

KOMUNIKOWAĆ! TYLKO JAK?

CZYLI RYZYKA KOMUNIKACJI W PROJEKCIE

Streszczenie

Autor referatu odnosi się do najczęściej występujących ryzyk związanych z prowadzeniem komunikacji wewnętrznej (miękkiej) w czasie realizacji projektów. Wskazuje, że sam fakt podjęcia decyzji o prowadzeniu otwartej komunikacji nie jest wystarczającym gwarantem powodzenia działań komunikacyjnych – których celem jest z zasady wspieranie i promocja projektu w kontakcie z jego interesariuszami. W procesie komunikowania mogą się bowiem pojawić problemy, które są dla zespołu projektowego i samego Project Managera nowe. W referacie autor – bazując na doświadczeniach projektowych – nazywa i pokrótce opisuje najczęściej pojawiające się ryzyka związane z nieprawidłowo prowadzoną komunikacją miękką. Na końcu każdego opisu autor proponuje sposoby zarządzenia danym ryzykiem.

Dla większości osób zarządzających projektami jest jasne, że dobra komunikacja w projekcie to jeden z podstawowych kluczy do zrealizowanego z sukcesem projektu. Jednocześnie należy przypomnieć, że komunikacja projektowa jest najczęściej rozumiana, jako tzw. procedury komunikacji, czyli narzędzia wymiany informacji pomiędzy zespołem projektowym, Project Managerem, właścicielami i sponsorami. Z perspektywy Project Managera nie mniej ważna powinna być komunikacja z interesariuszami projektu, tzw. komunikacja miękka. Wiele projektów nie udało się, nie ze względu na złe zarządzanie, ale właśnie przez zignorowanie konieczności komunikowania się z interesariuszami. Brak komunikacji powoduje często niepokój i plotki, których źródłem zwykle jest niewiedza/niepoinformowanie ludzi o istotnej zmianie. Osoby, które nie mają dostępu do informacji, to idealny materiał na liderów oporu wobec zmiany. Tymczasem dobra komunikacja pozwala nie tylko unikać plotek, ale może sprzyjać zaangażowaniu interesariuszy w zmianę. Grupa, która ma poczucie wpływu na projekt z zasady nie generuje większego oporu. Co więcej, uruchomienie w ramach projektu procesów komunikacji dwukierunkowej (np. pozyskiwanie przez zespół projektowy danych dotyczących opinii i postaw interesariuszy) niesłuchanie ułatwia promocję produktów projektu, wypracowanych procedur, czy inicjatyw zmian. Dzieje się tak dlatego, że interesariusze mają choćby częściowe poczucie wpływu na ostateczny kształt zmiany i czują się jej współautorami. Jednocześnie czują się docenieni, bo ktoś poprosił ich o opinię.

Mimo, że oba podejścia do definiowania komunikacji w projekcie są ważne dla ich powodzenia, to wydaje się, że obszar miękki wymaga specjalnego omówienia. Standardy komunikacji miękkiej są bowiem na co dzień rzadziej opisywane, a jeśli już to przedstawia się je w kontekście zaleceń, których powinno się przestrzegać realizując projekt.

Niestety takie „instruktarzowe” podejście do komunikacji może spowodować pojawienie się pokaźnej liczby ryzyk. Ryzyk, które nie wynikają z braku komunikacji, ale mogą się pojawić w każdej organizacji prowadzącej komunikację miękką w ramach projektu.

Najczęstsze ryzyka związane z miękkim komunikowaniem to:

1. Prowadzenie komunikacji miękkiej bez uprzedniego opracowania strategii komunikowania
2. Faktyczny brak komunikacji pomimo intencji jej prowadzenia
3. Nadmierne ograniczenie wielkości grupy docelowej
4. Kierowanie komunikacji do zbyt dużej grupy docelowej
5. Zbyt aktywna komunikacja
6. Wykorzystywanie narzędzi komunikacji, które nie są przyjęte w organizacji realizującej projekt
7. Zbyt wielu nadawców, tzw. syndrom „kolegium redakcyjnego”
8. Standardy komunikacji zaproponowane do projektu wykraczają poza codzienną formułę komunikacji używaną w organizacji
9. Brak koordynacji komunikacji projektowej z komunikacją w całej organizacji

Na wycucie, czyli prowadzenie komunikacji miękkiej bez uprzedniego opracowania strategii komunikowania

Jak zaznaczono wyżej samo podjęcie działań w obszarze komunikacji miękkiej nie jest jeszcze gwarantem sukcesu. Dość często występującym zjawiskiem jest prowadzenie komunikacji w sposób chaotyczny, nieskoordynowany, niespójny. Przyczyną takiej sytuacji najczęściej jest brak strategii komunikowania w projekcie. Kiedy nie wiadomo jakie są obawy interesariuszy związane ze zmianą, czego oczekują w kontekście produktów projektu, jakie są ich oczekiwania/przyzwyczajenia odnośnie form komunikacji, Project Managerowi pozostaje tylko własna intuicja. Ta niestety często zawodzi, np. analizując obawy interesariuszy występuje duża skłonność do utożsamiania swoich obaw z obawami odbiorców komunikacji. A taka sytuacja może prowadzić do kłopotów – z definicji perspektywa PM różni się diametralnie od perspektywy interesariuszy. Efektem jest nietrafiona komunikacja, źle zaadresowana, odnosząca się do kwestii, które nie są przedmiotem zainteresowania odbiorców i pomijająca te istotne. W konsekwencji może pogłębiać się chaos informacyjny i przyczyniać do wystąpienia klasycznych ryzyk związanych z brakiem komunikacji. Warto więc poświęcić czas na zadanie sobie podstawowych pytań i przygotowanie materiału będącego później podstawą do zarządzania komunikacją miękką.

Chętnie napiszę, tylko o czym? Faktyczny brak komunikacji pomimo intencji jej prowadzenia

To także dość częsta sytuacja – PM wie, że należy prowadzić otwartą komunikację z interesariuszami, jednak nie potrafi znaleźć wartych przekazania informacji i *de facto* nie prowadzi komunikacji w ogóle. Jest to o tyle niebezpieczne zjawisko, że formalnie komunikacja istnieje, w praktyce nie. Zatem pojawia się prawdopodobieństwo, że PM nie będzie miał do siebie pretensji za

ewentualne problemy wynikłe z braku komunikacji – bo przecież ona jest (sic!). Niestety jest to proces oszukiwania samego siebie, zjawisko gorsze nawet od nie prowadzenia komunikacji w ogóle – tam przynajmniej PM ma pełną świadomość (lub powinien ją mieć), jakie ryzyka się z tym wiążą. Jeśli rzeczywiście można spodziewać się trudności z wygenerowaniem informacji/newsów, należy się do tego przygotować. Po pierwsze zaplanować komunikację powiązaną z kolejnymi etapami projektu – wówczas pojawia się naturalna okazja do komunikowania. Po drugie warto jeszcze przed projektem zastanowić się jakie ew. wydarzenia mogą nastąpić (zarówno te o pozytywnym, jak i negatywnym dla projektu znaczeniu) i opracować choćby wstępny komentarz, czy komunikat. Dzięki takiemu rozwiązaniu nie trzeba będzie gwałtownie i chaotycznie produkować np. newslettera, tylko będzie można posłużyć się prawie gotowym rozwiązaniem.

Mało nas..., czyli nadmierne ograniczenie wielkości grupy docelowej

Są przypadki, w których komunikacja wewnętrzna związana z projektem jest kierowana do bardzo wąskiej grupy osób, co jest tłumaczone względami bezpieczeństwa – obawą o wyciek wrażliwych danych. Wprawdzie bezpieczeństwo informacji rzeczywiście wzrasta jednak jednocześnie osoby, na które projekt ma/może mieć wpływ, są odcinane od wiadomości. W efekcie duża część interesariuszy jest nie poinformowana i można się spodziewać większości skutków braku komunikacji – dominacji plotek, budowania atmosfery strachu, czy niepewności. W takiej sytuacji, aby uniknąć zarówno utraty wrażliwych danych i nie zaniechać komunikacji z szeroką grupą odbiorców należałoby (jeszcze na poziomie strategii) ustalić, iż będą publikowane informacje oddzielne dla wąskiej grupy oraz dla wszystkich interesariuszy.

Dużo nas..., czyli kierowanie komunikacji do zbyt dużej grupy docelowej

Może także wystąpić sytuacja odwrotna, czyli zbyt szerokie poszerzenie grupy docelowej – informacja docierać może bowiem nie tylko do interesariuszy, ale także do osób, których projekt w żaden sposób nie dotyczył. Może mieć to dwa rodzaje konsekwencji: po pierwsze projekt może zostać potraktowany jako źródło spamu, po drugie zbyt szerokie informowanie może doprowadzić do niekontrolowanego przepływu ważnych z punktu widzenia projektu danych na zewnątrz. Jak uniknąć tego ryzyka? Odpowiedź powinna być zawarta w strategii komunikacji, gdzie zawsze należy zdefiniować grupy docelowe, zarówno pod kątem pełnionych funkcji, doświadczenia, roli społecznej w zespole pracowników. Taka lista interesariuszy powinna być sporządzana (i uaktualniana) z uwzględnieniem także danych osobowych i kontaktowych interesariuszy.

Zbyt aktywna komunikacja, czyli zalew informacji

To prosta droga do zablokowania komunikacji między zespołem projektowym a interesariuszami. Jeśli bowiem będą oni zasypywani różnymi komunikatami mniejszej i większej wagi, to po dość krótkim czasie przestaną śledzić przychodzące maile, czy nowości na stronie projektu. Duża liczba informacji może zdevaluować proces komunikacji – jeśli komunikatów jest dużo, a w dodatku część nie ma większego znaczenia, u odbiorcy (mającego zwykle deficyt czasu) wytworzy się mechanizm ignorowania takiej komunikacji. W takiej sytuacji może dojść do przeoczenia przez odbiorców ważnej informacji, ale schowanej między dużą liczbą mało istotnych komunikatów. Później dość często rodzą się konflikty danych wynikające z bazowania na różnych źródłach

informacji. Odpowiedź na to ryzyko także powinna znajdować się w strategii komunikacji, gdzie ustala się politykę selekcji i dystrybucji informacji przeznaczonych dla poszczególnych grup docelowych.

Różne organizacje, te same metody..., czyli wykorzystywanie narzędzi komunikacji, które nie są przyjęte w organizacji realizującej projekt

Ryzyko, że komunikacja będzie prowadzona przy pomocy środków albo z zasady nieużywanych w danej organizacji, albo po prostu trudnych do wdrożenia, może mieć miejsce w przypadku, gdy komunikacją miękką zarządza zewnętrzny konsultant. Ryzyko będzie tym poważniejsze, im bardziej konsultant nie będzie słuchał organizacji tylko posługiwał się „swoimi sprawdzonymi metodami”. Może więc postawić na zbudowanie strony intranetowej projektu (co zwykle jest celnym pomysłem) w organizacji np. o charakterze produkcyjnym, lub dystrybucyjnym, w której większość interesariuszy nie ma służbowego łącza internetowego. Może wystąpić sytuacja odwrotna – organizacja dotąd na co dzień posługująca się elektronicznymi narzędziami wspomagającymi komunikację, musi się przestawić na źródło informacji w postaci ogłoszenia na tablicy ogłoszeń. Dlaczego jednak w ogóle taki przypadek stanowi ryzyko projektowe? W obu przypadkach dochodzi bowiem do sytuacji braku przepływu informacji, która albo jest trudno dostępna dla większości odbiorców, albo jest umieszczana w miejscu, do którego nie są przyzwyczajeni. Odpowiedź na to ryzyko powinna być umieszczona w strategii komunikacji, gdzie jest miejsce na wskazanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji wewnętrznej do zastosowania w danej organizacji, uwzględniających jej specyfikę i ograniczenia.

Kolegium redakcyjne, czyli zbyt wielu nadawców

Podobnie, jak we wszystkich obszarach zarządzania projektem odpowiedzialność za część komunikacyjną musi być ściśle ustalona i przestrzegana. Jeśli nie ma jasnej odpowiedzialności za tę sferę zarządzania powstaje zjawisko „kolegium redakcyjnego”, czyli angażowanie w budowę komunikacji, a szczególnie w jej konsultowanie dużej grupy osób. Nie miałyby to dużego znaczenia, gdyby wszystkie te osoby posiadały odpowiednie kompetencje. Niestety często dzieje się tak, że grupa ta zostaje oderwana od swoich codziennych obowiązków. Nie posiadając rozwiniętych kompetencji w obszarze komunikacji wewnętrznej czuje się zobowiązaniu do „czynnego zabierania głosu”. To dość często powoduje rozciągnięcie w czasie procesów, które mogłyby trwać dużo krócej. Najtrudniejsze jest jednak to, że taka duża liczba „redaktorów” może w znaczącym stopniu obniżyć jakość komunikacji.

Za niskie progi..., czyli co się dzieje, gdy standardy komunikacji zaproponowane do projektu wykraczają poza codzienną formułę komunikacji używaną w organizacji

Często, gdy do zarządzania procesami komunikacji wewnętrznej w ramach projektu zatrudniani są konsultanci zewnętrzni, starają się oni zaproponować długą listę narzędzi komunikacyjnych, które to narzędzia z sukcesem funkcjonowały w innych firmach, czy organizacjach. Niebezpieczeństwo stwarzane przez taką sytuację wzrasta, gdy konsultant nie podejmuje wyzwania wysłuchania klienta i bliższego przyjrzenia się funkcjonującym dotychczas narzędziom komunikacji. W takiej sytuacji często pojawiają się wątpliwości ze strony klienta, który albo neguje możliwość wykorzystania proponowanego narzędzia ze względu na niedopasowanie z obowiązującymi w organizacji standardami, niedopasowanie do potrzeb (uświadomionych) organizacji, wysoką cenę, etc... Najczęściej jednak tego typu reakcja zespołu wynika z pojawienia się oporu wobec proponowanej formuły komunikacji.

Dobry konsultant powinien najpierw słuchać i badać organizację (np. podczas przygotowywania strategii komunikacyjnej), a dopiero potem proponować użycie określonych narzędzi z zastrzeżeniem, że zespół po stronie klienta będzie miał pełną świadomość celowości takiego podejścia, będzie rozumiał i doceniał adaptację wysokich standardów komunikacji miękkiej w organizacji.

Nie jesteś sam. Brak koordynacji komunikacji projektowej z komunikacją w całej organizacji

W większości rozwiniętych organizacji o charakterze korporacyjnym prowadzona jest – najczęściej przez dział HR – komunikacja wewnętrzna z pracownikami. Należy dążyć do koordynacji dwóch procesów komunikacji – projektowej i ogólnej. Po pierwsze, dla uniknięcia publikowania sprzecznych ze sobą treści. Po drugie, bieżąca komunikacja wewnętrzna zapewne posiada już sprawdzone w danej organizacji narzędzia, z których może korzystać projekt.

Często także – w przypadku realizacji portfela projektów lub programu – są zorganizowane procesy komunikacji miękkiej w ramach np. programu. Koordynacja komunikacji miękkiej projektu z programem pozwala na osiągnięcie synergii, do tego jednak potrzeba daleko idącej współpracy obu procesów.

Co się dzieje, gdy brak koordynacji komunikacji? Chaos, wykluczające się informacje, plotka, obawy przed restrukturyzacją, potencjalne spadki efektywności zespołów pracowniczych.

Podsumowanie

Warto zauważyć, że dużą grupę ryzyk można wyeliminować jeszcze przed rozpoczęciem projektu – przygotowując strategię komunikacji. Innymi słowy, dobre zaplanowanie działań o charakterze informacyjnym i promocyjnym stanowi jeden z warunków sukcesu projektu. Być może takie stwierdzenie wydawać się może truizmem – wszak zarządzanie projektami to w dużej mierze właśnie szkoła dobrego planowania. Jednak jeśli przypatrzeć się z bliska projektom, to mało jest takich, w których zaplanowana komunikacja wygrywa z intuicją i improwizacją informacyjną.

Dlatego niezwykle ważne jest uwzględnianie komunikacji miękkiej już na samym początku procesu planowania projektów.