***Комунікації в проектному менеджменті. Досягнення консенсусу й компромісу. Інформаційні канали й процедура їх організації***

Дуже важливо, щоб кожен член проектної команди знав, чи хоча б мав при бажанні можливість дізнатися про проекті не менше, ніж його менеджер. І не варто нічого приховувати, ні проблем з замовником, ні розбіжностей з керівництвом. Важко очікувати самостійні, нестандартні та ефективні рішення від людини, який бачить проблему тільки з одного боку.

Найважливішим неформальним макро-показником стану проекту є комунікації, їх якість і кількість. Тільки завдяки ефективним комунікаціям можна досягати синергетичного ефекту, який відрізняє команду від просто групи. Мені неодноразово доводилося переконуватися, що освоєння нової технології парою програмістів, які здійснюють інтенсивний обмін знаннями, відбувається мінімум в 3 рази швидше, ніж у випадку, коли ту ж роботу виконує один програміст.

Недостатня кількість комунікацій свідчить, як правило, про відсутність команди, кожен заглиблений в свою задачу і не цікавиться, що роблять його колеги. В результаті буде зроблено не те, що потрібно, а те, що буде зроблено, навряд чи вдасться інтегрувати в єдину систему. Якщо через день після отримання тижневого завдання у програміста не виникло уточнюючих питань, чекай біди. Швидше за все, він з головою поринув у «проектування будинку, забувши уточнити, для чого він призначений». З огляду на інтроверсію більшості програмістів і несхильність їх до спілкування, менеджеру потрібно докладати значних зусиль для того, щоб мотивувати необхідний рівень комунікацій в проекті.

Кожна комунікація має певну мету, якої може бути одна з наступних:

  Отримання інформації. Наприклад, питання або наведення довідок про стан роботи по проекту. Якщо питання сформульовані неакуратно, може сприйнятися як сумнів в компетентності. «Ти досі не зробив це?»

Висловлення думки. Передача свого бачення ситуації, питання. Треба робити це повідомлення акуратно. Члени команди можуть сприйняти це як навчання або керівництво, в якому вони не потребують.

 Навчання, інструктування або керівництво. Передача інформації і спонукання до дії. Має сенс, якщо співрозмовник сам усвідомлює необхідність такого підходу.

 Підтвердження, підтримка, заохочення. Ми повідомляємо співрозмовнику, що чуємо і розуміємо його. Ми інформуємо співрозмовника про те, що поділяємо і підтримуємо його думка, дії.

 Розпорядження або наказ. Силовий тип комунікації в дусі «виграв / програв».

Руйнівно діє на довіру. Ефективність майбутньої взаємодії сильно знижується. Можливе застосування тільки в критичних ситуаціях.

Найбільш ефективно відбуваються комунікації в разі, коли люди перебувають разом в одній невеликій кімнаті. Тому, на мій погляд, 5-7 чоловік оптимальний розмір для ефективної команди.

За оцінками експертів в області спілкування: тільки 10% інформації передається через слова; 30% передається через інтонацію; 60% - через мову міміки і жестів (а може бути ще через щось, що, наприклад, не передає телевізійне зображення).

**Компроміс та консенсус як методи врегулювання політичних конфліктів**

**Компроміс**являє собою спосіб розв'я­зання (урегулювання) політичного конфлікту, що досягаєть­ся шляхом взаємних поступок. Іноді протиборчим сторонам вдається дійти згоди на підставі угоди — якщо не за всіма, то, принаймні, за тими питаннями, які викликали протистояння. В цьому випадку мова йде про так званий добро­вільний компроміс.

Прагнення сторін до миру може бути викликано неможливістю досягти поставленої мети або ж усвідомленням того, що продовження конфлікту менш вигідно, аніж його припинення. Така угода, яка укладається через обставини, що склалися, у сучасній полі­тичній науці одержала назву компромісу вимушеного.

**Консенсус** — це та­кий спосіб розв'язання політичного конфлікту, який засно­ваний на досягненні принципової згоди між основними суспільно-політичними силами щодо принципів політичної організації, розподілу політичної влади та політичних ре­сурсів у суспільстві. Заснований на принципі врахування думки як більшості, так і меншості, консенсус у сучасному світі вважається універсальним засобом попередження й розв'язання конфліктів, зняття соціально-політичної на­пруженості в суспільстві.

Консенсус є рішенням, ухваленим для конфліктуючих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь усі учасники процесу. Варто чітко розуміти, що подібна угода може ґрунтуватися лише на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту. Водночас консенсус як метод вирішення конфліктів передбачає і наявність певних умов:

– предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін – значною мірою розбігатися;

– обидві сторони готові розпочати пошук у сфері не схожих раніше інтересів;

– наявність часу для пошуку альтернатив, які можуть задовольнити обидві сторони;

– сторони повинні бути зацікавлені в довгостроковому, а не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Застосування технології консенсусу під час управління конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальну корисність для усіх причетних до конфлікту.

Під час вивчення особливостей консенсусу необхідно розрізняти поняття "консенсус" і "компроміс" і відповідно застосовувати їх, оскільки вони тісно пов'язані між собою. Компроміс – це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння, в основі якого є взаємні поступки, необов'язково взаємовигідні. Під час компромісу застосовується технологія "торгу". Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто зумовлює не вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути вирішення проблеми на більш віддалений термін. З огляду на це, можна говорити, що цей спосіб не завжди придатний для вирішення конфліктних ситуацій.

Знаходження консенсусу – метод ухвалення такого рішення, яке схвалять усі учасники процесу. Термін "консенсус" зазвичай використовується як для позначення процесу ухвалення рішення, так і для самого вирішення. Отже, рішення-консенсус, невідривно пов'язане із самим процесом. Метод консенсусу застосовується багатьма спільнотами: релігійними (наприклад, квакери), анархістськими організаціями, різноманітними недержавними організаціями і навіть цілими народами (ірокези). В окремих демократичних країнах консенсус є основним методом ухвалення державних рішень.

За умов достатньої практики консенсус може змінити основи суспільства, оскільки спільне ухвалення рішення формує основу для рівноправної спільної діяльності, а також для колективного контролю за нею.

Практика показує, що найчастіше процес ухвалення рішення методом консенсусу в окремій спільності складається з певних етапів:

1. Питання з порядку денного.

2. Представлення і пояснення проблеми.

3. Повідомлення додаткової інформації і перспектив.

4. Мозковий штурм.

5. Відгуки, коментарі, критика, питання.

6. Чи згідна група з визначеною ідеєю

7. Мозковий штурм: як втілити ідею в життя.

8. Пропозиція, що синтезує всі ідеї.

9. Пропозиція підтримана 10. Відповіді на уточнюючі запитання.

11. Відповіді на критику.

12. Спільні поправки.

13. Пропозиція підтримана

14. Повторення пропозиції, заклик до голосування.

15. Чи є такі, хто утримався?

16. Чи зняли вони свої заперечення?

17. Хтось блокує? (ні – Всі погодились? – КОНСЕНСУС).

18. Виясніть, чому

19. Залиште запитання на наступний раз.

Під час підготовки до ухвалення рішення шляхом консенсусу розподіляються ролі:

– писар – записує рішення та групи і доводить його до відома осіб, які пропустили збори;

– хронометрист – повідомляє про закінчення термінів розгляду питань і переходу до наступного;

– спостерігач – спостерігає за настроєм групи, помічає ворожість, злість, смуток, розгубленість і ін. та повідомляє групу: "Я помітив, що дехто невдоволений рішенням групи";

– фасилітатор – вкрай важлива людина у групі, де люди погано знають один одного, або не знайомі з технікою консенсусу; його завдання полягає в тому, щоб процес ухвалення рішень не відійшов від схеми, допомагає у вирішенні певних проблем.

У разі здорового процесу ухвалення рішення шляхом знаходження консенсусу зазвичай заохочуються різниця у поглядах, а розбіжності усуваються завчасно, що максимально збільшує можливість урахування думок кожної меншини. Наприклад, відомо, що у Ватикані існувала функція "утеплювача віри", або "адвоката диявола", яку виконував спеціально призначений священик, зокрема, під час ухвалення рішення про канонізацію.

Коли ж одноголосся досягти складно, особливо у великих групах, можуть застосовувати альтернативні моделі консенсусу.

Одноголосно мінус один – усі учасники, крім одного, підтримують рішення. Незгодний не може блокувати рішення, але він може затягувати дебати, бути постійним спостерігачем виконання рішення, і його думкою про наслідки рішення можна цікавитись згодом.

Одноголосно мінус два не дозволяє двом індивідам блокувати рішення, але в такому разі вирішити суперечність вдається швидше. Незгодна пара може подати на розгляд свою альтернативну думку про те, чим погане рішення, їй надається можливість знайти загальні підстави і схилити на свій бік третього учасника, щоб блокувати рішення. Якщо впродовж встановленого часу третій до них не приєднується, їх аргументація розглядається як непереконлива.

Одноголосно мінус три і подібні системи враховують здатність чотирьох і більше учасників активно блокувати рішення. Розглядаються також статистичні ступені згоди такі, як 80%, дві третини або просто більшість. Ці ступені не є консенсусом.

Приблизний консенсус. У разі приблизного консенсусу не визначається "скільки буде достатньо". Питання консенсусу вирішується головою. У цьому разі невеликій кількості незгодних складніше блокувати рішення, і на них покладається значна відповідальність, що може призвести до розбіжностей щодо того, чи був цей "грубий" консенсус визначений правильно.

Незважаючи на те, що в ідеалі під час ухвалення рішення консенсусом думки та зауваження повинні розпізнаватися і враховуватися якомога раніше, на практиці не завжди враховуються всі побажання. Коли заклик до консенсусу оголошено, у незгодного є три шляхи:

Зауваження. Члени групи, які бажають, щоб пропозиція була прийнята, але вважають за потрібне позначити своє ставлення для групи, можуть вибрати "зауваження". Якщо зауваження істотне, то пропозиція може бути змінена.

Утримання. Утриматися може член групи, що має серйозні особисті претензії до пропозиції, але водночас бажає, щоб вона пройшла. Оскільки його голос сприймається як "проти", до такого учасника, як правило, звертаються з питанням про те, що можна було б змінити у запропонованому рішенні. Також утримуються учасники, які не здатні правильно зрозуміти суть пропозиції або взяти у ньому участь.

Блокування. Блокувати пропозицію може будь-який учасник. Як правило, для того, щоб повністю блокувати пропозицію, достатньо однієї людини. "Блок" розглядається як засіб для крайнього випадку, коли учасник вважає, що це рішення несе небезпеку для колективу або його членів, або йде у розріз із його місією. "Блок" – це принципова незгода. У певних моделях ухвалення рішення консенсусом учасник, що блокує пропозицію, зобов'язується розробити рішення, яке задовольнить усіх.

Найстаріший приклад групи, яка ухвалює рішення консенсусом – плем'я ірокезів, для якого цей спосіб є традиційним. І хоча сучасна історія розглядає початок популяризації методу консенсусу з поширенням феміністських і антиядерних рухів 1970-х років, витоки методу консенсусу можна знайти набагато раніше. До моделей ухвалення рішень методом консенсусу належать такі:

Модель квакерів. Будучи досить ефективною, простою і перевіреною часом, вона надає кожному можливість висловитися й обмежує порушників (наприклад тих, хто намагається говорити необмежений час). Усі учасники групи діляться думками та інформацією доки не виникне одностайність. Кількість разів, що кожен учасник може взяти слово, обмежена. Розбіжності вирішуються впродовж дискусій. Ведучий оголошує, у чому всі згодні, і в чому – ні, які існують розбіжності, і пропонує "чернетку" рішення. Рішення належить усій групі, і вона несе за нього відповідальність. Ключовим моментом квакерської моделі консенсусу є віра в людяність кожного і здатність ухвалювати спільні рішення.

***Модель приблизного консенсусу IETF***

IETF ухвалює рішення методом "приблизного консенсусу". IETF навмисно повинні утримуватися від визначення методу перевірки такого консенсусу, оскільки це може призвести до спроб "розіграти" систему. Замість цього робоча група прагне до створення "почуття єдиного колективу". Більшість питань IETF вирішуються через інтернет-розсилки, де всі учасники мають постійну можливість ділитися своїми думками.

***Канали витоку інформації*** — методи та шляхи витоку інформації з інформаційної системи; паразитний (небажаний) ланцюжок носіїв інформації, один або кілька з яких є (можуть бути) правопорушником або його спеціальною апаратурою.

Відіграють основну роль у захисті інформації, як фактор інформаційної безпеки.