

8. Műhely : PROJEKTEK KOMMUNIKÁCIÓS TERÜLETEI ÉS KRITIKUS KÉRDÉSEI

BEVEZETÉS (POST LEAD)

Egyedi, extrém, komplex feladatok sikeres projekt megoldásának nélkülözhetetlen eszköze a kommunikáció, ami különösen sikertelen projekteknél kerül a figyelem középpontjába. A 8. Műhely (2011. szeptember 22) ennek megfelelően, a szakmai beszélgetésben résztvevő projektmenedzserek tapasztalatra építve próbálja elemezni a projektek kommunikációs stratégia választásának lehetőségeit, a projekt kommunikáció vállalati kultúrába illesztésének megoldásait, a kommunikációs hiányosságok kiküszöböléséhez szükséges kompetenciákat, a kommunikáció hatékony direkt és indirekt módszereit. Jelen blog összeállításában felhasználásra kerültek Lugosi Erzsébet Műhely tag előkészítő gondolatai.

CÍMKÉK

projekt kommunikáció, közvetlen és közvetett kommunikáció eszközei, kommunikációs üzenet célja, az üzenet vevők típusai és elvárásai, a kommunikáció médiumai, a kommunikáció időzítése, projektmenedzsmenttel szembeni kommunikációs elvárások

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

*Az ember vagy hallgasson, vagy olyan dolgokat mondjon, melyek értékesebbek, mint a hallgatás”
Püthagorasz*

Kommunikáció olyan emberi tevékenység (egyének és/vagy csoportok érintkezése – személyes kapcsolat), ami tudati jelenség, megértés szükséges (vételi oldalon) és érzelmek kapcsolódnak hozzá.

A kommunikáció, lehet közvetlen (a kommunikátor és befogadó közvetlen kapcsolatban) és közvetett, amikor a kommunikátor és befogadó között közvetítő eszköz található. A közvetítő eszköz lehet verbális kommunikáció (természetes és mesterséges nyelv ; a nyelv szoros tartozéka az írásbeliség) és nem verbális kommunikáció (gesztusok, kézmozdulatok, testmozgás, szokások, tapasztalat, kép, zene)

Projektek kommunikáció igénye különösen kiemelkedő, mert egyszeri, egyedi esetben kell, időbeli korlátozottsága (ideiglenesség) mellett, különböző szakmai kultúrák értékrendjét áthidaló üzenteket, információkat továbbítani.

A kommunikáció megvalósításának módja egyik fontos jellemzője a vállalat/intézmény érettségi szintjének: Általában csak az érettségi szint magasabb fokán jellemző a vállalatokra/intézményekre a fejlett tájékoztatási módszerek és szabványos kommunikációs eszközök alkalmazása.

Érdekes megfigyelés, hogy a projektek siker tényezőinél kevésbé, inkább a projektek kudarcok okainak meghatározásánál találkozunk a projekt kommunikációval illetve annak hiányával. A kommunikáció hiánya nemcsak az üzleti életben, de a magán életben is sokszor oka kudarcoknak, konfliktusoknak. A módszertanok elsősorban a

kommunikáció eszközeire koncentrálnak, amik kellő felkészültség és alkalmazási tapasztalat hiányában nem hozzák az elvárt eredményeket.

A projekt kommunikációnál, de minden más esetben is ismerni kell a kommunikáció alapvető, tisztázandó kérdéseit :

a. Mi a célja a kommunikációnak ? MIT ?

Világos, egyértelmű célt kell megfogalmazni, ami eltérő lehet döntés előkészítés, tájékoztatás vagy a projekt marketing esetén. A kommunikációt kezdeményezőnek előre tudnia kell, hogy az adott kommunikációval milyen üzenetet kíván átadni és hogyan tud meggyőződni arról, hogy az üzenet valóban célba ért. Az utólagos ellenőrzés adja a lehetőségét egy következő üzenet még jobb célba juttatásának.

A kommunikáció tervezése során kell kidolgozni a kommunikációs programot. A kommunikációs program egyik célja, hogy a projekt célkitűzéseit, illetve a projekt megvalósulása által teljesülő vállalati/intézményi stratégiai célokat folyamatosan kommunikálja a projektérintettek felé. Szintén ezen kommunikációs program feladata a megvalósítás irányelveinek, az alkalmazandó eljárásoknak, a betartandó intézményi és társadalmi etikai elvárásoknak a kommunikációja. A kommunikációs program segítségével lesz biztosított

- a célkitűzések pontos ismerete és ennek következtében azok hatékonyabb elérése,
- a kockázatokkal kapcsolatos vállalati/intézményi magatartás, elvárás tudatosítása, aminek eredményeképp céltudatosabb kockázatkezelés alakul ki.

b. Ki a megcélzott üzenet/információ vevő ? KINEK ?

A projektek különféle érdekeltségű résztvevői (projekten kívüli közvélemény - tulajdonos/szponzor – felhasználók – beszállítók – tanácsadók - projektben dolgozók) különböző információkat igényelnek a projekttel kapcsolatban, aminek kielégítése csak az információ igények pontos ismeretében lehetséges. A vállalati kultúrában a kommunikáció nyíltságának mértéke nagyban befolyásolja, hogy az egyes projekt érdekeltek információ igénye mennyire ismerhető meg. Több vállalat együttműködésében megvalósuló projekteknél jelentős eltérés tapasztalható a kommunikációs kultúrában és ez megnehezíti a projekt kommunikációt irányító projektmenedzser helyzetét. A kommunikációs üzenet megfogalmazásakor látni kell, hogy a megcélzott személy/csoport az üzenetet miért veszi (az üzenet adó hatalmi pozíciója miatt vagy üzleti-szakmai érdeke miatt esetleg az üzenetadó tekintélye miatt). A projektérintettek számbavételét a projekt teljes életciklusa alatt tovább kell folytatni, új projektérintettek az életciklus bármely pontján megjelenhetnek.

c. Ki a legmegfelelőbb üzenet megfogalmazó ? KI ?

A kommunikációért felelős egyik legfontosabb feladata, hogy kijelölje a megszólítottakhoz illeszkedő üzenet megfogalmazóját. Sokszor jelent problémát, hogy az adott téma legjobb szakértői, nem tudják kellő átfogóan, az üzenet vevő felkészültségének megfelelően megfogalmazni az üzenetet (szakmai gyakorlatból

tudjuk, hogy a szakmai ismeretterjesztés milyen széleskörű, mély tudást igényel!). Fontos felhívni a figyelmet a „kettős felelősség elvé”-re : az információ áramlás sikeréért az információ küldője és fogadója is felelős.

d. A kommunikációs üzenet időzítése ? MIKOR ? –

Rendkívül fontos az adott kommunikáció időzítése (eredményekről csak megvalósulás után, de természetesen tájékoztatás történésekről), mert ez alapvetően befolyásolja az üzenet fogadtatását, jövőbeli hatását. A projekt különböző fázisaiban (előkészítés, tervezés, megvalósítás ,lezárás) más más kommunikáció hangsúlyok vannak és ezek ütemezése gondos tervezést igényel. A projekt megvalósítási/végrehajtási fázisában történik a projektérintettek elvárásainak menedzselése, ami a projektérintettekkel való kommunikációt, együttműködést foglalja magába annak érdekében, hogy teljesüljenek a projektérintettek elvárásai, illetve megvalósuljon a problémás esetek megfelelő kezelése akkor, amikor arra szükség van. A projektzárás kommunikáció – amit a PMBOK nem említ meg - is egy rendkívül fontos folyamat. Ennek során kell megtörténnie valamennyi megnyitott kommunikációs csatorna formális lezárásának, amely azt jelenti, hogy minden projektérintettet tájékoztatni kell arról, hogy a projekt hivatalosan véget ért, és ehhez kapcsolódóan az érintettekkel folytatott projekt kommunikációt is le kell zárni. A formális zárás elmulasztása számos félreértésnek, tisztázatlan helyzetnek lehet forrása.

e. A kommunikáció megfelelő médiuma (eszköze, formája) ? HOGYAN ?

A kommunikáció céljához, az üzenet típusához, azaz a tartalomhoz kell megtalálni a legmegfelelőbb formát/médiumot. Az egyes kommunikációk médiuma különböző lehet, de a kommunikációs terv minden kommunikációjához hozzá kell rendelni a megfelelő médiumot is, ami hagyományosan TV, rádió, nyomtatott sajtó, hírlevél, e-mail, honlap, nyomtatott újság, faliújság, telefonhívás, fax üzenet, jegyzőkönyv, konferencia előadás, oktatás-képzés workshop, tájékoztató értekezlet, vezetői döntéshozó értekezlet, személyes négy szemközti találkozás, stb. lehet. A felsorolt hagyományos médiumok esetén fontos, kritikus paraméter a kommunikáció frekvenciája (a hatalmi hierarchia növekedésével a frekvencia csökken).

A projekt kommunikációnak meghatározó része a nem hagyományos kommunikációs eszközök használata, mint

- a projekt előkészítés (projekt célok stratégiához illesztése, elfogadtatása, vállalati kultúra projektet támogató értékeinek bemutatása, felelősök feladatokhoz rendelése)
- projekt tervezés (szakmai tudás és a idő-költség-minőség elvárások illesztése, reális/megvalósítható feladatkiadás, személyes kockázatok és tervezési tartalékok meghatározása, együttműködési készségek bemutatása)
- projekt megvalósítás (szakértői munka elismerése, változáskezelés, kockázatok menedzselése, feladat kiosztásban szakmai kompetencia és tapasztalat figyelembevétele, számonkérés, ellenőrzés következetessége)
- projekt értékelés – lezárás (értékelés szakszerűsége,/őszintesége, tudás-bázis létrehozása, jutalmazások következetessége)

Összefoglalva meghatározható néhány a projektmenedzserrel szembeni kommunikációs elvárás :

- A projekt célok bemutatása és elfogadtatása
- Információ gyűjtés a problémák előre látásához, az esetleges megelőzéshez vagy a korrigáló akciók kialakításához (irodában ülés, PM szoftverrel tervezés és e-mailezés nem hoz eredményt) . Állandó tájékozottság a projekt helyzetéről (funkcionalitások, időterv, költségvetés helyzete, minőségi eredmények)
- A projekt és a projekt csapat védelmezése
A napi munkában a vevő, a partnerek, az érdekeltek és a projekttagok a projektmenedzserrel sokkal többet találkoznak, mint a szponzorral : pozitív üzenetet kell küldenie. Támogatók szerzése a vállalati hierarchia minden szintjéről. Az érdekelteket végig kell látogatni és tájékoztatni kell őket a projektről, a jó híreket kell terjeszteni.
- Vevő kommunikáció fenntartása
A vevőknek jól érthető, strukturált üzeneteket kell küldeni (agresszív kommunikáció). Gyakran hallani a jó tanácsot : „Hívd a vevőt mielőtt ő hív ! Hívd gyakran ! A vevő vágy vezérelt gondolkodásának (wishful thinking) kezelése. Ha az elvárások és a tervezett eredmények között szakadék nő azt kezelni kell (a különbség okait, a jövőbeli akciókat be kell mutatni a vevőnek). Sokszor az elvárások irreálisak a technológiai lehetőségek tükrében. Bátorság kell a NEM kimondására (még sokszor a szponzor sem képes ezt megtenni !)
- Jó kapcsolat építés és ápolás a funkcionális menedzserekkel
- Projekttagok menedzselése : ajánlás más projektekhez, jó kapcsolat ápolás HR-el. Elzárni a projekttagokat az érdekeltek esetleges hatalmi harcától (sokszor az elégedetlen érdekeltek direkt próbálnak kapcsolatot és hatást gyakorolni a projekt szakértő tagjaira, hogy a projekt irányát eltérítsék)
- Ha a PM elismerés osztó pozícióban van, akkor nincs szüksége szakmai elismerésre (szakmai cikk társszerzőség sem kell !)