

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОБСТРУКЦИОННЫХ ПРИЕМОВ В КОММУНИКАЦИЯХ В ИТ-ПРОЕКТАХ И СМЯГЧЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

IDENTIFICATION AND MITIGATION OF OBSTRUCTIVE COMMUNICATION TECHNIQUES IN IT PROJECTS

S. Smirnov

Summary. Less than a 1/3 of the world's projects are fully successful. As one of the key problems that actually kill projects, the problem of poor-quality project communications is described in the literature. In this paper, the study of obstructive techniques in communications of IT projects is continued. The previously proposed methods of identifying unfriendly communications have been validated and formalized. The methods of overcoming unfriendly communications available to project managers are revealed. Alternative methods of overcoming problems with obstructive techniques that are not within the scope of responsibility of project managers, which can be supported by administrative divisions, are presented.

Keywords: project management, project communications, project risks, obstructive techniques.

Смирнов Сергей Павлович

Аспирант, Российский технологический университет МИРЭА (г. Москва)
smirnov.s.p1@edu.mirea.ru, spvert@mail.ru

Аннотация. Менее трети мирового объема выполняемых проектов являются полностью успешными. В качестве одной из ключевых проблем, фактически убивающих проекты, в литературе описана проблема некачественных коммуникаций проекта. В настоящей работе продолжено исследование obstructive приемов в коммуникациях ИТ-проектов. Ранее предложенные методы идентификации недружественных коммуникаций валидированы и формализованы. Выявлены методы преодоления недружественных коммуникаций, доступные менеджерам проектов. Представлены альтернативные методы преодоления проблем с obstructive приемами, не входящие в сферу ответственности руководителей проектов, которые могут быть поддержаны административными подразделениями.

Ключевые слова: управление проектами, проектные коммуникации, риски проектов, obstructive приемы.

Введение

Проблема обеспечения успешности выполнения проектов по созданию сложных технических систем, в том числе программных систем и программно-аппаратных комплексов, является более чем актуальной. Действительно, по данным крупнейших организаций, занимающихся исследованиями в области эффективности проектов, лишь менее трети проектов завершаются успешно, более половины проектов считаются лишь условно успешными [1]. Таким образом, при общем объеме затрат на реализацию проектов превышающем триллион долларов, сумма потерь, возникающих в прямой связи с неуспешностью проектов, составляет несколько сотен миллиардов долларов ежегодно.

При этом, до сих пор, большинство применяемых методов и стандартов управления проектами [2][3][4] основываются на субъективных суждениях, нечеткой логике, и критичны к навыкам ведения переговоров у менеджера проекта, что создает отдельное множе-

ство рисков, связанных с возможной ошибкой в связи с невысокой результативностью коммуникаций.

В работе [5] отмечается, что активно развивается «представление об информационном конфликте как совокупности коммуникативных средств воздействия двух и более противоборствующих систем на субъекта (индивидуального или коллективного) с целью изменения его поведения необходимым для манипулятора образом». Из этого можно сделать вывод об увеличении объема недружественных коммуникаций. В этих условиях своевременное и точное выявление признаков недружественных коммуникаций становится определяющим фактором эффективности проектных коммуникаций и, как следствие, фактором эффективности выполнения проектов.

Понимание признаков недружественных коммуникаций и возможных приемов модерации может существенно облегчить проведение встреч, дискуссий, совещаний для менеджеров проектов, которые до сих пор не вооружены формальными инструментами и вы-

нуждены использовать нечеткую логику и навыки ведения переговоров.

Настоящая статья представляет результаты развития работы [6], где были представлены результаты анализа выявленных практик нарушения коммуникаций в 48 проектах, выполненных в ИТ-подразделении Компании. В рамках обсуждения результатов представлены формальные определения, рассмотрены признаки идентифицированных типов недружественных коммуникаций и предлагаемые методы их модерации, если таковые были идентифицированы.

Подходы и материалы

Исходными данными для анализа явились данные, использованные в работе [6]: записи встреч участников команд проектов, протоколы встреч, интервью с участниками встреч и менеджерами проектов, презентации для открытия проектов, статусные презентации, презентации для закрытия проектов, отчеты по проекту в системе поддержки управления проектами.

Критерии выбора проектов для анализа и данных для анализа сохранены. Объем проанализированных данных увеличен: в рамках настоящей работы и работы [6], суммарно, проанализированы материалы 62 проектов, в том числе:

- ◆ Протоколы 584 встреч;
- ◆ Аудиозаписи 352 встреч;
- ◆ 243 презентации;
- ◆ 92 протокола lessons learned и рефлексий.

Проведены 62 интервью с руководителями проектов.

Результаты

В результате проведенной работы подтверждены 35 факторов недружественного поведения участников (приемы обструкции) коммуникаций, которые приводили к срывам встреч или договоренностей на том или ином промежутке времени, приведенные в работе [6]: недостоверная повестка; некорректная аудитория; затягивание времени; противоположная задача; хаотизация представлений; отсутствие фиксации позиции; демонизация явления или предмета; переключение внимания; рассеяние внимания; изматывание; намеренное многословие; забалтывание; гвалт; словесный напор; расширение объема дискуссии; провоцирование эмоций; демонизация оппонента; оскорбительный стиль; обвинение в недружественном (неконструктивном) поведении; переход на личности; хаотический стиль выступления; односторонность рассмотрения; вырывание из контекста; ложные аналогии; косвенные

ссылки; гипербола; междусобойчики; ложный образ; провоцирование скандала; обвинение в непрофессионализме; преувеличение сложности; игнорирование позиции собеседника; неконструктивный стиль; деактуализация повестки; ценностный нигилизм.

Для каждого из выявленных методов недружественной коммуникации разработано и формализовано определение; определены возможные инициаторы недружественной коммуникации; определены отличительные признаки, с помощью которых можно идентифицировать применяемый обструктивный метод; для большинства из выявленных методов сформулированы рекомендованные решения по модерации выявляемого приема непосредственно на встрече.

Обсуждение полученных результатов

В результате проведенной работы идентифицированы факторы, искажающие коммуникации проекта, которые можно отнести к приемам обструкции, а также характеристические признаки и выявленные методы модерации, если таковые могут быть признаны успешными полностью или частично. Для ряда факторов было предложено изменить зону ответственности за контроля, чтобы избежать возможности злоупотреблений и нарушений метода управления проектами.

Для каждого выявленного фактора представлено определение, инициаторы соответствующей недружественной коммуникации, идентификационные признаки, методы модерации и рекомендованные решения (если таковые были выработаны в процессе работы):

1. Некорректная аудитория.

Определение № 1: Некорректной аудиторией назовем список приглашенных, не соответствующий целям и задачам встречи: не имеющий необходимых компетенций, не обладающий необходимыми экспертными знаниями, либо не обладающий необходимыми полномочиями для принятия решений.

Определение № 2: Некорректной аудиторией назовем список приглашенных, адекватность которого невозможно определить на основании анализа темы и повестки встречи.

Инициаторы: менеджеры проектов, иные инициаторы встреч.

Признаки:

1. Отсутствие темы встречи в приглашении на встречу, не позволяющее определить корректность или некорректность приглашенной аудитории;

2. Отсутствие повестки в приглашении на встречу, не позволяющее определить корректность или некорректность приглашенной аудитории;
3. Копирование списка приглашенных из других встреч проекта.

Модерация: отсутствовала, некорректные аудитории собирались силами менеджеров проектов по тем или иным причинам.

Рекомендованное решение:

1. рекомендовать соответствующему комитету не открывать проекты при отсутствии проектной документации, в том числе уставов проектов и планов коммуникаций согласно РМВОК [9], содержащих зафиксированный состав рабочих групп, график коммуникаций проекта и состав необходимых участников регулярных встреч;

2. перевести контроль за назначением встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO);

2. Недостоверная повестка.

Определение № 1: Недостоверной повесткой назовем повестку встречи, не отвечающую реальным потребностям проекта, реально стоящим проблемам, которые необходимо обсудить и по которым необходимо принять решение.

Определение № 2: Недостоверной повесткой назовем повестку встречи, не отвечающую фактической сути встречи, например, скопированную из предыдущей встречи или вообще отсутствующую.

Определение № 3: Недостоверной повесткой назовем повестку встречи, объем которой не соответствует планируемой продолжительности встречи.

Инициаторы: менеджеры проектов, иные инициаторы встреч.

Признаки:

1. Отсутствие повестки в приглашении на встречу.
2. Исключение из повестки встречи открытых вопросов, обсуждавшихся ранее и не имеющих удовлетворительного статуса отработки.
3. Исключение из повестки встречи острых вопросов, обсуждавшихся ранее и вызвавших негативную реакцию.

4. Включение в повестку встречи вопросов, не имеющих отношения к основному направлению деятельности, замусоривание повестки.

Модерация: отсутствовала, недостоверные повестки появлялись силами менеджеров проектов по тем или иным причинам.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO).

3. Затягивание времени.

Определение № 1: Затягиванием времени на встрече назовем процесс уклонения от обсуждения сложных вопросов за счет переключения фокуса во время встречи на обсуждение простых вопросов, очевидных вопросов, статуса, избегания перехода к вопросу в зоне ответственности затягивающего встречу.

Определение № 2: Затягиванием времени (в проекте) назовем процесс уклонения от решения сложных или неудобных вопросов, явление прокрастинации, за счет формирования повести встречи с исключением вопросов, которые требуется решать, но решение которых вызовет негативную или сильно эмоциональную дискуссию.

Инициаторы: менеджеры проектов (для затягивания времени в проекте), участники встреч (для затягивания обсуждения предшествующих сложным).

Признаки: отклонения от повестки, возвращение к уже обсуждавшимся вопросам, введение новых вопросов.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки (10–20 вопросов за час) встречи может осуществляться простая модерация путем фокусировки на повестке и возвращение дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO).

4. Противоположная задача.

Определение № 1: Противоположной задачей назовем ситуацию, когда у ряда участников имеются цели и задачи строго противоположные целям и задачам команды.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки:

1. Наличие несогласных с проектом или его частью;
2. Представление большого количества альтернативных точек зрения;
3. Слабо аргументированное несогласие;
4. Размывания фокуса на встрече;
5. Активное контраргументирование слабых выступлений при игнорировании обоснованных позиций.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи может осуществляться модерация путем фокусировки на повестке и возвращения дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO).

5. Хаотизация представлений.

Определение № 1: Хаотизацией представлений назовем ситуацию, когда участник или участники встречи не в состоянии осуществить декомпозицию и «приземление» абстрактных идей в конкретные модели, планы, подходы.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки:

1. Стремление участника встречи к отсутствию какой-либо конкретики, абстрактным размышлениям, размытости, необоснованному усложнению;
2. Отсутствие практических доказательств, умозрительность;
3. Чрезмерная агрессивность высказываний, стремление прерывать, повышенный тон.

Модерация: модерация возможна со следующей встречи через приглашение и активное вовлечение экспертов в предметной области.

Рекомендованное решение: внимательно отслеживать стремление к хаотизации представлений у постоянных участников встреч. Проактивно выявлять возможные ситуации хаотизации, осуществлять митигацию путем приглашения технических или процессных экспертов, с помощью которых можно декомпо-

зировать абстрактные представления до конкретных целей и задач.

6. Отсутствие фиксации позиции.

Определение № 1: Отсутствием фиксации позиции назовем ситуацию когда существует несколько мнений и высказывающийся не определяет свою приверженность к тому или иному мнению, равно как не высказывает своего определенного мнения.

Определение № 2: Отсутствием фиксации позиции назовем ситуацию, когда участник голосования воздерживается.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Участник встречи не описывает свою позицию в конкретных терминах или значениях.

Модерация: модерация поведения возможна если в начале встречи или голосования определено и согласовано со всеми участниками, что воздержавшихся быть не может.

Рекомендованное решение: внимательно отслеживать отсутствие фиксации позиции у постоянных участников встреч. Заменять участников встреч, которые играют роль балласта.

7. Демонизация.

Определение № 1: Демонизацией назовем ситуацию безапелляционного отрицания или негативного утверждения.

Признаки: Идентифицируется по факту использования неаргументированных оценок о том, что какая-то система плоха, процесс плох, человек плох и т.п.

Инициаторы: участники встреч.

Модерация: модерация может заключаться в двух возможных подходах: 1. Останавливать демонизацию, возвращая встречу к повестке; 2. Под протокол назначать на выступающего action item подготовить конкретный материал, подтверждающий негативное высказывание.

Рекомендованное решение: внимательно отслеживать стремление к демонизации каких-то понятий, систем, процессов, людей у постоянных участников встреч. Разбирать проблему за рамками встреч. Назначать отдельные встречи для обсуждения вопроса.

8. Переключение внимания.

Определение № 1: Переключением внимания назовем ситуацию реализации стратегии уклонения или избегания сложных, спорных или неподготовленных вопросов за счет переключения фокуса внимания на другие вопросы.

Определение № 2: Переключением внимания назовем ситуацию поддержки хаотизации представлений за счет переключения фокуса с актуальных проблем и формулировок на абстрактные проблемы и представления.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Техника проявляется в а) перепрыгивании с вопроса на вопрос в обсуждении; б) акцентировании или возвращении к ранее идентифицированному конфликтному вопросу; в) отклонении обсуждения от повестки в сторону не имеющих отношения или чересчур детализированных вопросов.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи может осуществляться модерация путем фокусировки на повестке и возвращения дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO).

9. Рассеяние внимания.

Определение № 1: Рассеянием внимания назовем ситуацию реализации стратегии уклонения или избегания сложных, спорных или неподготовленных вопросов за счет переключения фокуса внимания вопросы, не имеющие отношения к обсуждаемой теме.

Определение № 2: Рассеянием внимания назовем ситуацию поддержки хаотизации представлений за счет переключения фокуса с актуальных проблем и формулировок на проблемы за рамками контекста встречи.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Достаточно сложная техника, проявляющаяся в идентификации болевых точек разных участников и акцентуации дискуссии на разных вопросах, представляющих существенный интерес для разных участников, отвлекая их от обсуждения целевого вопроса в рамках предполагаемой целевой модели обсуждаемого контекста или проблемы.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи может осуществляться модерация пу-

тем фокусировки на повестке и возвращения дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO).

10. Изматывание.

Определение № 1: Изматыванием назовем ситуацию реализации стратегии уклонения или избегания сложных, нежелательных решений за счет многократного возвращения к обсуждению одного и того же вопроса.

Определение № 2: Изматыванием назовем ситуацию, когда участник пытается настоять на необходимом для него решении в отсутствие разумной или адекватной аргументации.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Часто встречаемая практика, использующая как дополнительные инструменты многословие, хаотизацию представлений. Идентифицируется как многоитерационное обсуждение одного и того же вопроса при условии отсутствия или недостаточности конкретной аргументации.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи необходимо установить определенные временные рамки для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершающиеся дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

11. Намеренное многословие.

Определение № 1: Намеренное многословие — это метод коммуникации, при котором участник ведет постоянные бесконечные монологи, игнорируя попытки других участников что-то сказать, спросить, сделать.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Наиболее часто встречается как бесконечные монологи одного участника встречи, который старается тем самым переключить внимание на себя,

либо затянуть время. Также часто совмещено с хаотизацией.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи необходимо установить определенные временные рамки для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершенные дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

12. Забалтывание.

Определение № 1: Забалтывание — это вариант многословия, идентифицируемый по многочисленным объяснениям уже договоренного или общеизвестного, используемый обычно совместно с хаотизацией для затягивания времени и ухода от обсуждения конкретной проблемы в конкретном контексте. Например, как забалтывание можно описать ситуацию, когда вместо обсуждения конкретной проблемы «как абонент услуги X может заплатить деньги» забалтывающий переводит обсуждение на тему «как вообще может быть изменен баланс лицевого счета».

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Переключение фокуса внимания с обсуждения конкретного вопроса на более общие вопросы.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи необходимо установить определенные временные рамки для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершенные дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

13. Гвалт.

Определение № 1: Гвалт — неуправляемое состояние встречи, при котором ведется несколько одновременных обсуждений отдельными не взаимодействующими между собой группами вне общего контекста встречи.

Определение № 2: Гвалт — неуправляемое состояние встречи, при котором ведутся отвлеченные обсуждения и частные беседы.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Легко идентифицируемое состояние встречи, когда идет несколько одновременных, иногда отвлеченных, обсуждений. Часто совмещается с забалтыванием. Серьезный инструмент, встреча с которым требует от модератора существенных усилий по наведению порядка на встрече.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи необходимо установить определенные временные рамки для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершенные дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

14. Словесный напор.

Определение № 1: Словесный напор — ситуация, в которой участник проявляет необоснованно повышенную эмоциональность или безапелляционность высказываний.

Определение № 2: Словесный напор — ситуация, в которой участник применяет необоснованно увеличенную скорость речи, мешающую адекватному восприятию смысла.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Идентифицируется как повышенная эмоциональность, увеличенная скорость речи, безапелляционность суждений (вплоть до хамства), тона и оценок, заранее определенное пренебрежение к позиции других участников дискуссии, иногда и к самим участникам дискуссии.

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершающиеся дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

15. Расширение объема дискуссии.

Определение № 1: Расширение объема дискуссии — ситуация расширения границ дискуссии, переводящая фокус на решение проблем смежных проектов или активностей.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Попытка объять необъятное, излишняя широта или детализация в дискуссии.

Модерация: В половине случаев специальные меры модерации не требуются. В другой половине случаев необходимо иметь повестку встречи и временной график обсуждения и следовать им.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

16. Провоцирование эмоций.

Определение № 1: Провоцирование эмоций — это ситуация вызова оппонентов на субъективную эмоциональную реакцию. Дополнительный инструмент в рамках более общих обструкционных приемов, направленных на избегание или уклонение от сложных вопросов или проблем, либо служащих достижению личной цели использующего.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Наиболее часто встречается как инструмент аргументации при отсутствии разумной позиции. В рамках данной работы не выявлено случаев, когда

провоцирование эмоций встречается как самостоятельный инструмент.

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Останавливать незавершающиеся дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

17. Демонизация оппонента.

Определение № 1: Демонизация оппонента — это ситуация вызова оппонентов на субъективную эмоциональную реакцию методами их очернения, безапелляционного негативного мнения. Дополнительный инструмент в рамках более общих обструкционных приемов, направленных на избегание или уклонение от сложных вопросов или проблем, либо служащих достижению личной цели использующего.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Один из инструментов словесного напора, который проявляется в высказывании пренебрежительного мнения об оппоненте, его деятельности, возможностях, опыте. Наиболее часто встречается как инструмент аргументации при отсутствии разумной позиции. В рамках данной работы не выявлено случаев, когда демонизация оппонента встречается как самостоятельный инструмент.

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Жестко останавливать дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

18. Оскорбительный стиль.

Определение № 1: Оскорбительный стиль — это ситуация вызова оппонентов на субъективную эмоциональную реакцию методами их очернения, безапелляционного негативного мнения. Дополнительный инструмент в рамках более общих obstructивных приемов, направленных на избегание или уклонение от сложных вопросов или проблем, либо служащих достижению личной цели использующего.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Еще один достаточно сильнодействующий инструмент, позволяющий превратить практически любую дискуссию в неконструктивную. Один из инструментов словесного напора, который проявляется в высказывании оскорбительного мнения об оппоненте, его личных качествах, его моральной чистоплотности. Наиболее часто встречается как инструмент аргументации при отсутствии разумной позиции. В рамках данной работы не выявлено случаев, когда оскорбительный стиль встречается как самостоятельный инструмент.

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Жестко останавливать дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

19. Обвинение в недружественном (неконструктивном) поведении. *Определение № 1:* Обвинение в недружественном поведении — это ситуация публичного очернения оппонента немедленно после того как удалось вызвать его на эмоциональную реакцию. Дополнительный инструмент в рамках более общих obstructивных приемов, направленных на избегание или уклонение от сложных вопросов или проблем, либо служащих достижению личной цели использующего.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Применяется немедленно, как только оппонент сорвался и ответил на провокацию.

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Жестко останавливать дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

20. Переход на личности.

Определение № 1: Переход на личности — это разновидность оскорбительного поведения, сфокусированная на личных качествах оппонента.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: В последнее время часто встречается в опосредованном виде, например на видеоконференции, когда один из участников осуществляет публичную демонстрацию экрана своего компьютера, и в это время ему отправляются сообщения в мессенджер, характеризующие говорящего участника конференции, например «что он несет» или «какой идиот».

Модерация: наличие четкой и подробной повестки встречи, определение временных рамок для обсуждения каждого конкретного вопроса. Жестко останавливать дискуссии, фиксировать отсутствие договоренности и позиции сторон в протоколе. Возвращать фокус внимания на обсуждение конкретного вопроса, отказываясь от или перенося обсуждения более общих тем на другие встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов (Project Management Office, PMO). Обязать устанавливать график обсуждения повестки до встречи, контролировать график обсуждения повестки во время встречи.

21. Хаотический стиль выступления.

Определение № 1: Хаотический стиль выступления — стиль выступления, при котором сложно понять связность смысловых элементов выступления или выводы выступающего.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Иногда сложно сказать это прием для атаки на участников встречи или это действительно проблема со связностью изложения мыслей.

Модерация: модерация аналогична таковой при хаотизации представлений — через приглашение и активное вовлечение экспертов в предметной области.

Рекомендованное решение: внимательно отслеживать признаки хаотического стиля выступления у постоянных участников встреч. Постараться минимизировать участие в дискуссиях или заменить человека.

22. Односторонность рассмотрения.

Определение № 1: Односторонность рассмотрения — это техника намеренного опускания точек зрения, которые могут позволить аргументировать альтернативные выступающему мнения.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Опускание в контраргументации точек зрения оппонентов.

Модерация: Для достижения консенсуса требуется возврат к всестороннему обсуждению. Если дискуссия затягивается, требуется ее перенос на другую встречу.

Рекомендованное решение: внимательно отслеживать признаки односторонности рассмотрения у постоянных участников встреч. В случае регулярно использования провести отдельную встречу и проговорить необходимость всестороннего обсуждения и уважительного отношения к мнению оппонентов.

23. Вырывание из контекста.

Определение № 1: Вырыванием из контекста назовем ситуацию переключения внимания и реализации стратегии уклонения или избегания сложных, спорных или неподготовленных вопросов за счет переключения фокуса на технические особенности конкретных высказываний.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Частая техника. Очень часто применяется при обсуждении ранее конфликтных или проблемных вопросов, по которым высказывались спорные мнения.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи может осуществляться модерация путем фокусировки на повестке и возвращения дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

24. Ложные аналогии.

Определение № 1: Ложной аналогией назовем пример, приводимый как идентичный для рассматриваемого предмета, но, по факту, не являющийся таковой.

Определение № 2: Ложная аналогия — это аналогия, основанная на поверхностном сходстве, игнорирующая серьезные глубинные различия.

Определение № 3: Ложная аналогия — это аргумент, основанный на поверхностных или неправдоподобных сравнениях, когда выстраивается предположение, что вещи, схожие в одних своих свойствах или проявлениях, должны оказаться схожими и в других.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Частая техника для поверхностных, либо не очень погруженных людей. Часто используется одновременно с хаотизацией представлений, а также намеренным многословием.

Модерация: при наличии четкой и подробной повестки встречи может осуществляться модерация путем фокусировки на повестке и возвращения дискуссии к пунктам повестки встречи.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

25. Косвенные ссылки.

Определение № 1: Косвенная ссылка — это ссылка в дискуссии на какое-то явление, действие, факт, свойство без указания прямого источника информации, не позволяющая проверить, подтвердить или опровергнуть информацию.

Признаки: Техника выражается, в первую очередь, в активном применении ссылок вида «всеми известно что...», «мы все помним что ...» без фиксации конкретных фактов или свойств, то есть создании неопределенности восприятия.

Модерация: При выявлении косвенных ссылок — запрашивать конкретную информацию по источнику данных, назначать action items на инициатора ссылки по подтверждению информации, либо не принимать ссылку.

26. Гипербола.

Определение № 1: Гипербола — масштабное преувеличение отрицательных свойств системы, процесса, явления. В пределе может быть демонизацией.

Признаки: Идентифицируется по факту использования плохоаргументированных оценок о том, что какая-то система плоха, процесс плох, человек плох и т.п. В отличие от демонизации градус негативной оценки ниже

Инициаторы: участники встреч.

Модерация: модерация может заключаться в двух возможных подходах: 1. Обращать внимание выступающего на необходимость количественной аргументации; 2. Под протокол назначать на выступающего action item подготовить конкретный материал, подтверждающий в цифрах негативное высказывание.

Рекомендованное решение: как и с демонизацией, внимательно отслеживать стремление к гиперболизации каких-то понятий, систем, процессов, людей у постоянных участников встреч. Разбирать проблему за рамками встреч. Назначать отдельные встречи для обсуждения вопроса.

27. Междусобойчики.

Определение № 1: Междусобойчики — это прием недружественного поведения, когда несколько коллег регулярно инициируют частные дискуссии на интересующую их тему вне зависимости от контекста конкретной встречи.

Признаки: Один из компонентов гвалта, но может существовать и отдельно, если выполняется в относительно деликатной форме. Приводит к размыванию внимания остальных участников. Достаточно просто модерируется.

Модерация: возвращать участников встречи к одной дискуссии.

28. Ложный образ.

Определение № 1: Ложный образ — это образ предмета обсуждения, основанный на поверхностном или однобоком рассмотрении.

Определение № 2: Ложный образ — это образ предмета обсуждения, в котором намеренно опущены негативные или невыгодные для оппонировавшего свойства.

Инициаторы: участники встреч.

Признаки: Создание некорректного образа обсуждаемой проблемы — намеренное искажение или умалчивание отдельных свойств.

Модерация: возможна только при наличии на встрече соответствующего специалиста.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

29. Провоцирование скандала.

Определение № 1: Провоцирование скандала — это совокупность приемов недружественных коммуникаций, провоцирующих эмоциональную реакцию большинства участников встречи или коммуникации.

Инициаторы: участники встреч.

Модерация: дать участникам встречи остыть; если ситуация накаляется, то лучше перенести встречу и собрать ее в другом составе — возможно собрать несколько встреч с подмножествами участников с финальной встречей для представления итоговых результатов всем участникам проблемной встречи.

30. Обвинение в непрофессионализме.

Определение № 1: прямое обвинение в непрофессионализме не требует дополнительного определения.

Определение № 2: косвенное обвинение в непрофессионализме — это ситуация, когда оппонировавший ссылается, например, на исключительно неудачные предшествующие активности, проекты, либо отсутствие успехов и результатов.

Модерация: то же, что и при провоцировании скандала.

31. Преувеличение сложности.

Определение № 1: Преувеличение сложности — это прием применяемый в дискуссиях, с участием недостаточно глубоко погруженных участников, которым преподносится идея о невозможности или чрезмерной сложности реализации того или иного механизма, метода, модуля.

Модерация: апелляция к ранее достигнутым результатам, приглашение экспертов, сравнение с ранее реализованными инициативами.

32. Игнорирование позиции собеседника.

Определение № 1: Игнорирование позиции собеседника — использование только собственной аргументации при отсутствии ответов на высказываемые на встрече альтернативные позиции.

Модерация: прямой вопрос о мнении по конкретной альтернативной позиции.

Рекомендованное решение: минимизировать участие во встречах и онлайн коммуникациях коллег, регулярно демонстрирующих игнорирование позиции собеседника.

33. Неконструктивный стиль.

Определение № 1: Фактически совокупность ряда описанных выше методов. Чаще всего включает в себя игнорирование позиции собеседника, забалтывание, переключение внимания и междусобойчики.

Модерация: возвращать участников встречи к одной дискуссии.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

34. Деактуализация повестки.

Определение № 1: Деактуализация повестки — атака на повестку встречи с аргументацией о ее неактуальности.

Модерация: формальный запрос имеющегося решения обсуждаемой проблемы или причин неактуальности проблемы.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

35. Ценностный нигилизм.

Определение № 1: Нечасто встречаемый, но очень тяжелый для модерации инструмент — фактическое отрицание ценностей большинства участников дискуссии. Например, если подрядчик безапелляционно декларирует заказчику, что тот не понимает что ему нужно.

Модерация: формальный запрос имеющегося решения обсуждаемой проблемы или причин неактуальности проблемы.

Рекомендованное решение: перевести контроль за повесткой встреч в зону ответственности офиса поддержки проектов.

ВЫВОДЫ

В работе представлены результаты анализа более тысячи коммуникаций 62 проектов с целью выявления квалификационных признаков приемов недружественных коммуникаций и формального описания определенных каждого выявленного типа недружественных коммуникаций.

Проанализированы и предложены идентификационные признаки наличия обструкционных приемов в проектных коммуникациях.

Выявлены и описаны методы преодоления недружественных коммуникаций, доступные менеджерам проектов. Представлены альтернативные методы преодоления проблем с обструкционными приемами, не входящие в сферу ответственности руководителей проектов, которые могут быть поддержаны административными подразделениями.

На основании представленных результатов работы понятно, что методы управления и противодействия обструкционным приемам носят субъективный характер. Следовательно, эффективность управления коммуникациями находится в сильной зависимости от личных качеств и навыков менеджера проекта. Это, в свою очередь, вносит дополнительные риски в управление проектами, поскольку возникает ситуация, когда достижение консенсуса («договорились» или «не договорились») начинает зависеть не от объективного контекста переговорной ситуации, а от субъективных ощущений «нравится», «не нравится», «сомневаюсь», а также от факторов психофизического состояния (выспался или голоден, поругался по дороге на встречу или, наоборот, получил приятные какие-то эмоции) руководителя проекта.

Кроме того, нельзя не отметить возрастающую опасность применения обструкционных техник при работе с поколением Z — склонность к «клиповому» мышлению и сниженная внутренняя потребность к критическому отношению к аргументам приводят к излишнему доверию к мнению оппонента в случае отсутствия своего мнения, равно как крайне осложняет процесс достижения договоренности, если сформировано собственное, даже неправильное, мнение.

Таким образом, разработка подходов, алгоритмов и технических инструментов и средств, которые позволили бы снизить степень субъективности при принятии

решений и достижении договоренностей — становится в современных условиях все более важной задачей, требующей решения как со стороны разработки математических методов, так и со стороны создания психолого-математических моделей и инженерных компонентов,

реализующих инструменты управления коммуникациями в проектах с целью повышения количества успешных проектов, равно как и степени успешности проектов, результаты которых признаны приемлемыми для признания не самого успешного проекта приемлемым.

ЛИТЕРАТУРА

1. The Standish Group report. Chaos. 2011. [Электронный ресурс] // URL <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>. Дата обращения 01.06.2022.
2. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 6th edition. 2017/ Newton-square, PA: Project management institute, 2017.
3. The standart for project management. 2017. Newton-square, PA: Project management institute, 2017.
4. PRINCE2 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.prince2.com/eur/downloads>. (Дата обращения 01.10.2022).
5. Зубков Н.А. (2018) Трансформация субъективности в коммуникативном пространстве информационного конфликта // *Философские проблемы информационных технологий и киберпространства*, 2018 № 2 (15).
6. Смирнов С.П. (2021) Алгоритм и метод выявления obstructивных приемов в коммуникациях ИТ-проектов / *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики*. Серия «Естественные и Технические науки», 2021 № 5–2, 88–92. DOI 10.37882/2223–2966.2021.05–2.25

© Смирнов Сергей Павлович (smirnov.sp1@edu.mirea.ru, spvert@mail.ru).
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

