



**Управление
коммуникациям
и проекта**

Противостояние двух школ



Советская школа управления проектами

- Тотальное нормирование ресурсов почти всех проектов

Американская школа управления проектами

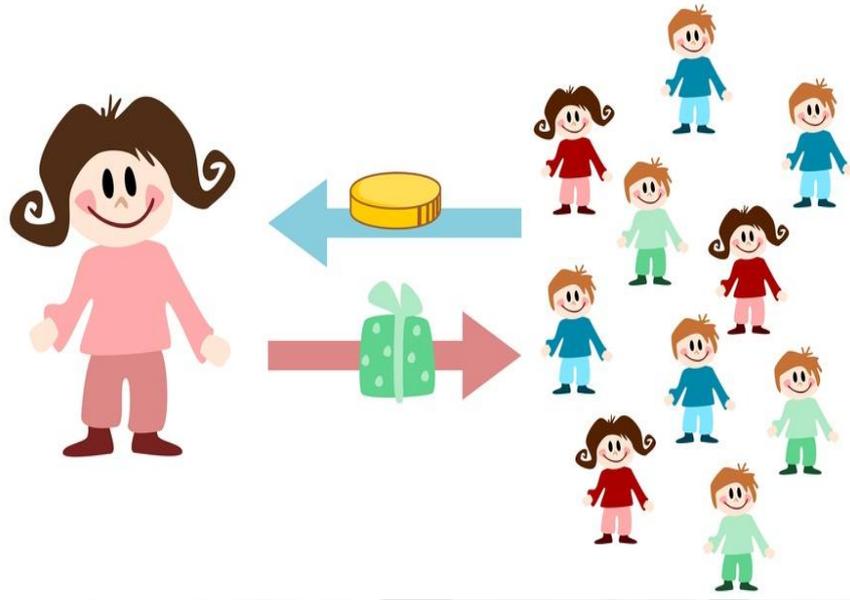
- Высокие требования к методологии и средствам проектной коммуникации

Коммуникации

- Процесс обмена продуктами психической деятельности (психология);
- Передача социальной политики (социология);
- Обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии принимать информацию, накапливать её, преобразовывать (кибернетика);
- Общение, передача информации от человека к человеку (словарь)

Коммуникации – это ключ к успешному управлению

ГОМ.



Виды рабочего взаимодействия и коммуникаций:



Процессы управления коммуникациями

Планирование коммуникаций
(communications planning)

Распространение информации (information distribution)

Отчетность по исполнению (performance reporting)

Управление участниками проекта
(manage stakeholders)

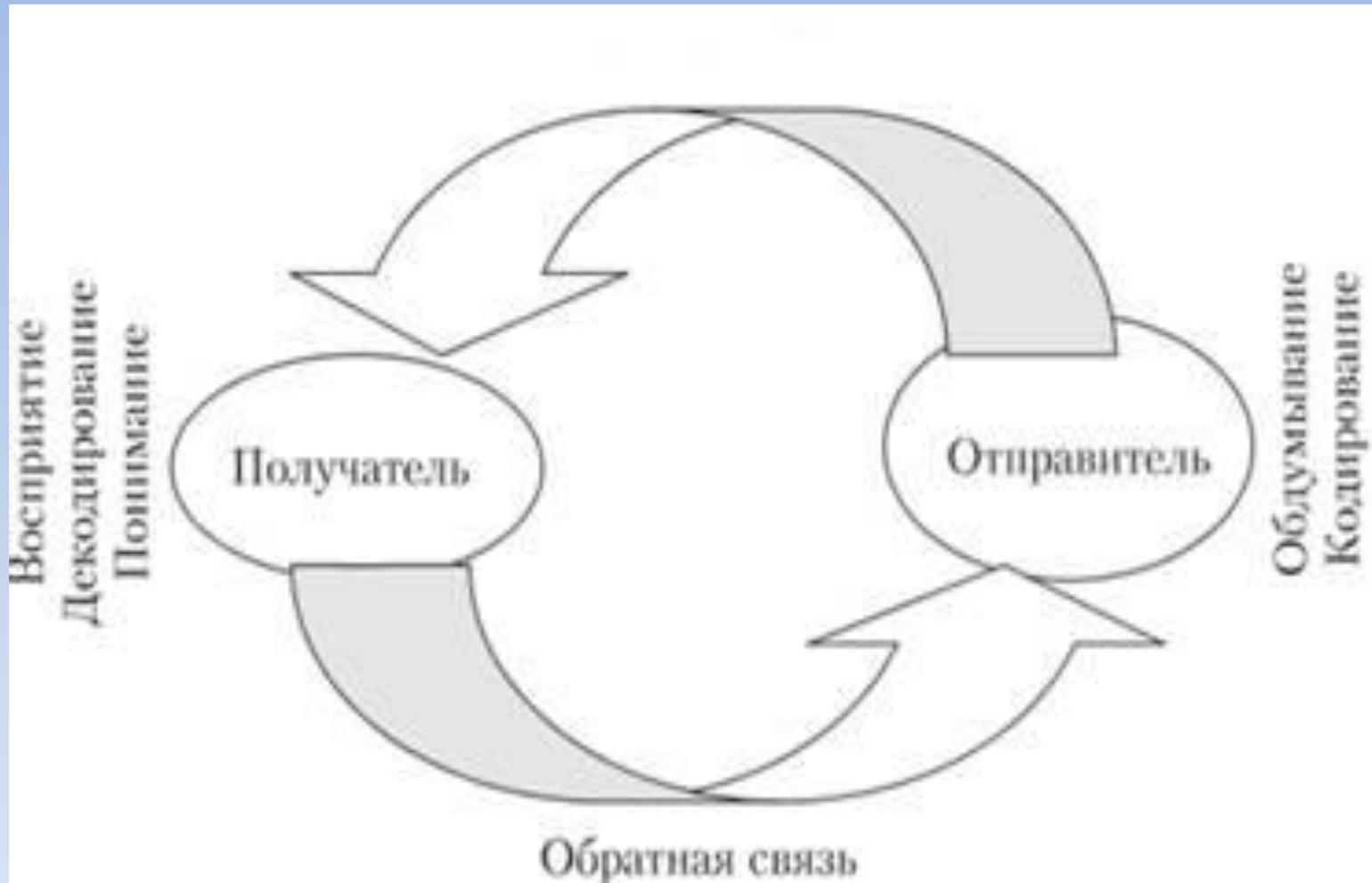
По мнению американских исследователей Р. Акоффа и Ф. Эмери, информацию по типу производимых ею изменений можно разделить:

- сообщения информирующего характера;
- сообщения инструктирующего характера;
- сообщения мотивирующего характера.

Структура коммуникации

- отправитель — человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- сообщение — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- канал — способ, которым передается информация
- код — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения;
- контекст — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различными смыслами и ассоциациями;
- получатель — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- шумы (помехи) — все, что искажает смысл сообщения;
- обратная связь — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Модель коммуникаций



План управления коммуникациями

- ЭТО ДОКУМЕНТ, ОПИСЫВАЮЩИЙ:
- – требования и ожидания от коммуникаций для проекта;
- – как и в каком виде будет происходить обмен информацией;
- – когда и где будут иметь место коммуникации;
- – кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций.

Коммуникационные требования:

потребность в *информации о распределении
ответственности*

потребность в *координации*

информация о *ходе реализации проекта*

информации о *принимаемых решениях*

Разделы плана управления коммуникациями

Раздел плана	Комментарий
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для распространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Даты начала (завершения)	Временные рамки распространения данной информации
Формат (средство связи)	Представление информации и способ передачи
Ответственное лицо	Член команды, в обязанности которого входит распространение данной информации
	Лицо, подразделение, которому

Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий:



Способы официальных коммуникаций:

- Письменные отчеты, письма, факсы, использование электронной почты
- Совещания, телеконференции
 - Интернет-технологии

Письменные отчеты, письма, факсы, использование электронной почты



Используется в случаях, когда скорость отклика не очень критична, либо тогда, когда важно документальное подтверждение каких-либо действий

Совещания, телеконференции

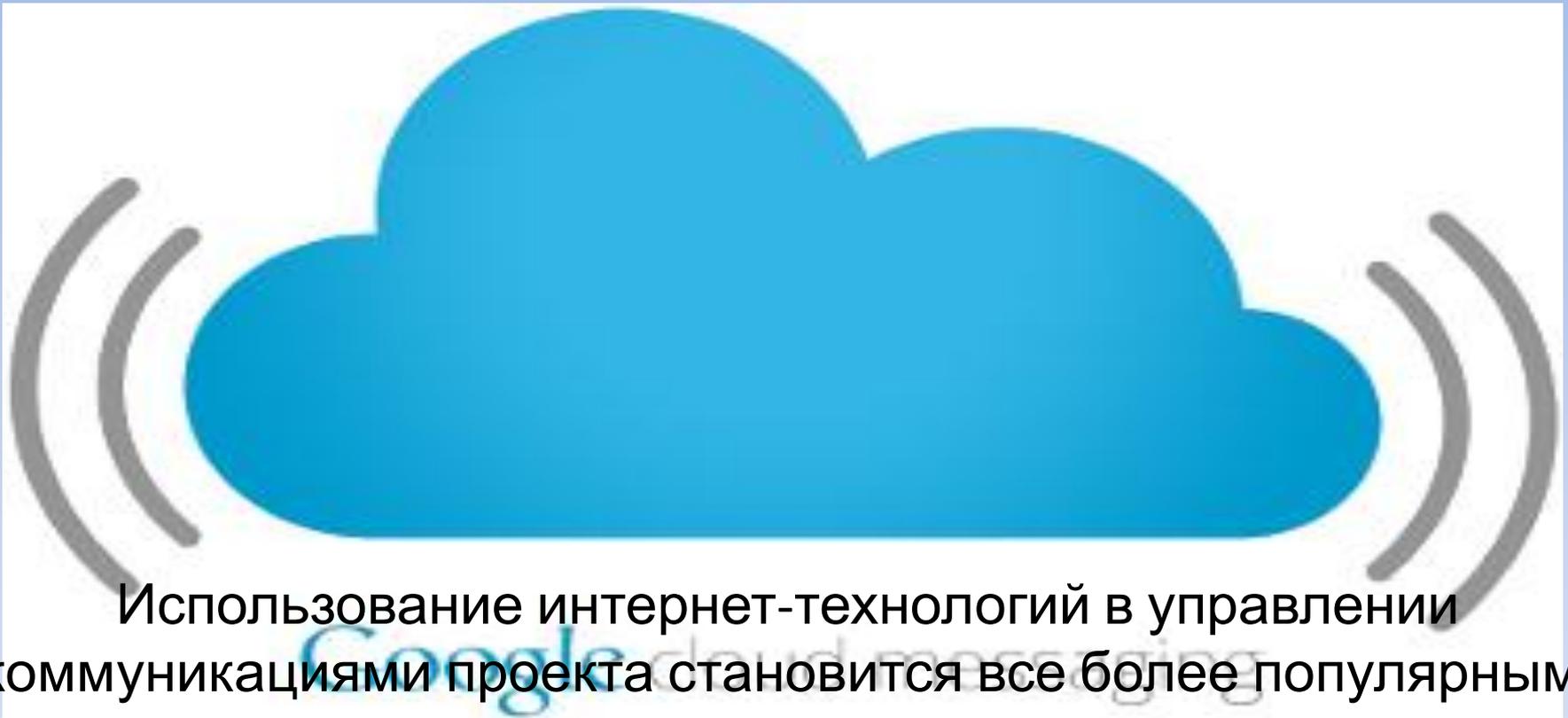


Позволяют нескольким участникам обмениваться информацией и прийти к принятию общего решения в течение короткого промежутка времени.

Отчет о незавершенной работе

Код задачи	Наименование задачи	Ответственный исполнитель	Плановая дата начала	Фактическая дата начала	Плановая дата окончания	Фактическая дата окончания

Интернет-технологии

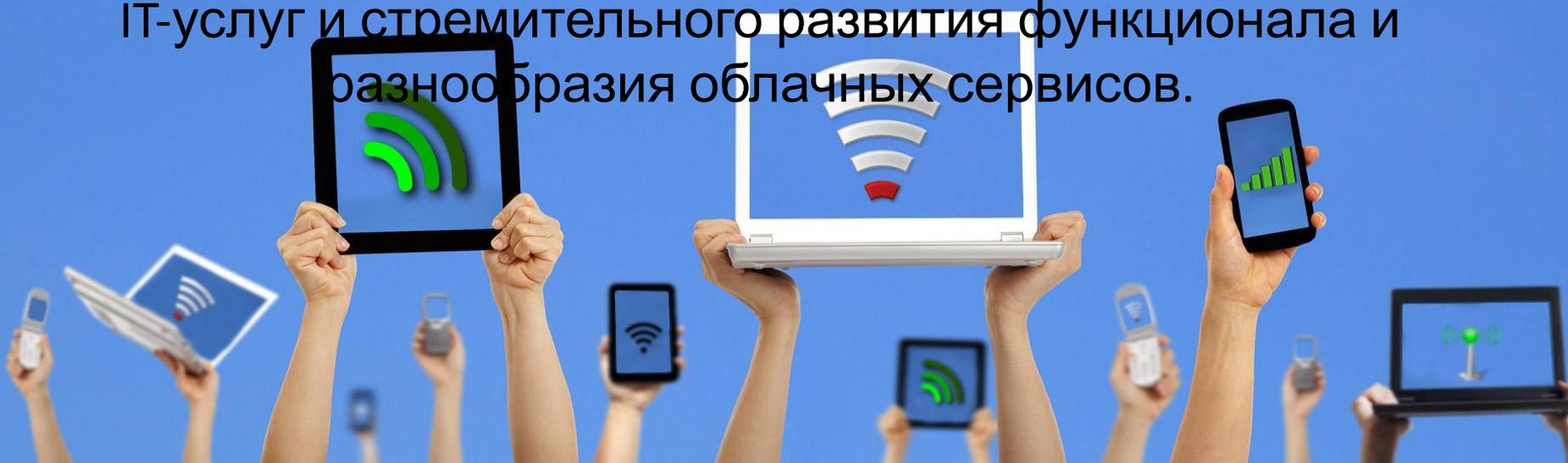


Использование интернет-технологий в управлении коммуникациями проекта становится все более популярным. Практически все программные продукты, с помощью которых осуществляется поддержка управления проектами, содержат в настоящее время средства для открытого обсуждения проблем на основе Интернета.

BYOD

(bring your own device, принеси собственное устройство)

Термин, описывает ситуацию, когда сотрудник организации вместо корпоративного компьютера использует для работы собственное устройство, будь то его личный ноутбук, планшет или, в предельных случаях, даже смартфон. Популярность эта идея обрела сравнительно недавно за счёт активности поставщиков IT-услуг и стремительного развития функционала и разнообразия облачных сервисов.



Элементы журнала выявленных проблем проекта

Элементы	Комментарии
Идентификатор проблемы	Уникальный код, который присваивается проблеме – определяется технологиями управленческого учета проекта
Статус	Открытая (закрытая)
Описание	Что представляет проблема, какими могут быть последствия, если не удастся ее решить
Ответственный исполнитель	Член проектной команды, отвечающий за решение данной проблемы
Дата выявления	День, когда данная проблема была впервые занесена в журнал
Последнее действие	День, когда было выполнено последнее действие, описание этого действия и последний статус проблемы

Базовый коммуникативный минимум руководителя проекта

- Теоретические знания
- Теоретические знания основных техник коммуникации
- Практические умения

Теоретические знания

- Физиологические основы и этапы передачи коммуникативного сообщения.
- Психофизиологические и психологические особенности восприятия людьми друг друга.
- Особенности вербального и невербального поведения.
- Типы взаимодействия людей в процессе коммуникации.
- Особенности влияния субъективных интересов, состояния психологических особенностей человека.
- Роль и значение эмоций в коммуникации.
- Структура и функции коммуникативного акта.
- Структура, фазы и задачи ведения диалога.
- Структура межличностной коммуникации в организации

Теоретические знания основных техник коммуникации

- Активное и пассивное слушание.
- Техника синхронизации, то есть учета состояния и поведения собеседника.
- Различные стратегии ведения диалога.
- Техника снятия разногласий собеседников.
- Техники снятия эмоционального напряжения.
- Техника утверждения.
- Техника вербализации.
- Техника вопроса.
- Техника интерпретации.
- Техника паузы.
- Техника связки.
- Техника поэтапного согласия и т. п.

Практические умения

- Умение взять на себя инициативу начала с диалога и его ведения.
- Умение устанавливать контакт с человеком
- Умение, внимательно слушать, одновременно наблюдать и учитывать особенности вербального и невербального поведения.
- Умение понять психологические особенности собеседника.
- Умение понять скрытые намерения и цели собеседника.
- Умение скорректировать состояние эмоционального возбуждения до работоспособного уровня, не вызывая у собеседника агрессии.
- Умение выровнять состояние эмоционального напряжения.
- Умение убеждать.
- Умение дать собеседнику обратную связь по всем аспектам разговора.
- Умение достигать запланированной цели диалога таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество.
- Умение выступить в роли арбитра между конфликтующими сторонами.

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия ;
- семантические барьеры ;
- барьеры обратной связи;
- неумение слушать;
- искажение сообщений;
- информационные перегрузки — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- неэффективная структура организации — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая;
- неэффективный способ организации работ и распределения задач;
- конфликты как между подразделениями, так и между людьми;
- токсичный персонал

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций.

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать;
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы;
- создавайте системы обратной связи;
- регулируйте информационные потоки;
- предпринимайте управленческие действия для обмена информацией;
- развертывайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы;

Степень сложности коммуникаций
проекта можно оценить по
формуле:

$$n(n-1)/2$$

где n – количество участников проекта

План управления

коммуникациями проекта,

• **который представляет собой:**

- анализ участников проекта,
- определение участников проекта и их информационных потребностей
- определение средств коммуникации – документы, виды отчетов, которые будут задействованы в этом проекте
- определение каналов коммуникации: от кого к кому будут проходить
- определение способа (технологии) коммуникации: телефон, электронная почта, программные средства совместной работы и варианта способа коммуникаций:
- задание частоты прохождения информации
- задание ожидаемого результата для каждой

Пример матрицы коммуникаций

Отправитель	Получатель	Средство коммуникации	Частота	Способ коммуникации	Ожидаемый результат
Руководитель проекта	Инвестор	Отчет «Сделано-планируется сделать»	Один раз в месяц	Электронная почта	<p>Утверждение инвестором достигнутого прогресса</p> <p>Согласование мероприятий</p> <p>Согласование корректирующих мер</p>
Руководитель проекта	Проектная команда	Повестка совещания	Один раз в неделю	Собрание	<p>Контроль исполнения поставленных задач за прошлые периоды</p> <p>Принятие решений по темам совещания</p>
Инвестор	Руководитель проекта	Карта стратегических целей проекта Календарный план проекта	Один раз в квартал	Совещание	<p>Утверждение инвестором достигнутого прогресса за период</p> <p>Контроль соответствия проводимых работ стратегическим целям</p> <p>Разработка корректирующих мер</p> <p>Оценка соответствия стратегическим целям</p>
Проектная команда	Стейкхолдеры,	Презентация о достижениях за период Опрос общественного мнения после презентации	Один раз в месяц	Общее собрание	<p>Информирование участников проекта о достигнутом прогрессе, о планах на следующий период, формирование адекватных ожиданий и согласование необходимого уровня включения участников собрания в работу.</p> <p>Формирование отношения к проекту не ниже «нейтрального».</p>

Эффективная и эффектная презентация (актуальность)

- В любой коммуникации есть презентация
- Деловые контакты начинаются с самопрезентации
- Старт любого проекта – презентация
- Резюме - самопрезентация
- Презентация это НЕ просто слайды, это структура, слайды и подача материала

Презентация (структура)

- Аристотель выделил три модели убеждения: логос, пафос, этос;
- **Логос** апеллирует к разуму;
- **Пафос** обращается к эмоциям;
- **Этос** относится к личности, которую составляют качества говорящего
- Сторителлинг и фактоизложение не исключают, а дополняют друг друга

Презентация (слайды)

- Слайды – наглядные пособия, а не шпаргалки
- Через 72 часа люди помнят 10% того, что они слышали и 20% того, что увидели. Могут вспомнить 65% того, что одновременно и увидели, и слышали !!!

Презентация (подача)

- Ведение диалога с аудиторией, реакция на любые отклики вербальные и невербальные
- Владеть искусством импровизации

Три принципа подачи материала

- Фокус – каждое выступление, сообщение, любая коммуникация должны иметь главную фокальную точку, привлекающую внимание.
- Контраст –сравнения, сопоставления, конфликты , противоречия, непредсказуемость
- Единство (целостность) –аутентичность, достоверность, внимание к деталям, выстроить рамки и идти до конца

Чего мы добиваемся от аудитории?

- Услышать послание
- Запомнить послание
- Сделать что-то
- Измениться к лучшему

Наброски для структуризации

- Что мне нужно сказать?
- Что я хочу сказать?
- Что они хотят услышать?
- Что им необходимо услышать?

- Создание ментальной карты
(использование ПО Mindmanager,
FreeMind, MindMeister, PersonalBrain)

Результат 1-го этапа

Сформулирована
цель.

Огромное
количество
пунктов, о
которых нужно
поговорить



Поиск конфликта, противоречия, контраста



Примеры эффективных и вызывающих стартов

- Если вы один на миллион в Китае, то таких как вы, 1300 человек. Китай скоро станет англоговорящей страной N 1 в мире
- 25% жителей Индии с наивысшим IQ – это больше, чем все население России. В Индии больше умных детей, чем в России детей вообще (Did you Know? - Youtube)

Did you Know?

- Знаете ли вы, что топ 10 самых востребованных работ в 2012 году, вообще не существовали в 2004 году? Это значит, что сегодня мы должны готовить вас к такой работе, которая пока не существует.
- Чтобы радио купили 50 миллионов человек потребовалось 38 лет, телевизор -13 лет, айпод 50 млн. приобрели за 3 года, а пользователями Facebook 50 млн. человек стали за 2 года.

Проблемы и конфликты

- Моральная или психологическая проблема
- Конфликт с другим человеком, компанией, конкурентами, любыми объектами для сравнения
- Конфликт с господствующей парадигмой, со статус-кво, с общепринятыми нормами, правилами
- Конфликт с «силами» (природы, экономики, политики) – с «объективными вызовами»

Герой-антигерой



Поддерживать напряжение

- Создать героя и антигероя
- Приберечь изюминку , разрешение проблемы на конец выступления
- Эмоциональный резонанс : результат тем лучше, чем эмоциональнее тематика- любовь, смерть, рождение, секс, религия, политика
- Узнаваемость (сравнивать что-то знакомое, известное всем)
- Включение очевидных аналогий, сравнений (цены на бананы, молоко, айфоны)
- Не бояться непредусмотренных ассоциаций , идти на риск осознанно, возвращать аудиторию

Структура презентации

- **Вступление** заложить основу, обрисовать контекст, познакомить аудиторию с собой и героями
- **Проблема** задать вопросы, ввести конфликт, противодействующие факторы и трудности
- **Решение** сама презентация
- **Заключение** изюминка, обсуждение выводов из истории, призыв к действию

Создание слайдов

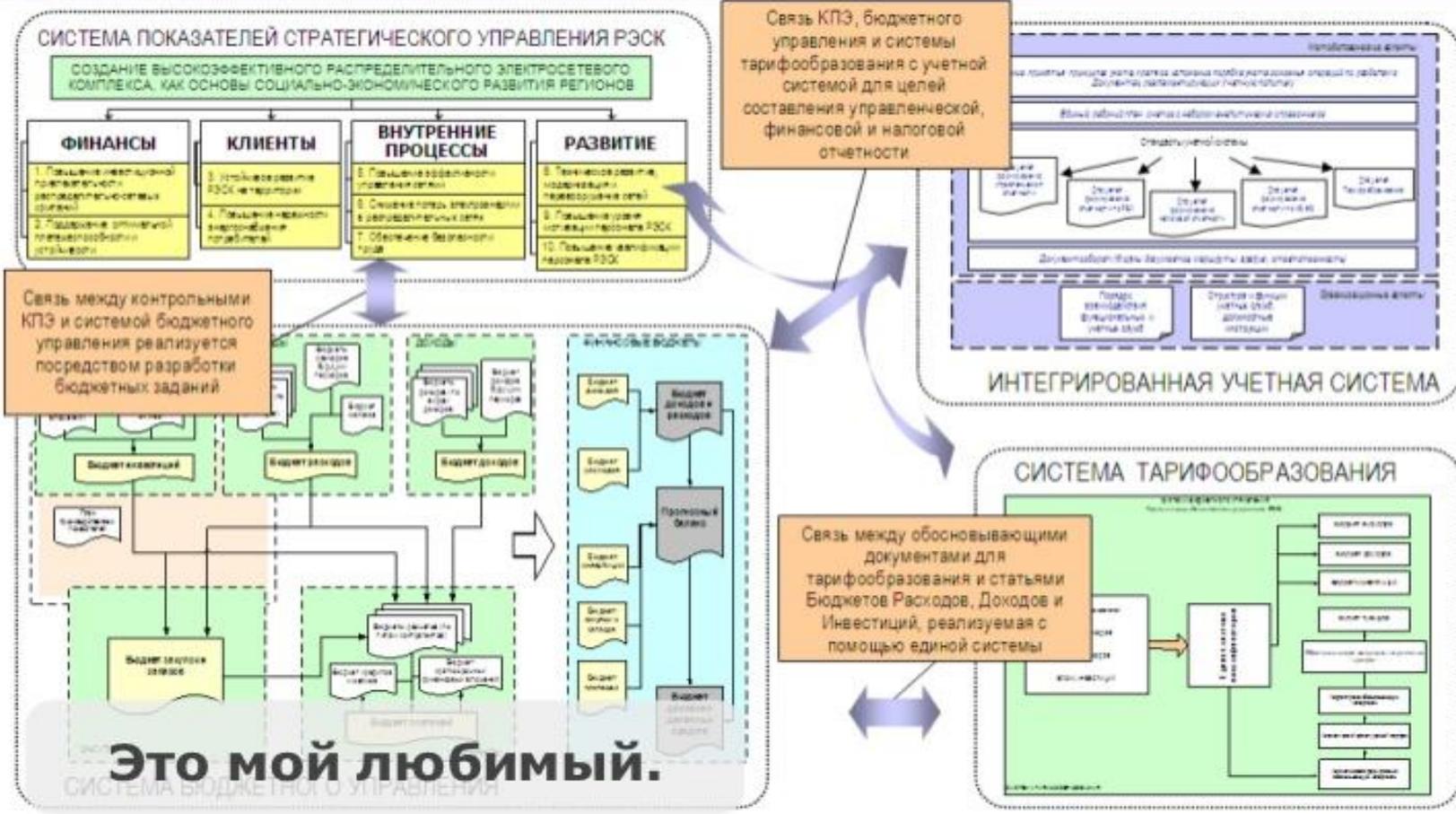
- Воспроизвести историю в программе для создания презентаций . Одно послание – один слайд
- Решить на самом первичном, концептуальном уровне, что хочется видеть на слайде : текст или картинку?
- Определиться с общим стилем презентации: цвета, шрифты, фон, текстура
- Придать слайдам окончательную форму: начертить диаграммы, найти картинки, разместить текст и т.д.

Для чего нужны слайды?

- Напоминать
- Впечатлять
- Объяснять
- Убеждать



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РЭК



Алексей Каптерев «Смерть через PowerPoint»

Man kann nicht nicht kommunizieren



Основная проблема?

Каким должен быть хороший слайд?

- **Четким** (никаких ненужных украшений, никаких лишних рамок, только фирменный шрифт и цвет, никаких теней, зубчатых колес и т.д.)
- **Контрастным** (видно текст на фоне)
- **Согласованным** (различные элементы шаблона должны быть «созвучны» друг другу- шрифт, фон и т.д.)

Дурацкие "правила"

- ☒ Помните правило:
 - ☒ 7 или меньше строк на слайд
 - ☒ 7 или меньше слов на строку?
- ☒ Это дурацкое "правило"
- ☒ Если ему следовать
- ☒ Получится **вот такой** слайд

Алексей Каптерев

Правило не 7 на 7 не работает

Простые правила

- ① **Одна** мысль на слайд
- ② **Мало** подобранных цветов
- ③ **Очень** мало шрифтов
- ④ **Фото**, а не клипарт

Алексей Каптерев

4 на 4 выглядит значительно лучше

Ключевые положения про слайды

- У каждого слайда должна быть цель
- Создавайте слайды НЕ для чтения, а для сканирования
- Самый важный элемент текстового слайда – это заголовок
- Используйте фотографии, чтобы оказать эмоциональное воздействие и проиллюстрировать конкретные события, предметы и места



ИННОВАЦИИ В МЕДИЦИНЕ

**Впечатляет, ужасает,
но дает надежду**

ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ

- Ясность
- Скорость
- Голос
- Контакт с аудиторией
- Ответы на вопросы
- Зрительный контакт
- Юмор

Как эффективно подавать информацию?

- Эмоционально, страстно, заинтересованно
- Импровизировать
- Говорить честно и прямо
- Не бояться ошибок
- Заботиться о деле , а не о себе
- Просить конкретной помощи у аудитории
- Владеть голосом
- Не бояться шутить, но и не перебарщивать с юмором

Быть интересным...

«Самый легкий способ быть интересным – это быть честным... Когда вы честны, даже если люди не согласны с вами, они сочтут вас интересным и продолжат слушать....»

Скотт Беркун «Исповедь оратора»



Мост в Боснии и Герцеговине

Спасибо за внимание!

