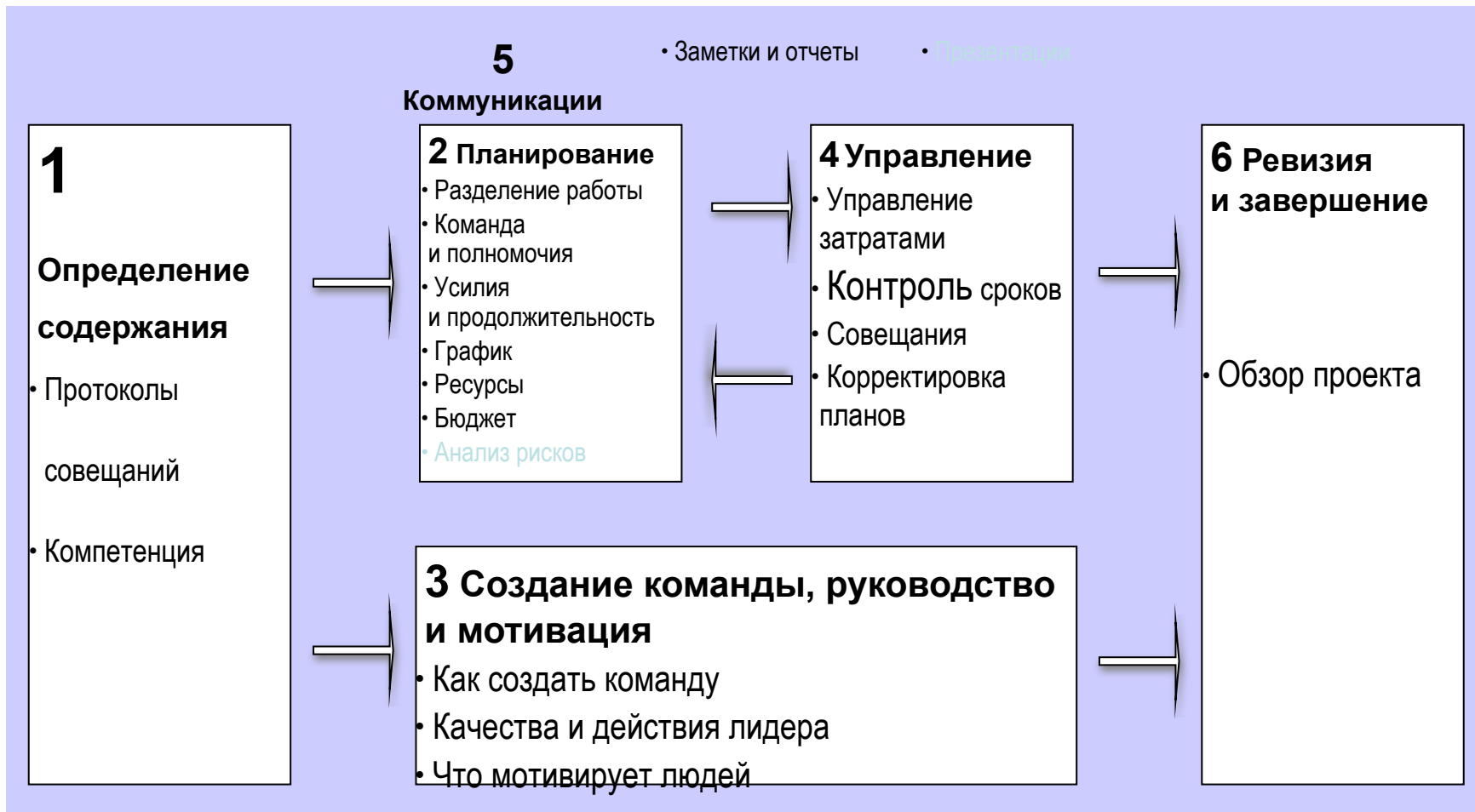


Эффективная коммуникация

Лекция 7

Классическая шестиэтапная модель управления проектом

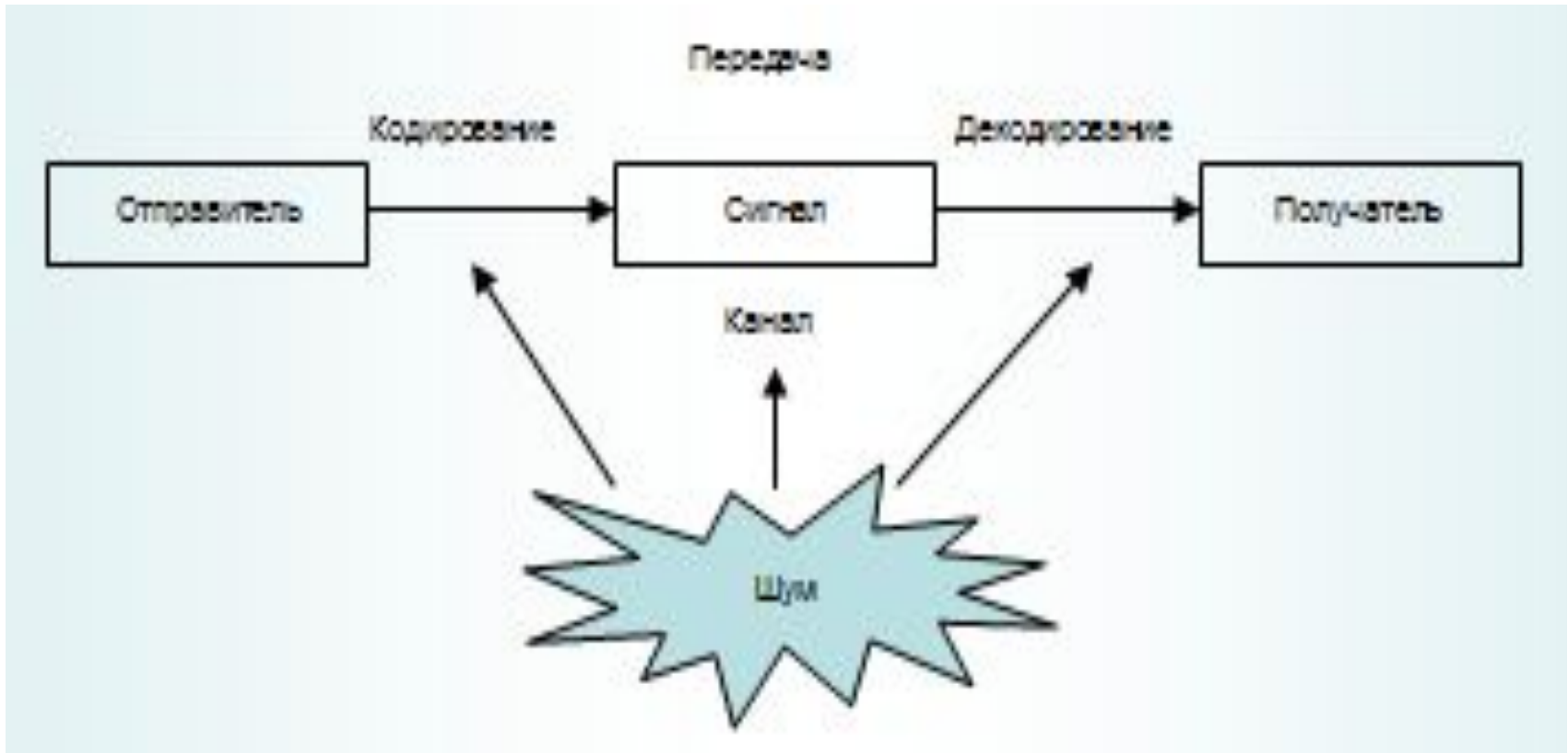


Каждый слышит свое

- Что может понять
- Что хочет услышать
- Что его интересует в данный момент

- Если человек Вас не понимает, то он считает глупым не себя, а Вас

Модель коммуникаций (Шеннон и Уивер, 1949):

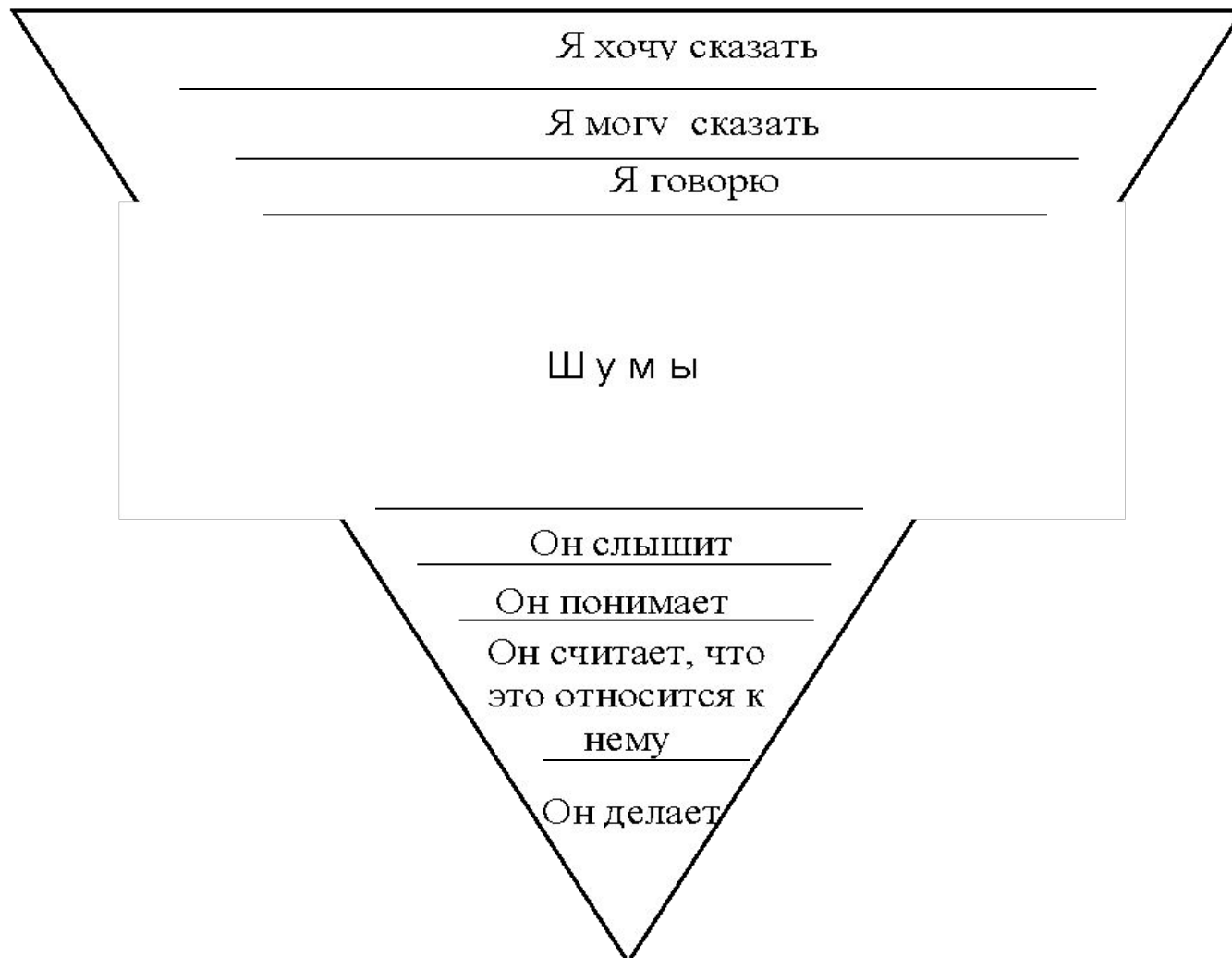


Модель коммуникаций (Шеннон и Уивер):



- Нужно учитывать, что этот процесс связан с систематической
 - потерей информации.

Воронка потери информации



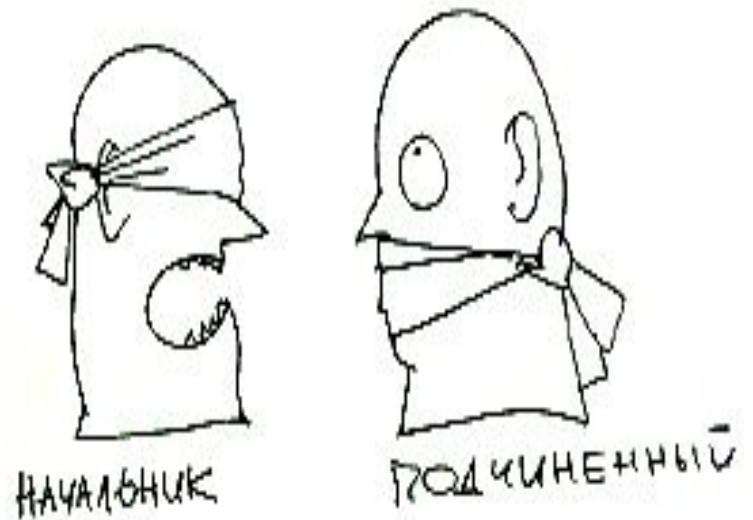
Барьеры коммуникаций

Верма (Verma, 1996), выявляет следующие барьеры, мешающие хорошей коммуникации:

- **«Шум»**
- Все, что искажает передаваемое сообщение, – например, другие противоречивые сообщения – может помешать пониманию его смысла. Важно, например, получить единое понимание истинных целей проекта, для того чтобы выяснить, каких целей, по мнению людей, проект должен достичь. Это позволяет избежать сохранения «альтернативных» мнений насчет целей проекта и неоправданных ожиданий по его завершению.
- **Выборочные и предвзятые представления**
- Люди имеют склонность слушать то, что они желают услышать, и читать то, что они желают прочитать в сообщении. Опять же, обеспечение ясности проектных целей и прозрачности процесса достижения контрольных точек проекта, в момент их достижения, поможет воспрепятствовать «подрывным» отзывам о прогрессе проекта (или его отсутствии!).
- **Конфликт**
- Конфликт может выступить стеной между отдельными лицами или группами, препятствующей коммуникации между ними. Наиболее очевидно, что такая ситуация в проекте может произойти между разными функциональными группами, у которых могут быть разные «повестки дня» в отношении конечного результата и хода проекта.
- **Язык и тон**
- Заданный смысл сообщения легко может быть упущен кем-то, чье образование отличается от образования отправителя. Это может стать проблемой в проекте, когда сфера знаний тех, кто отвечает за проект, отличается от сферы знаний заказчиков или конечных потребителей.
- **Отсутствие обратной связи**
- Получать и слушать обратную связь, также как и передавать сообщения, – очень важный навык для эффективной коммуникации. Добиваться обратной связи от заинтересованных сторон в течение жизненного цикла проекта также важно, как и обеспечивать ясность насчет целей проекта на начальном этапе. Без надлежащей обратной связи проект легко может сбиться с курса.

Коммуникации препятствуют «шумы»:

- Физические
- Физиологические
- Неоднозначность слов
- неподходящий язык
- Предубеждённость
- Стресс



Как мы слушаем и слышим?

- **Приготовьтесь внимательно выслушать короткий текст.**
- **Вам нужно будет ответить на вопросы по этому тексту,**
- **поэтому сосредоточьтесь и слушайте очень внимательно**

В прочитанном отрывке сказано о ТОМ, ЧТО:

		ДА	НЕТ
1	Чем больше человек пьет, тем больше он зарабатывает		
2	Исследование указало на три возможные причины этого явления		
3	Потребление алкоголя растет по мере роста благосостояния		
4	Пьющие люди более энергичны		
5	Пьющие женщины зарабатывают больше, чем пьющие мужчины		



Правильные ответы:

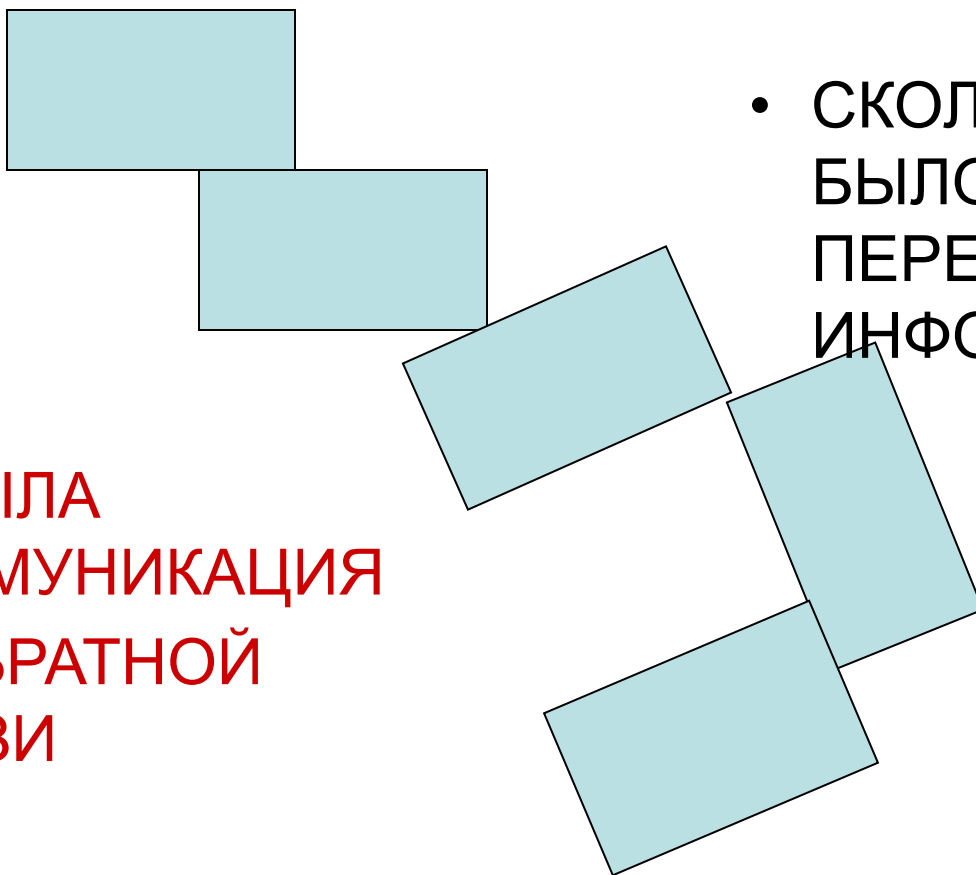
		ДА	НЕТ
1	Чем больше человек пьет, тем больше он зарабатывает	да	
2	Исследование указало на три возможные причины этого явления		нет
3	Потребление алкоголя растет по мере роста благосостояния	да	
4	Пьющие люди более энергичны		нет
5	Пьющие женщины зарабатывают больше, чем пьющие мужчины		нет



Проведем эксперимент

- **Полная тишина! ПЕРЕСПРАШИВАТЬ НЕЛЬЗЯ**

- Вот что было нарисовано:



**ЭТО БЫЛА
КОММУНИКАЦИЯ
БЕЗ ОБРАТНОЙ
СВЯЗИ**

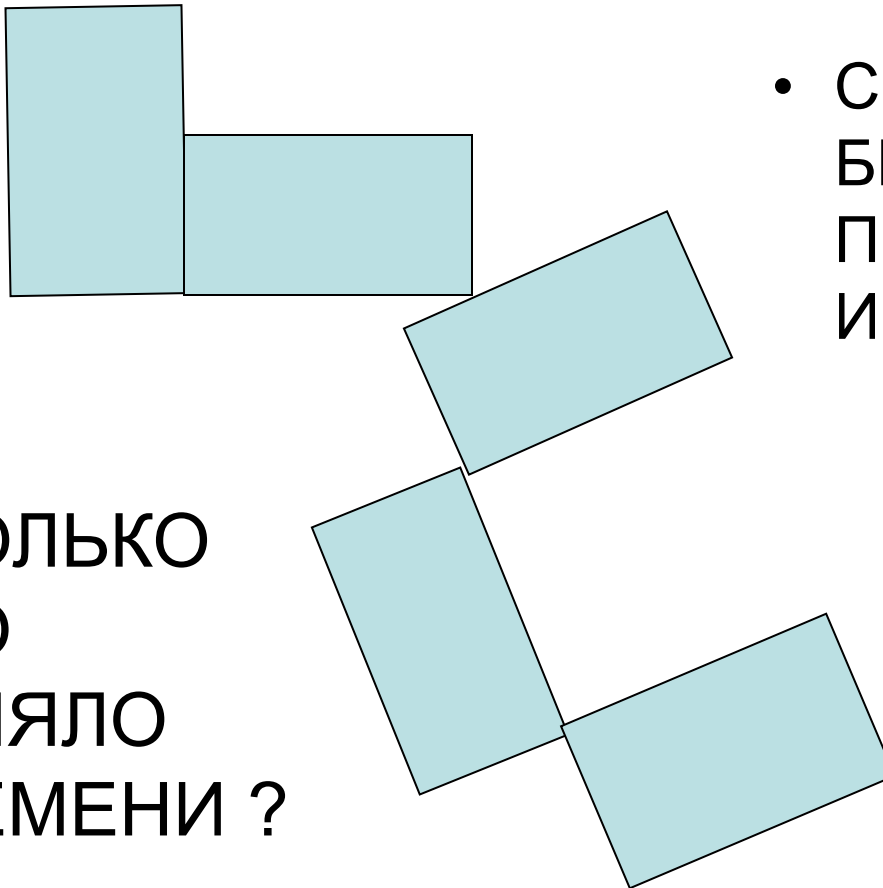
- СКОЛЬКО ОШИБОК
БЫЛО СДЕЛАНО ПРИ
ПЕРЕДАЧЕ
ИНФОРМАЦИИ ?

- СКОЛЬКО
ЭТО
ЗАНЯЛО
ВРЕМЕНИ ?

ПОВТОРИМ эксперимент

Теперь **МОЖНО ПЕРЕСПРАШИВАТЬ** и уточнять

- Вот что было нарисовано:



- СКОЛЬКО ЭТО ЗАНЯЛО ВРЕМЕНИ ?

- СКОЛЬКО ОШИБОК БЫЛО СДЕЛАНО ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ИНФОРМАЦИИ ?

ЭТО БЫЛА
КОММУНИКАЦИЯ
**С ОБРАТНОЙ
СВЯЗЬЮ**

Запишите результаты

Вид коммуникации	Схема	Время передачи информации	Количество ошибок
Без обратной связи			
С обратной связью			

Сделайте выводы

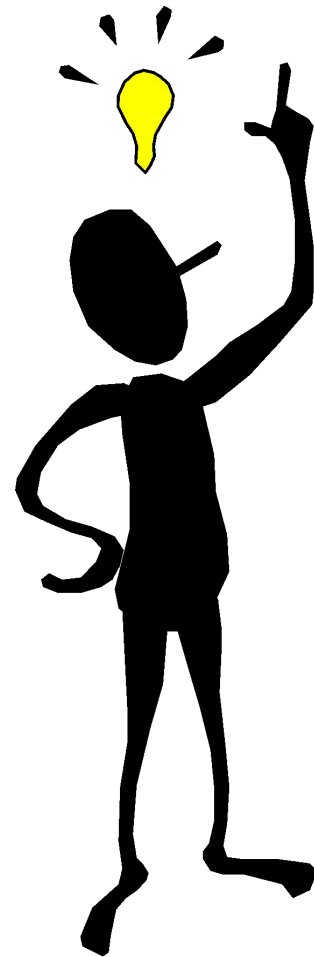
Как влияет обратная связь на эффективность коммуникаций?

- Количество ошибок
- время на передачу информации



обратная связь

- Уменьшает количество ошибок
- Увеличивает время на передачу информации



Менеджер проекта может способствовать эффективной коммуникации разными путями.

- Убедитесь, что **созданы работоспособные коммуникационные «связи»** с теми, кто будет вовлечен в проект, например между конечными потребителями и командой проекта.
- Убедитесь, что **все заинтересованные стороны понимают** проектные цели и задачи настолько ясно, насколько это возможно. Это позволит избежать потенциально неправильных толкований, которые могут затруднить коммуникации. Важно, чтобы это было достигнуто в начале проекта, перед тем как появится время для возникновения альтернативных мнений насчет целей проекта.
- Выберите правильную **форму для донесения важных сообщений**, будут ли это очные презентации, совещания или письменные документы. Например, недостаточно предположить, что люди понимают и поддерживают проектные цели просто потому, что им прислали об этом письмо по электронной почте.
- Убедитесь, что выпущено достаточное количество соответствующей и информативной **документации** по проекту. Слишком много информации о ходе выполнения проекта так же плохо, как и ее недостаток. Если люди чувствуют себя перегруженными деталями, они в меньшей степени склонны воспринять особенно важные части информации.
- Проводите своевременные и хорошо организованные **совещания**. И опять же, увеличение количества совещаний, или то, что совещания слишком долгие или плохо организованы, скорее затормозит, нежели продвинет надлежащее Обратная связь проекта, так как люди будут стараться избежать их посещения.
- Активно разрешайте негативный **конфликт** между участниками проекта, а не просто давайте ему рассеяться. Легко игнорировать конфликт между группами с разными интересами, но невозможно игнорировать последствия этого конфликта, которые окажут сильное влияние на конечный результат проекта.

Как организовать коммуникации при выполнении проекта

- - договариваемся, что есть коммуникация «официальная», а что «в рабочем порядке»;
- - обозначаем, какие документы и как часто будут выпускаться и кем;
- - определяем – кто, в какие сроки их рассматривает и как принимаются к ним замечания;
- - устанавливаем, в каких случаях пишем те самые «официальные письма»;
- - обязательно звоним коллегам и напоминаем о себе, документах, сроках;
- - не забываем писать короткие сообщения по e-mail о том, что было устно оговорено на площадке или при личной встрече;
- - устанавливаем частоту проведения встреч, ведем протоколы встреч, отслеживаем выполнение решений, отраженных в протоколах.

Виртуальное общение

- Внутренняя коммуникация становится даже более важной в рамках виртуальной проектной команды, из-за отсутствия в команде физической близости. Результаты исследования указывают на два элемента коммуникации виртуальной команды: **эффективные шаблоны коммуникации** и **использование различных средств коммуникации**.

Шаблоны коммуникации

- «эффективные» команды отличались **«временным ритмом»** для своих коммуникаций в динамике времени. Другими словами, они регулярно проводили очные совещания, между которыми, на постоянной основе, коммуникация происходила либо посредством телефона, либо с помощью электронной почты. В противоположность этому, неэффективная команда не имела такого ритма для своих коммуникаций
- Несмотря на то, что очные совещания могут показаться несовместимыми с понятием виртуальной команды, в настоящий момент считается общепризнанным, что **некоторое количество очных совещаний** весьма важно для виртуальных команд, **особенно в начале** их жизненного цикла (Хертель и др. , (Hertel et al., 2005)).

Использование коммуникационных средств

- Окер и др. (Ocker et al., 1995) обнаружили, что существует и другой фактор «эффективных» виртуальных команд, который заключается в **грамотном использовании различных средств коммуникации**.
- Так, электронная почта использовалась для наименее сложных коммуникаций,
- телефон – для более сложных,
- очные совещания – для осуществления самых сложных взаимодействий.
- Помимо этого, одна из команд предпочла очным совещаниям телеконференции. Это также было эффективно.
- В противоположность этому, «неэффективные» команды использовали средства коммуникации неподходящим образом.

создание доверия внутри виртуальной команды.

- средство коммуникации лучше всего определять в соответствии с контекстом и заданием, но что более важно, это разработать **регулярный шаблон коммуникации**, так как это видится основополагающим элементом в процессе создания доверия внутри виртуальной команды.
- менеджеру проекта **гораздо проще наладить эти коммуникационные структуры в начале жизненного цикла проекта, чем позже**, когда что-то уже, возможно, идет не так или когда доверие уже может быть утрачено.

Разные точки зрения



Разные точки зрения

