерский отдел	1	25%	—	0%	—	0%	3	75%
№ 5. Швейный цех	2	22%	7	78%	—	0%	—	0%

Окончание табл. 1

Проектная команда	Типы сотрудников в соответствии с кластерным анализом							
	Тип 1		Тип 2		Тип 3		Тип 4	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
№ 6. Экспериментальный цех	3	33%	2	23%	1	11%	3	33%
№ 7. Подготовительно-раскройный цех	2	22%	5	56%	1	11%	1	11%
№ 8. Финансово-экономический отдел	—	0%	—	0%	3	60%	2	40%
№ 9. Отдел снабжения	3	50%	—	0%	—	0%	3	50%

Так, 1-й тип сотрудников характеризуется средним уровнем положительного отношения к изменениям (0,59), самым низким уровнем связываемой с организационными изменениями справедливостью для данной выборки (0,63), относительно высокой предрасположенностью к компромиссному стилю разрешения конфликтов (0,74) и относительно низкой предрасположенностью для данной выборки к стилю разрешения конфликтов «объединение» (0,59). При реализации проекта в данной организации наибольший процент сотрудников первого типа имелся в проектной команде № 9, в которой фактически наиболее часто применялся компромиссный стиль разрешения конфликтных ситуаций, и по уровню эффективности реализации проекта команда имеет оценку 0,73, что соответствует 5–6-му месту в рамках всей организации. Основной чертой данного типа сотрудников является относительно высокая предрасположенность к разрешению конфликтов компромиссным стилем, которая в рамках проведенного исследования имеет положительную корреляцию с эффективностью деятельности проектной команды.

2-й тип сотрудников — «Негативно относящийся к изменениям» — имеет низкий уровень готовности к организационным изменениям (0,55), что является самым низким показателем в рамках данной выборки, невысоким уровнем справедливости, связываемой с организационными изменениями (0,67), и самыми низкими в данном исследовании показателями предрасположенности к компромиссному (0,55) и сотрудничающему (0,58) стилю разрешения конфликтов, что может косвенно указывать на их предрасположенность к иным стилям разрешения конфликтов. Наибольший процент сотрудников второго типа представлен в проектной ко-

манде № 5 «Швейный цех», которая занимает восьмую позицию в рейтинге эффективности деятельности проектных команд. Разрешение конфликтов в данной проектной команде осуществлялось в основном посредством силового либо конкурирующего стиля разрешения конфликтов.

3-й тип сотрудников имеет самые высокие показатели психологической готовности к организационным изменениям в рамках данной выборки, а именно: показатель положительного отношения к изменениям составляет (0,65), а справедливости, связываемой с организационными изменениями, — (0,77), что характеризует их наиболее позитивное отношение к проводимым в компании изменениям. В то же время сотрудникам данного типа наиболее характерен стиль разрешения сотрудничества, показатель которого для данного типа составляет (0,84) и достаточно низкий уровень предрасположенности к компромиссному стилю разрешения конфликтов (0,62), что характеризует данный тип сотрудников готовностью к полноценному и окончательному совместному разрешению конфликтных ситуаций, не довольствуясь временными мерами. Наибольший процент сотрудников 3-го типа имеется в проектной команде № 8 «Финансово-экономический отдел», которая занимает четвертое место в рейтинге эффективности деятельности проектных команд. В рамках данного проекта основным стилем фактического разрешения конфликтных ситуаций являлся совместный стиль разрешения конфликтов.

4-й тип сотрудников — «Готовый пойти на компромисс» — характеризуется низким уровнем положительного отношения к изменениям (0,55) и высоким уровнем связываемой с организационными изменениями справедливостью (0,71), что говорит о недостаточно позитивном отношении к реализуемым изменениям, но, тем не менее, о достаточно высокой оценке собственных возможностей в рамках данного проекта. По отношению к конфликтным ситуациям у сотрудников данного типа преобладает предрасположенность к компромиссному стилю разрешения конфликтов, показатель которой является самым высоким для данной выборки (0,79) и достаточно высокий показатель к совместному стилю разрешения конфликтов (0,75). Наибольший процент сотрудников 4-го типа представлен в проектной команде № 4 «Производственно-диспетчерский отдел», занимающей 5–6-е место в рейтинге эффективности проектных команд. Преобладающим стилем разрешения конфликтов в

рамках исследования и реализации проекта являлся компромиссный стиль.

Самый высокий показатель эффективности проектных команд имеет проектная команда № 1 «Бухгалтерия» и № 6 «Экспериментальный цех», занимающие 1–2-е места в рейтинге эффективности проектных команд. Характерными чертами данных проектных команд является то, что в них имеются сотрудники всех четырех типов, в то же время преобладающий процент в каждой проектной команде составляют сотрудники 4-го типа, а при разрешении возникающих в проекте конфликтов в основном использовался стиль «сотрудничество».

Самый низкий показатель эффективности в рамках проекта имела проектная команда № 7 «Подготовительно-раскройный цех», которая представлена сотрудниками всех четырех типов, но преобладающим является 2-й тип сотрудников (56%), а при возникновении конфликтных ситуаций использовались в подавляющем случае силовой и конкурирующий стили разрешения конфликтов.

Оценивая результаты кластерного анализа и множественного регрессионного анализа, можно сделать вывод о том, что при реализации проектов организационных изменений, т.е. проектов с высоким значением человеческого фактора и высоким уровнем неопределенности и конфликтности при относительно высокой степени психологической готовности сотрудников к организационным изменениям, важным фактором эффективности данных проектов является фактический стиль разрешения конфликтов, который, в свою очередь, зависит от предрасположенности членов проектных команд к определенному стилю разрешения конфликтов и конфликт-компетентности менеджера проектной команды, который осуществляет подбор членов проектной команды как на основе их профессиональных компетенций, так и психологических свойств личности, а также руководит процессом разрешения конфликтов, возникающих при реализации данных проектов.

Влияние конфликтности и стиля разрешения конфликтов на эффективность проектных команд

При проведении исследования было выявлено, что в рамках проекта организационных изменений происходит повышение уровня конфликтности в проектных командах, сформированных на основе действующих отделов компании. В исследовании,

однако, не было выяснено, какого рода конфликты возникают в проектных командах, т.е. относятся ли они к конфликтам взаимоотношений, конфликтам процесса или к конфликтам задачи, так как целью данного исследования это не являлось. Повышение уровня конфликтности в проектах организационных изменений отмечается многими исследователями данной проблемы, так как сотрудники в рамках реализации подобного типа проектов сталкиваются с высоким уровнем неопределенности выполняемых задач, новизной формирующейся организационной среды, в которой им в дальнейшем предстоит работать. Понимание этого факта, как правило, вызывает у многих желание внести свой вклад в реализацию проекта и в процесс формирования новых условий работы с целью обоснования собственной значимости в деятельности организации и обеспечения для себя дополнительных выгод и наиболее комфортного рабочего процесса в дальнейшем, что приводит, в свою очередь, к столкновению интересов и порождает конфликты. Кроме того, имеется большое количество данных, наталкивающих на предположение о том, что в ходе организационных изменений, осуществляемых в группе или проектной команде, имеющей большой опыт совместной работы (длительное время, проведенное в ходе рабочего процесса), могут иметь место случаи обострения длящихся хронических конфликтов [11; 14; 29; 49; 58; 63].

Конфликты в командах, как скрытые, так и явные, часто проявляются в форме пассивно-агрессивных поведений, таких как давление на других членов команды, обвинение в действии либо бездействии, опоздание на групповые мероприятия или отказ от восприятия информации, либо сокрытие общей значимой информации [34; 75].

В то же время конфликты, возникающие в группах, обеспечивают позитивные результаты для деятельности за счет ускорения процесса самопознания конфликтующих сторон, наиболее полного рассмотрения проблемной ситуации, осознания общности и сходных интересов, объединения единомышленников и сосредоточения групповых усилий на решаемой задаче, расстановки приоритетов и устранения других несущественных разногласий, не имеющих отношения к деятельности группы.

Результаты исследований показывают, что конфликт взаимоотношений оказывает негативное влияние на производительность группы, снижает удовлетворение членов группы совместной работой

и уменьшает желание сотрудников работать в данной группе в дальнейшем [44; 70]. Тревога, основанная на межличностной враждебности, может препятствовать эффективному решению когнитивных задач [64; 72], а противостояние членов команды снижает их эффективность и способствует принятию неоптимальных решений [12; 46; 76]. В противоположность этому умеренные уровни конфликта задачи благоприятно влияют на производительность некоторых типов задач [43; 44; 70]. В тех случаях, когда имеет место решение сложных когнитивных задач, расхождение во мнениях о способе выполнения задачи и ее деталях выгодно, так как происходит генерирование новых идей и их всеобщее обсуждение [19; 36; 44; 70]. Конфликт, ориентированный на решение задачи, способствует улучшению качества принимаемого решения, так как решение, принятое в результате синтеза мнений, превосходит по результативности индивидуальные решения членов команды [53; 67; 68].

Из результатов множественного регрессионного анализа видно, что в данном проекте конфликтность имеет положительную корреляцию с производительностью проектных команд, что позволяет сделать вывод о том, что в ходе исследования имели место в подавляющем большинстве умеренные конфликты, ориентированные на задачу. Данные утверждения находили свое подтверждение и при проведении глубинных интервью с руководителем проекта и заинтересованными лицами, которые в основном наблюдали наличие спорных ситуаций, связанных с решением тех или иных задач проекта, т.е. объектом обсуждения и споров были вопросы модернизации предприятия, осуществляемой в ходе проекта организационных изменений, а не личные качества и поведение членов проектных команд. Также принимая во внимание тот факт, что проектные команды были сформированы на основе действующих отделов компании, а большинство сотрудников является женщинами в разном возрастном диапазоне и проработало в компании друг с другом не менее двух лет, можно говорить о низком уровне конфликта взаимоотношений. Данный вывод соответствует результатам [16], из которых следует, что время совместной работы в группах имеет отрицательную корреляцию с конфликтом взаимоотношений, так как сотрудники, работающие длительное время совместно, уже хорошо познали друг друга и могут прогнозировать реакцию партнеров по команде на те или иные действия, тем самым снижая вероятность межличностного напряжения,

вызывающего конфликт взаимоотношений. Также время, проведенное вместе, размывает социальные различия между членами группы, способствуя их взаимопониманию и снижению межличностной напряженности и конфликтности. Одновременно с этим в данном исследовании содержится вывод о том, что гендерный состав проектных команд, а именно соотношение в команде мужчин и женщин, не оказывает влияния на конфликтность и производительность, что позволяет результаты проведенного нами исследования экстраполировать на проектные команды с иным соотношением мужчин и женщин. Основываясь на представленных результатах, в дальнейшем мы будем говорить именно о конфликте задачи и способах разрешения именно конфликта, ориентированного на задачу.

Вторым фактором, оказывающим положительное влияние на эффективность проектных команд, является фактический стиль разрешения конфликтов, среди которых подтверждение нашли такие стили разрешения конфликтов, как «компромисс» и «сотрудничество», имеющие положительную корреляцию с эффективностью проектных команд. Выбор стиля разрешения конфликтов важен для эффективного их разрешения, так как обеспечивает возможность проектным командам уделять наибольшее внимание стоящим перед ними задачам и соответствовать критериям для успешного выполнения проектных задач (например [13; 35]). Если в команде используется стиль урегулирования конфликтов, который не способствует эффективному решению проектных конфликтов, то велика вероятность того, что деятельность команды будет сопряжена с непрерывными, возрастающими по силе и времени протекания конфликтами, поскольку много рабочего времени сотрудников будет потрачено на реакцию и противодействие провокационному конфликтогенному поведению других членов команды, вместо того, чтобы сосредоточиться на выполняемых задачах. Члены проектных команд могут приспособиться к атмосфере постоянных и неразрешенных конфликтов, однако в этом случае может страдать производительность данных команд, а также удовлетворенность членов команд совместной работой, что влечет за собой снижение эффективности совместной работы. Процесс управления конфликтом охватывает широкий диапазон действий, включая установление и разъяснение правил поведения, коммуникацию, решение задач, управление эмоциональным состоянием сторон конфликта [20; 60;

61]. Ряд исследований вопросов управления конфликтами говорит о том, что различные стили управления конфликтами оказывают различное влияние на производительность и эффективность работы проектных команд и играют роль в успехе работы проектной команды [17; 27; 54; 61; 62; 65]. Так совместные способы разрешения конфликта задачи способствуют повышению эффективности проектных команд [28; 73].

К подобным выводам пришли и мы в результате исследования, конкретизировав, что именно «компромисс» и «сотрудничество» при разрешении конфликтов способствуют повышению эффективности работы проектных команд при реализации в организации проекта организационных изменений вне зависимости от состояния психологической готовности сотрудников этой организации к изменениям. Большинство исследователей склонно считать, что конфликты взаимоотношений должны разрешаться иными способами, нежели конфликты, ориентированные на задачу, склоняясь к предотвращению данного рода конфликтов (например [29]), так как данные меры обеспечивают снижение отрицательных эмоций в целом в деятельности проектных команд, а создание благоприятного эмоционального фона в работе обеспечивает снижение вероятности возникновения конфликтов взаимоотношений [31].

Управление конфликтами в командах — это процесс, который может осуществляться как самими членами проектной команды, так и внешним или внутренним режиссером, которым может быть *team leader*, менеджер проектной команды либо руководитель проекта, в любом случае, это внешний процесс, обусловленный поведенческими реакциями на конфликтную ситуацию и компетентностью лица, осуществляющего регулирование. Данный процесс может зависеть от разных факторов и предпосылок к развитию той или иной ситуации, успеху или неудаче разрешения конкретного конфликта, что в дальнейшем может повлиять на эффективность работы команды в целом.

Важным результатом данного исследования является обнаружение корреляции между установочными характеристиками членов команды и эффективностью работы проектных команд. Так, обнаруженная положительная корреляция между предрасположенностью сотрудников к стилю разрешения конфликтов «сотрудничество» и эффективностью работы проектных команд позволяет нам говорить о возможности прогнозирования эффективности

той или иной проектной команды в зависимости от ее состава. Причем предрасположенность сотрудника к данному стилю разрешения конфликтов положительно коррелирует и с фактическим стилем разрешения конфликтов, что позволяет говорить об увеличении вероятности фактического разрешения конфликта, возникающего в проектной команде, именно этим стилем, что в итоге положительно отразится на эффективности работы проектной команды. А наличие отрицательной корреляции между предрасположенностью членов проектной команды к стилю разрешения конфликтов «конкуренция» и эффективностью проектной команды позволяет говорить о том, что увеличение в команде сотрудников с данной характеристикой может негативно отразиться на успешности данной команды. Корреляция между предрасположенностью к стилю разрешения конфликтов «конкуренция» и фактическим стилем разрешения конфликтов в ходе данного исследования не выявлена, что может быть обусловлено различными причинами: либо отсутствием этой взаимосвязи, либо эффективностью управляющего воздействия менеджеров, сопровождавших и регулирующих процесс разрешения конфликтов.

Наличие корреляции между доминирующей предрасположенностью членов проектных команд к определенному стилю разрешения конфликтов и эффективностью проектных команд позволяет не только прогнозировать уровень успешности работы той или иной команды, но и с некоторой вероятностью повышать эффективность проектной команды и вероятность успешной реализации проекта в целом на стадии планирования за счет формирования требований к членам проектной команды, а также в процессе формирования проектных команд. Данные выводы имеют практическое значение для повышения успеха реализации проектов организационных изменений, а также аналогичных проектов с высокой степенью неопределенности, либо проектов, требующих интеллектуального человеческого ресурса для решения когнитивных задач.

Использование результатов исследования при формировании проектных команд

Основываясь на результатах проведенного исследования и их апробации в ходе проекта организационных изменений, рекомендации по применению разработаны по двум направлениям: для проектов организационных изменений или внутренних

проектов, когда команда формируется на основе действующих отделов из сотрудников, имеющих опыт совместной работы, и для проектов, в которых команда формируется из специалистов, не имеющих опыта совместной работы, либо этот опыт незначителен, и команде проекта предстоит пройти все стадии жизненного цикла. При разработке данного раздела автор не претендует на разработку собственной методики формирования проектных команд и не ставит перед собой такой цели, а лишь обобщает уже имеющиеся знания и методики, добавляя в них тот элемент новизны, который обусловлен результатами проведенного автором исследования.

За основу процесса управления персоналом в проекте принимаются положения стандарта управления проектами *PMBoK*, а также рекомендации, связанные с вопросами проведения организационных изменений. Рекомендации предлагаются для проектов высокой степени неопределенности, где от членов команды требуется решение достаточно сложных когнитивных задач.

На этапе планирования человеческих ресурсов руководителю проекта при разработке требований к членам проектной команды, помимо профессиональных навыков, необходимо уделить внимание психологическим свойствам будущих сотрудников, а именно, опираясь на результаты проведенного исследования, их предрасположенность к определенному доминирующему стилю разрешения конфликтов и навыкам межличностного общения. Рекомендуется разработать примерный качественный состав команды управления проектом и проектных команд с таким учетом, чтобы не допустить доминирования в проектных командах сотрудников с предрасположенностью к стилю разрешения конфликтов «конкуренция», а также подготовить методики тестирования с целью выявления психологических установок членов будущих проектных команд. При формировании требований к членам проектной команды необходимо учитывать специфику предстоящего проекта. Так, специфика проекта обуславливает формальную структуру команды, перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды, а также ролевой состав будущей команды проекта.

На этапе формирования команды проекта руководителю проекта рекомендуется изучить возможных кандидатов на различные роли в проекте с использованием имеющейся информации. С предварительно отобранными кандидатами необходимо про-

вести переговоры с целью выявления их готовности и желания участвовать в предстоящем проекте, их знаний в области предстоящей работы, технических и функциональных навыков, навыков по решению проблем и принятию решений, возможности провести тестирование с применением использованных в данном исследовании методик, а именно, методики по определению личностных характеристик (тест Большая пятерка *Bigfive* [24]), а также методики по выявлению предрасположенности к определенному стилю разрешения конфликтов (адаптированная методика выявления стиля разрешения конфликтов *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*). Получив все необходимые данные о потенциальных сотрудниках, руководитель должен отобрать именно тех сотрудников, которые максимально удовлетворяют требованиям, причем стараясь соблюдать запланированный качественный состав проектной команды, не допуская смещения процентного соотношения в сторону сотрудников, имеющих предрасположенность к конкурентному стилю разрешения конфликтов, дабы не заложить на этапе формирования возможные в будущем проблемы в области коммуникаций и конфликтности. Причем в случае незначительной разницы в профессиональных компетенциях между сотрудниками, претендующими на одно место в проектной команде, рекомендуется отдать предпочтение сотруднику с более высоким уровнем предрасположенности к стилю разрешения конфликтов «сотрудничество», так как в дальнейшем это с высокой вероятностью обеспечит хороший уровень коммуникаций в команде, эффективное разрешение конфликтов, ориентированных на задачи проекта, синергетический эффект в принятии решений и, соответственно, увеличение производительности команды.

После отбора кандидатов для участия в проекте руководителю проекта необходимо встретиться с каждым сотрудником, подтвердить его готовность к участию в проекте, а также обозначить ему, чего ждут от сотрудника, принимаемого в проект.

При формировании команды проекта с высокой степенью неопределенности целесообразно использовать межличностный подход, основанный на постулате о том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Фокус данного подхода сосредоточен на улучшении межличностных отношений в команде с целью повышения уровня группового доверия, поощрения совместной поддержки, а также уве-

личения внутрикомандных коммуникаций, чем обеспечивается профилактика и снижение вероятности возникновения конфликтов взаимоотношений [31].

Использование результатов исследования при формировании команд в проектах организационных изменений

В отличие от обычных проектов, рассмотренных выше, проекты организационных изменений имеют свои особенности, обусловленные тем, что проектные команды, осуществляющие организационные изменения, как правило, формируются на основе функционирующих отделов и служб компании, в которой происходит внедрение изменений, и, соответственно, пользователями результатов данных изменений являются сами же сотрудники, продолжившие работу после окончания проекта. Для реализации подобного рода проектов и управления ими часто привлекаются внешние консалтинговые компании, имеющие опыт в реализации подобных проектов, а также передовые знания в вопросах современного функционирования предприятий и организационного дизайна. Тем не менее консалтинговые компании в основном занимаются вопросами технического преобразования уже в ходе реализации самого проекта организационных изменений, упуская подготовительный период, в котором происходит формирование благоприятных условий для начала реализации организационных изменений. Это происходит по различным причинам: от неготовности руководства компании оплачивать определенный период времени, в котором не осуществляются активные преобразования, а происходят только подготовительные мероприятия, до неготовности самих консультантов осуществлять подобные виды работ в связи с отсутствием в их штате специалистов психологической направленности. Но вне зависимости от того, кем осуществляется подготовка компании и персонала компании к проекту организационных изменений, как правило, руководителем проекта организационных изменений является представитель высшего менеджмента компании, имеющий высокий уровень заинтересованности в успехе данного проекта. При разработке данных рекомендаций автор ориентируется на тех лиц, которые будут как проводить подготовительные работы для начала проекта организационных изменений, так и осуществлять непосредственное руководство проектом.

При принятии решения о необходимости реализации в компании проекта организационных изменений и взятии курса на реализацию данного проекта ответственное лицо — руководитель проекта — должен понять и оценить глубину необходимых преобразований, их объем, т.е. иметь понимание о том, какие подразделения компании будут вовлечены в данный проект, а также текущий уровень готовности компании к преобразованиям, как технический, так и уровень психологической готовности сотрудников, подлежащих вовлечению в проект.

Оценку уровня психологической готовности сотрудников рекомендуется осуществлять на основе использованной в данном исследовании адаптированной методики выявления antecedents восприятия организационных изменений [38]. Одновременно с этим необходимо выявить предрасположенность к определенному стилю разрешения конфликтов, используя рекомендованную методику (адаптированная методика выявления стиля разрешения конфликтов *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*). На основе полученных данных оценить уровень психологической готовности к организационным изменениям, а также соотношение сотрудников с предрасположенностью к различным стилям разрешения конфликтов в предполагаемых проектных командах. Влияние психологической готовности сотрудников к организационным изменениям в ходе нашего исследования не было выявлено, но уровень ее на исследуемом предприятии был гораздо выше среднего, что говорит о положительном отношении подавляющего большинства вовлекаемого в проект персонала к реализуемому проекту организационных изменений и высоком уровне связываемой с этим проектом справедливости. Исходя из этого, можно сделать выводы, что реализация проекта организационных изменений на исследуемом предприятии происходила в благоприятной среде, факторы негативного психологического отношения были нивелированы и, соответственно, снижению эффективности реализуемого проекта и деятельности вовлеченных в него людей могли способствовать иные факторы. Данные выводы соответствуют мнениям других исследователей проблемы организационных изменений, которые поддерживают идею о том, что успешнее проект организационных изменений будет реализовываться в позитивной обстановке, среди сотрудников, готовых к преобразованиям.

Таким образом, если показатели психологической готовности к организационным изменениям ниже среднего уровня, необходимо проведение мероприятий для повышения уровня психологической готовности. Данными мероприятиями могут быть внутриорганизационные мероприятия, позиционирующие положительное действие изменений, представление и обсуждение историй успеха компаний, придерживающихся инновационной стратегии, дополнительное обучение ведущих сотрудников в подразделениях, зарубежные стажировки в компаниях-партнерах, успешно внедривших инновации, и другие мероприятия.

Одновременно с этим, получив сведения о качественном составе подразделений компании в соответствии с данными о предрасположенности к определенному стилю разрешения конфликтов, необходимо обеспечить нужное соотношение сотрудников в планируемых проектных командах с таким учетом, чтобы предполагаемые команды состояли из сотрудников с предрасположенностью к различным стилям разрешения конфликтов, желательнее с преобладанием сотрудников, имеющих в качестве основного стиль разрешения конфликтов «сотрудничество» либо «компромисс», и не допускать преобладания в команде сотрудников с предрасположенностью к стилю разрешения конфликтов «конкуренция». Эти мероприятия возможно провести за счет кадровой работы, переместив сотрудников по подразделениям, или иных действий.

Также в рамках подготовки к реализации проекта организационных изменений необходимо обеспечить будущим менеджерам проектных команд повышение квалификации в аспектах психологической подготовки и в сфере конфликт-менеджмента, что в ходе реализации проекта позволит им наиболее эффективно управлять возникающими конфликтами с целью повышения эффективности работы проектных команд.

Психологическая подготовка менеджеров имеет большое значение при решении ими как повседневных задач, так и задач, связанных с проектной деятельностью, потому что неотъемлемой и, как правило, основной является часть их деятельности, которая связана с людьми. У человека неотъемлемым качеством, обуславливающим его поведение и поступки, является психика, проявляющаяся во всех формах его деятельности. Свойствами психики обусловлены и конфликты, возникающие между со-

трудниками, поэтому компетентность менеджера в психологических аспектах позволит ему наиболее успешно осуществлять меры по предупреждению или ослаблению эмоциональных (межличностных, конфликтов взаимоотношений) конфликтов за счет нейтрализации агрессивных чувств и устремлений людей. Предотвращение возникновения эмоционального конфликта возможно только на основе глубокого психологического анализа, выявления мотивов людей, работающих в команде, и создания благоприятных условий для их функционирования, что обеспечит снижение действия конфликтогенных факторов. Причем процесс создания таких условий не является действием сиюминутным, а представляет собой будничную, повседневную систематическую деятельность и заключается в создании в коллективе комфортной нравственно-психологической атмосферы, снижающей вероятность возникновения агрессивных устремлений, способствующих развитию тяжелого эмоционального конфликта, способного оказать деструктивное воздействие на производительность подразделения либо проектной команды.

В качестве рекомендаций можно привести ряд методов социально-психологического, морально-этического и организационно-управленческого характера, которые способствуют созданию благоприятного психологического климата в подразделениях, укреплению сотрудничества и взаимопомощи между сотрудниками, тем самым понижая вероятность возникновения эмоционального конфликта или конфликта взаимоотношений:

- *метод согласия*, заключающийся в вовлечении сотрудников, планируемых к участию в проекте организационных изменений, в совместные мероприятия, возможно, направление на обсуждение передового опыта предприятий отрасли, в которой работает компания, с целью не только изучения передовых методов и практик функционирования и их выгод, но и обеспечения им наиболее широкого поля совместных интересов и опыта решения совместных задач, что наиболее актуально в случае, если при проведении проекта организационных изменений планируется перемещение кадров с целью обеспечения оптимального состава проектных команд;
- *метод доброжелательности, или эмпатии*, заключающийся в развитии у сотрудников способности понимать своих коллег, сопереживать их чувствам и состояниям, оказать поддержку в сложных

ситуациях, связанных с решением как профессиональных задач, так и вопросов личного характера, если такая необходимость существует. Данный метод имеет особую актуальность в ситуациях кризисного характера, неопределенности и имеет своей целью исключение факторов невежливости, агрессивности и враждебности в коллективе, а также выражения сочувствия и сострадания сотрудникам, попавшим по той или иной причине в тяжелое положение;

- *метод сохранения репутации партнера*, основанный на уважении чувства собственного достоинства и личности оппонента вне зависимости от возникновения той или иной ситуации противоречия и подразумевающий под собой признание и уважение личности своего коллеги по подразделению, либо проектной команде, чем обеспечивается ответная реакция оппонента и стимулируется отношение его к нашему авторитету. Данный метод является не только методом профилактики и предотвращения конфликтов, но и залогом успеха в любых формах межличностного общения;
- *метод взаимного дополнения* заключается в формировании коллективов или проектных команд из людей с различными способностями, необходимыми для выполнения задачи, и обеспечивающий как более полное раскрытие способностей каждого сотрудника для успешной реализации, так и снижение уровня конкуренции внутри подразделения или проектной команды. Данный метод порождает внутри команды некие взаимонеобходимость и взаимозависимость, что способствует повышению уровня взаимоуважения в ходе проекта и снижает вероятность возникновения эмоциональных конфликтов;
- *метод недопущения дискриминации людей* требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим и каких бы то ни было других различий между ними;
- *метод психологического поглаживания*, заключающийся в регулировании чувств и настроений людей различными способами, в зависимости от их склонности, через похвалы, материальное вознаграждение, выделение их заслуг, предоставление дополнительного времени отдыха и индивидуального рабочего времени и другие мероприятия. Цель данного метода заключается в снижении уровня психологической напряженности в коллективе и поощрении полезной дея-

тельности сотрудников в рамках проекта, способствовании эмоциональной разрядке и созданию комфортной эмоциональной среды для каждого члена команды, чем обеспечивается снижение вероятности возникновения конфликтов взаимоотношений.

При условии формирования благоприятной обстановки для успешной реализации проекта организационных изменений дальнейший процесс управления человеческими ресурсами соответствует общим положениям и практикам управления командой в проекте.

Использование результатов исследования при разрешении конфликтов в ходе реализации проекта

Основываясь на результатах проведенного исследования, мы можем говорить о положительном влиянии фактических стилей разрешения конфликтов «компромисс» и «сотрудничество» на эффективность проекта.

Стиль «компромисс» подразумевает тактику взаимных уступок по проблемному вопросу, в ходе которой стороны конфликта находят точки соприкосновения своих позиций и мнений и частично принимают позицию своего оппонента, в то же время оставаясь при своем мнении. «Компромисс», как правило, является первым шагом к следующему стилю разрешения конфликтов — «сотрудничеству», в ходе которого стороны, взаимодействуя друг с другом, находят оптимальное решение, устраивающее все стороны конфликта, ведущее к полному разрешению конфликта и возможности использования обоюдного решения в интересах команды, особенно если объектом конфликта являлась проблема, связанная с задачей проекта.

Разрешение конфликта как «компромиссным» стилем, так и стилем «сотрудничество» подразумевает наличие активной фазы взаимодействия конфликтующих сторон в поиске взаимоприемлемого решения посредством высказываний своих позиций относительно предмета спора, обсуждения, проведения дискуссий и переговоров, нахождения точек совпадения мнений и интересов.

Менеджеру, осуществляющему управление конфликтами в проектной команде, для успешного разрешения конфликтов данными стилями необходимо при возникновении конфликтной ситуации (спора по решению задачи проекта) произвести углубленное изучение конфликтной ситуации, воз-

можно, с составлением карты конфликта, в которой надо отразить суть проблемы, состав участников и их личностные характеристики, а также конфликтотенные и конфликтоэллиминирующие факторы. Помимо информации о конфликте и его участниках менеджеру необходимо позаботиться об организации условий для проведения разрешения данного конфликта. Процесс разрешения конфликта можно разделить на несколько этапов:

- назначение времени и места проведения обсуждений или переговорного процесса по проблеме и обеспечение участия всех сторон в разрешении конфликта. Причем время и место необходимо выбирать таким образом, чтобы решение проблемы по конфликтной ситуации не накладывалось на другие функциональные действия сторон конфликта в рамках подразделения, дабы обеспечить наиболее полное вовлечение участников в обсуждение и исключить их преждевременное выбытие из переговорного процесса, тем самым обеспечив полноценный поиск эффективного взаимовыгодного решения;
- создание благоприятной обстановки, обеспечивающей конструктивный процесс и исключающей воздействие внешних раздражающих факторов, способных негативно сказаться на отношении участников конфликтной ситуации к решаемой проблеме;
- установление правил переговорного процесса (некой формализации), обеспечивающих протекание процесса разрешения конфликта в допустимых рамках и обозначение с определенной долей оптимизма общей цели, к которой сторонам в ходе обсуждения необходимо прийти;
- обозначение возникшей проблемы, ее сути и предложение сторонам высказать свои позиции относительно вопроса, подлежащего разрешению;
- заслушивание позиций сторон, выявление их истинных интересов и точек зрения, выявление «зон согласия» и расширение этих зон в ходе обсуждения, выявление причин разногласия и организация поиска оптимального устраивающего стороны решения, воздерживаясь от критики оппонентов, акцентируя внимание на позитивных моментах и фиксируя промежуточные результаты. В ходе обсуждения необходим контроль уровня накала спора с целью предотвращения переноса фокуса с проблемы конфликта на личности участников, т.е. прео-

бразования конфликта задачи в конфликт взаимоотношений;

- принятие и фиксация решения, максимально удовлетворяющего позициям сторон и задаче проекта, выявление оставшихся противоречий и особых мнений участников конфликта, при возможности разрешение этих противоречий и разработка способов по внедрению принятого решения.

Совместно принятое решение в ходе конфликтной ситуации, как правило, превосходит по качеству решения, принятые индивидуально, что позитивно влияет на результаты выполнения проекта, и подтверждение этому было найдено в ходе проведенного исследования, выявившего наибольшую эффективность команд, осуществляющих решение проблемных ситуаций совместными методами. Групповое решение превосходит индивидуальное за счет большего количества идей при его разработке, стимулирования критических замечаний в ходе обсуждения, а также внедрение группового решения происходит легче, так как внедряющие его субъекты, как правило, участвовали в его разработке.

В то же время менеджеру проектной команды необходимо помнить о некоторых негативных моментах принятия группового решения, обусловленных эффектом «огруппления мышления», результатом которого может быть принятие более рискованных решений. Другими проявлениями эффекта «огруппления мышления» могут выступать иллюзия неуязвимости, безграничная вера в непогрешимость групповых действий, игнорирование неприятной или неудобной информации, негативная стереотипизация посторонних, групповое давление на несогласных, самоцензура, иллюзия единодушия, ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений. Нейтрализация подобных явлений осуществляется за счет психологического разнообразия сотрудников, входящих в команду проекта, что отразилось в проведенном исследовании — наиболее высокий уровень эффективности показали команды с различными типами сотрудников, а также за счет эффективной работы менеджера проектной команды, способного к сбору и анализу разносторонней информации, поощрению различных мнений и высказываний, в том числе и возражений, развитию в команде свободы мнений и беспристрастности, проведению «мозговых штурмов» и других форм обсуждений.

Одним из важных элементов конфликт-компетентности менеджера проектной команды является его медиативная компетентность, т.е. его способность участвовать в процессе разрешения конфликтов в качестве посредника, действующего с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. От уровня его компетентности в данных вопросах во многом зависит результат обсуждения проблем в проектной команде, разрешение споров и возникающих конфликтов. Посредническая (медиативная) деятельность менеджера может осуществляться в различных формах. В рамках данной деятельности менеджер проектной команды при разрешении конфликта способствует поиску оптимального решения посредством оказания содействия сторонам в изучении проблемы, анализа разногласий и оценки предложений, акцентирования участников конфликта на общности их интересов в споре или создания этой общности через включение вопроса спора в контекст общей задачи проектной команды, контроля и регулирования спорного пространства, фокусирования именно на проблеме конфликта, выдвижения собственных идей и вариантов, оказания помощи в выработке критериев объективности принимаемых решений и фиксации результатов разрешенного конфликта.

Основными моделями медиативной деятельности являются фасилитаторство, консультационное посредничество, посредничество с элементами арбитража.

Фасилитаторство (от англ. *facilitate* — облегчать). При данной модели посреднического поведения роль менеджера проектной команды в ходе конфликта заключается в основном в обеспечении процесса разрешения конфликта в организационном контексте без активного участия в процессе обсуждения и помощи в выработке решения. Основной задачей медиатора в данной модели является направление процесса конфликта в формализованные рамки и фиксация принятого решения участниками конфликта.

Консультационное посредничество. В данной модели посреднической деятельности менеджер может оказывать сторонам спора консультационные услуги по тем или иным вопросам конфликта, особенно в тех случаях, когда возникает тупиковая ситуация. Причем, как правило, мнение посредника не является обязательным для сторон конфликта, а может лишь являться импульсом выхода из патологической ситуации.

вой ситуации и возможной отправной точкой для выработки сторонами взаимоприемлемого решения.

Посредничество с элементами арбитража. При реализации данной модели роль посредника достаточно велика, он может выступать здесь активным звеном рассмотрения спорной ситуации, при этом направляя стороны не только в организационных рамках процесса разрешения конфликта, но и участвуя в инициировании идей за счет задавания вопросов и высказывания собственного мнения, что гарантирует сторонам достижение общего решения конфликта. Данная модель медиативной деятельности наиболее актуальна и релевантна для решения конфликтов в проектных командах.

Менеджер проектной команды при разрешении конфликтов может использовать любую модель медиативной деятельности в зависимости от состава участников конфликта, вопроса спора, характера взаимоотношения сторон и конфликт-компетентности самого менеджера, но основной задачей его деятельности должно являться продуктивное разрешение конфликта в интересах проектной задачи и недопущение перетекания конфликта в русло межличностных отношений участников проекта.

Литература

1. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 3. — С. 210–219.
2. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 4. — С. 280–290.
3. Багратиони К.А. Управление изменениями: факторы, влияющие на успех проекта [Текст] / К.А. Багратиони // Российский журнал управления проектами. — 2013. — № 4. — С. 56–64.
4. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 5. — С. 100–107.
5. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 6. — С. 75–85.
6. Лебедев А.Н. Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации [Текст] / А.Н. Лебедев, К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2013. — № 1. — С. 62–68.
7. Прилипко А.Г. Подходы и средства для управления проектами НИОКР [Текст] / А.Г. Прилипко, К.А. Багратиони // Информационные технологии и вычислительные системы. — 2015. — № 1. — С. 69–76.

Заключение

Конфликт является неотъемлемой частью общественных отношений, взаимодействия людей как в процессе обычной жизни, так и в процессе их профессиональной деятельности. В рамках проектной деятельности конфликт не только неизбежен, но и высоковероятен ввиду специфики данной деятельности. Чем выше уровень неопределенности, тем больше вероятность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с различными факторами.

Управление конфликтами — одна из важных составляющих компетентности проектного менеджера, так как предотвращение конфликтов, профилактика их возникновения, а также правильное их разрешение играет значимую роль для успешной реализации проектов.

Проведенное исследование подтвердило роль стиля разрешения конфликтов в проектной деятельности и влияние выбора этого стиля на эффективность работы проектной команды, что дает специалистам-практикам больше информации о принципах поведения в конфликтных ситуациях, связанных с организационными изменениями, а значит, позволяет повысить эффективность реализуемых проектов.

8. Разу М.Л. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 [Текст] / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутин. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 320 с.
9. Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст] / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. — М.: Олимп, 2006. — 304 с.
10. Amason A.C. Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US, 1997, pp. 51–63.
11. Ancona D., Chong C. Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior // *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18, pp. 251–284.
12. Argyris C. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Dorsey Press, Homewood IL, 1962.
13. Argyris C. Reasoning, learning and action: Individual and organizational. Jossey-Bass, San Francisco, 1982.
14. Arrow H., Poole M.S., Henry K.B., Wheelan S., Moreland R. Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 2004, 35, pp. 73–105.
15. Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? // *International Journal of Selection and Assessment*, 2001, 9, pp. 9–30.
16. Belout A., Gauvreau C. Factors influencing project success: the impact of human resource management // *International Journal of Project Management*, 2004, 22, pp. 1–11.
17. Blake R., Mouton J. The managerial grid. Houston, TX: Gulf, 1964.
18. Bolognese A. Employee Resistance to Organizational Change. Winthrop University, Rock Hill, 2002.

19. *Bourgeois L.J.* Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments // *Academy of Management Journal*, 1985, 28, pp. 548–573.
20. *Brett J.* Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
21. *Burnes B., Cooke B.* The past, present and future of organization development: taking the long view // *Human Relations*, 2012, vol. 65, no. 11, pp. 1395–1429.
22. *Choi M.* Employees' attitudes toward organizational change: a literature review // *Hum. Resour. Manag.*, 2011, 50 (4), pp. 479–500.
23. *Cicmil S.* Implementing organizational change projects: impediments and gaps // *Strateg. Chang.*, 1999, 8 (2), pp. 119–129.
24. *Coser K.* The functions of Social Conflict. Glencoe IL, Free Press, 1956.
25. *Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A.* Project Management and Organizational Change. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA, 2014.
26. *Crawford L., Hassner-Nahmias A.H.* Competencies for managing change // *International Journal Of Project Management*, 2010, 28 (4), pp. 405–412.
27. *De Dreu C.* Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issues. In C. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*. Sage, London, 1997, pp. 9–22.
28. *De Dreu C.* When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams // *Journal of Management*, 2006, 32(1), pp. 83–107.
29. *De Dreu C., Van Vianen A.* Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams // *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22/3, pp. 309–328.
30. *De Mascia S.* Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project. Gower, 2012.
31. *Desivilya H., Yagil D.* The role of emotions in conflict management: The case of work teams // *International Journal of Conflict Management*, 2005, 16, pp. 55–56.
32. *Deutsch M.* Conflicts: Productive and Destructive // *Journal of Social Issues*, 1969, 25, pp. 7–41.
33. *Deutsch M.* The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, New Haven, 1973.
34. *Edelmann R.* Interpersonal conflicts at work. Exeter, United Kingdom: British Psychological Society, 1993.
35. *Edmondson A.* Psychological safety and learning behavior in work teams // *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, pp. 350–383.
36. *Eisenhardt K., Schoonhoven C.* Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988 // *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, pp. 504–529.
37. *Evan W.* Conflict and Performances in R&D organizations // *Industrial Management Review*, 1965, 7, pp. 37–46.
38. *Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A.J.* Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal // *Journal of Management*, 2012, vol. 38, no. 3, pp. 890–914.
39. *Gardner P.J.* Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans.*, PM. 03.1–PM. 03.25, 2009.
40. *Griffith-Cooper B., King K.* The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership // *Perform. Improv.*, 2007, 46 (1), pp. 14–20.
41. *Henrie M., Sousa-Poza A.* Project management: a cultural literary review // *Project Management Journal*, 2005, vol. 36, no. 1, pp. 5–14.
42. *Hornstein H.* The integration of project management and organizational change management is now a necessity // *International Journal Of Project Management*, 2016, 33(2), pp. 291–298.
43. *Jehn K., Shah P.* Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintances groups // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72, pp. 775–790.
44. *Jehn K.A.* A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, pp. 256–282.
45. *Kaminsky J.B.* Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success. Webster University, St. Louis, 2010.
46. *Kelley H.H.* Personal relationship. NJ: Erlbaum, Hillsdale, 1979.
47. *Kenny J.* Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context // *Proj. Manag. J.*, 2003, 34 (2), pp. 43–53.
48. *Kolodny H.* Integrating Project and Change Management. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9), 2004.
49. *Kuhn T., Poole M.S.* Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study // *Human Communication Research*, 2000, 26, pp. 558–590.
50. *Levine H.G., Rossmore D.* Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study // *J. Manag. Inf. Syst.*, 1993, 10 (2), pp. 55–73.
51. *Lundy V., Morin P.-P.* Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service // *Proj. Manag. J.*, 2013, 44 (4), pp. 45–64.
52. *Mackay B., Chia R.* Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive // *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1), pp. 208–230.
53. *Mason R.O., Mitroff I.I.* Challenging strategic planning assumptions. Wiley, New York, 1981.
54. *Morrill C., Thomas K.* Organizational conflict-management as disputing process: The problem of social escalation // *Human Communication Research*, 1992, 18(3), pp. 400–428.
55. *Nolan W., Nolan V., Nolan L.* (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups // *Human Relations*, 39, pp. 1033–1052.
56. *Parker D., Verlinden A., Nussey R., Ford M., Pathak R.D.* Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. *Int. J. Product. Perform. Manag.*, 2013, 62 (4), pp. 407–419.
57. *Partington D., Pellegrinelli S., Young M.* Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study // *International Journal of Project Management*, 2005, 23 (2), pp. 87–95.
58. *Peterson R., Behfar K.J.* The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 92, pp. 102–112.
59. *Piderit S.R.* Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an

- organizational change // Acad. Manag. Rev., 2000 25 (4), pp. 783–794.
60. Pandy L. Reflections on organizational conflict // Journal of Organizational Behavior, 1992, 13, pp. 257–261.
 61. Putnam L., Poole M.S. Conflict and negotiation. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (1987). Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective Newbury Park, CA: Sage, 1987, pp. 549–599.
 62. Rahim M.A. A measure of styles of handling interpersonal conflict // Academy of Management Journal, 1983, 26, pp. 368–376.
 63. Rahim M.A. Toward a theory of managing organizational conflict // International Journal of Conflict Management, 2002, 13, pp. 206–235.
 64. Roseman I., Wiest C., Swartz T. Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions // Journal of Personality and Social Psychology, 1994, 67, pp. 206–221.
 65. Ruble T., Thomas K. Support for a two-dimensional model of conflict behavior // Organizational Behavior and Human Performance, 1976, 16, pp. 143–155.
 66. Sadeh A., Dvir D., Malach-Pines A. The Implications of P-O Fit Theory to Project Management // The International Journal of Technology, Knowledge and Society, 2007, 3, pp. 7–17.
 67. Schweiger D., Sandberg W. The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making // Strategic Management Journal, 1989, 10, pp. 31–43.
 68. Schwenk C. Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and non-for-profit organizations // Management Science, 1990, 36, pp. 436–438.
 69. Scott-Young C., Samson D. Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries // Journal of Operations Management, 2008, vol. 26, no. 6, pp. 749–766.
 70. Shah P., Jehn K.A. Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task // Group Decision and Negotiation, 1993, 2, pp. 149–166.
 71. Shenhar A.J. From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles // IEEE Transactions on Engineering Management, 1998, vol. 45, no.1, pp. 33–48.
 72. Staw B., Sandelands L., Dutton J. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis // Administrative Science Quarterly, 1981, 26, pp. 501–524.
 73. Tjosvold D., Hui C., Yu Z. Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China // International Journal of Conflict Management, 2003, 14, pp. 141–163.
 74. Turner J., Zolin R. Forecasting success on large projects: Developing reliable scale to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames // Project Management Journal, 2012, pp. 87–99.
 75. Wall J., Callister R. Conflict and its management // Journal of Management, 1995, 21, pp. 515–558.
 76. Wilson D.C., Butter R.J., Cray D., Hickson D.J., Mallory J.R. Breaking the bounds of organization in strategic decision making // Human Relations, 1986, 39, pp. 309–332.
- References**
1. Bagrationi K.A. Psikhologicheskii podkhod k konfliktmenedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie [Psychological approach to conflict-management of projects: typology, causes, management]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. 2011, I. 3, pp. 210–219.
 2. Bagrationi K.A. Psikhologicheskii podkhod k konfliktmenedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie [Psychological approach to conflict-management projects: typology, causes, management]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. 2011, I. 4, pp. 280–290.
 3. Bagrationi K.A. Upravlenie izmeneniyami: faktory, vliyayushchie na uspekhn proekta [Change management: factors affecting the success of the project]. *Rossiyskiy zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management]. 2013. № 4. S. 56–64.
 4. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskii podkhod [Risk management in projects: a psychological approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2015, I. 5, pp. 100–107.
 5. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskii podkhod [Risk management in projects: a psychological approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2015, I. 6, pp. 75–85.
 6. Lebedev A.N., Bagrationi K.A. Inkorporativnost' gruppy kak faktor soprotivleniya izmeneniyam v organizatsii [Group's incorporation as a factor of resistance to changes in the organization]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. 2013, I. 1, pp. 62–68.
 7. Prilipko A.G., Bagrationi K.A. Podkhody i sredstva dlya upravleniya proektami NIOKR [Approaches and means for project management of R&D]. *Informatsionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy* [Information technologies and computer systems]. 2015, I. 1, pp. 69–76.
 8. Razu M.L. Upravlenie programmami i proektami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizatsii". Modul' 8 [Program and project management: a 17-module program for managers "Managing the development of the organization." Module 8]. Moscow, INFRA-M Publ., 2000. 320 p.
 9. Tsipes G.L. Menedzhment proektov v praktike sovremennoy kompanii [Project management in the practice of a modern company]. Moscow, Olimp Publ., 2006. 304 p.
 10. Amason A.C. (1997). Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US, 51–63.
 11. Ancona D., Chong C. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, 251–284.
 12. Argyris C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press, Homewood IL.
 13. Argyris C. (1982). *Reasoning, learning and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass, San Francisco.
 14. Arrow H., Poole M. S., Henry K. B., Wheelan S., Moreland R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35, 73–105.
 15. Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
 16. Belout A., Gauvreau C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22, 1–11.
 17. Blake R., Mouton J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

18. Bolognese A. (2002). *Employee Resistance to Organizational Change*. Winthrop University, Rock Hill.
19. Bourgeois L.J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28, 548–573.
20. Brett J. (2001). Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. Jossey-Bass, San Francisco.
21. Burnes B., Cooke B. (2012). The past, present and future of organization development: taking the long view. *Human Relations*, vol. 65, no. 11, 1395–1429.
22. Choi M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.*, 50 (4), 479–500.
23. Cicmil S. Implementing organizational change projects: impediments and gaps. *Strateg. Chang.*, 8 (2) (1999), pp. 119–129.
24. Coser K. (1956). *The functions of Social Conflict*. Glencoe IL, Free Press.
25. Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A. (2014). *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
26. Crawford L., Hassner-Nahmias A.H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal Of Project Management*, 28 (4), 405–412.
27. De Dreu C. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issues. In C. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*. Sage, London, 9–22.
28. De Dreu C. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.
29. De Dreu C., Van Vianen A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22/3, 309–328.
30. De Mascia S. (2012). *Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project*. Gower, 2012.
31. Desivilya H., Yagil D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16, 55–56.
32. Deutsch M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7–41.
33. Deutsch M. (1973). *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven.
34. Edelman R. (1993). *Interpersonal conflicts at work*. Exeter, United Kingdom: British Psychological Society.
35. Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
36. Eisenhardt K., Schoonhoven C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504–529.
37. Evan W. (1965). Conflict and Performances in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37–46.
38. Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A.J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, vol. 38, no. 3, 890–914.
39. Gardner P.J. (2009). Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans.*, PM. 03.1–PM. 03.25.
40. Griffith-Cooper B., King K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Perform. Improv.* 46 (1), 14–20.
41. Henrie M., Sousa-Poza A. (2005). Project management: a cultural literary review. *Project Management Journal*, vol. 36, no. 1, 5–14.
42. Hornstein H. (2016). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal Of Project Management*, 33(2), 291–298.
43. Jehn K., Shah P. (1997). Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintances groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775–790.
44. Jehn K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
45. Kaminsky J. B. (2010). *Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success*. Webster University, St. Louis.
46. Kelley H.H. (1979). *Personal relationship*. NJ: Erlbaum, Hillsdale.
47. Kenny J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Proj. Manag. J.*, 34 (2), 43–53.
48. Kolodny H. (2004). *Integrating Project and Change Management*. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9)
49. Kuhn T., Poole M.S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26, 558–590.
50. Levine H.G., Rossmore D. (1993). Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study. *J. Manag. Inf. Syst.*, 10 (2), pp. 55–73.
51. Lundy V., Morin P.-P. (2013). Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service. *Proj. Manag. J.*, 44 (4), 45–64.
52. MacKay B., Chia, R. (2013). Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230.
53. Mason R.O., Mitroff I.I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. Wiley, New York.
54. Morrill C., Thomas K. (1992). Organizational conflict-management as disputing process: The problem of social escalation. *Human Communication Research*, 18(3), 400–428.
55. Nolan W., Nolan V., Nolan L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
56. Parker D., Verlinden A., Nussey R., Ford M., Pathak R.D. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. *Int. J. Product. Perform. Manag.*, 62 (4), 407–419.
57. Partington D., Pellegrinelli S., Young M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, 23 (2), 87–95.
58. Peterson R., Behfar K.J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112.

59. Piderit S.R. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy Management Review*, 25 (4), 783–794.
60. Pondy L. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257–261.
61. Putnam L., Poole M.S. (1987). Conflict and negotiation. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (1987), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* Newbury Park, CA: Sage, 549–599.
62. Rahim M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
63. Rahim M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.
64. Roseman I., Wiest C., Swartz T. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 206–221.
65. Ruble T., Thomas K. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143–155.
66. Sadeh A., Dvir D., Malach-Pines A. (2007). The Implications of P-O Fit Theory to Project Management. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3, 7–17.
67. Schweiger D., Sandberg W. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 10, 31–43.
68. Schwenk C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and non-for-profit organizations. *Management Science*, 36, 436–438.
69. Scott-Young C., Samson D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, vol. 26, no. 6, 749–766.
70. Shah P., Jehn K.A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149–166.
71. Shenhar A.J. (1998). From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 45, no. 1, 33–48.
72. Staw B., Sandelands L., Dutton J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.
73. Tjosvold D., Hui C., Yu Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14, 141–163.
74. Turner J., Zolin R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scale to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 87–99.
75. Wall J., Callister R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515–558.
76. Wilson D.C., Butter R.J., Cray D., Hickson D.J., Mallory J.R. (1986). Breaking the bounds of organization in strategic decision making. *Human Relations*, 39, 309–332.