Carrywater Consulting

ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Komunikować! Tylko jak? Komunikacja wewnętrzna w projekcie

dr Olgierd Annusewicz

0 Agenda

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

1. Rodzaje komunikacji projektowej
2. Zasady budowy komunikacji wewnętrznej (miękkiej)
3. Najważniejsze narzędzia komunikacji
4. Ryzyka związane z prowadzeniem komunikacji wewnętrznej (miękkiej) i sposoby zarządzania nimi

Komunikacja?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Komunikacja „twarda” – zarządzanie procedurami komunikacji w projekcie
- Komunikacja „miękka” – z interesariuszami projektu, skoncentrowana na relacjach, atmosferze i zarządzaniu oporem wobec zmiany/projektu

Komunikacja!

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Brak komunikacji = często niepokój i plotki
- Niewiedza/niepoinformowanie ludzi o istotnej zmianie
- Niedoinformowani - idealny materiał na liderów oporu wobec zmiany

- Komunikacja pozwala unikać plotek i sprzyja zaangażowaniu interesariuszy w zmianę
- Grupa, która ma poczucie wpływu na projekt zwykle nie generuje dużego oporu
- Komunikacja dwukierunkowa ułatwia promocję produktów projektu
- Interesariusze czują się docenieni, bo ktoś poprosił ich o opinię

Zasady budowy komunikacji wewnętrznej

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Otwarty model zarządzania zmianą generowaną przez projekt:
  - proaktywne informowanie interesariuszy
  - budowanie poczucia, że pracownicy są dobrze poinformowani
- Partycypacyjny model przeprowadzenia projektu:
  - zaangażowanie interesariuszy zmiany w tworzenie modelu TO-BE
  - umożliwienie zgłaszania obiekcji i propozycji wobec zmiany
  - potwierdzenie i ewentualne modyfikacje produktów projektu przez kluczowych interesariuszy
- Poprawne formułowanie komunikatów o zmianie:
  - komunikacja pozytywnych wartości
  - otwarta, proaktywna, spójna, zaplanowana i dwustronna komunikacja z pracownikami prowadzona od początku trwania projektu

Narzędzia komunikacji wewnętrznej w projekcie

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Strona intranetowa projektu wraz z newsletterem
- Kick-off z kluczowymi uczestnikami projektu
- List inicjujący projekt; nadawca – sponsor projektu
- Ankieta badająca postawy i opinie interesariuszy wobec ew. zmiany wprowadzanej przez projekt
- Adres e-mailowy do komunikacji z interesariuszami
- Warsztat z kluczowymi interesariuszami
- Forum dyskusyjne poświęcone projektowi

Skąd ryzyka?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Decyzja o komunikacji miękkiej nie chroni nas przed ryzykami
- Standardy komunikacji w formule zaleceń – podejście „instruktarzowe”
- Ryzyka nie muszą wynikać z braku komunikacji, ale mogą się pojawić w każdej organizacji prowadzącej komunikację miękką w ramach projektu.

Rodzaje ryzyk

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

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

Ryzyko 1 – „na wyczucie”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Prowadzenie komunikacji miękkiej bez uprzedniego opracowania strategii komunikowania

Objawy:

- Działanie intuicyjne PMa
- Komunikacja chaotyczna, nieskoordynowana, niespójna
- Komunikacja źle zaadresowana
- Chaos informacyjny powoduje klasyczne ryzyka związane z brakiem komunikacji

Przyczyny:

- Brak strategii komunikowania w projekcie
- Nie wiadomo jakie są obawy interesariuszy związane ze zmianą
- Nie wiadomo, jakie są ich oczekiwania odnośnie form komunikacji,
- Intuicja nie wystarcza – trudność w myśleniu z perspektywy interesariuszy

„na wyczucie” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Zbudować strategię komunikacji, określić m.in.:
  - Cel komunikacji
  - Komunikat podstawowy
  - Zakres komunikacji
  - Grupę docelową
  - Kanały komunikacyjne

Ryzyko 2 – „chętnie napiszę, ale o czym?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Faktyczny brak komunikacji pomimo intencji jej prowadzenia

Objawy:

- PM podejmuje decyzję i zobowiązuje się do aktywnego komunikowania
- Tylko zobowiązuje się – brak faktycznej komunikacji
- Chaos informacyjny powoduje klasyczne ryzyka związane z brakiem komunikacji

Przyczyny:

- PM nie potrafi znaleźć wartych przekazania informacji
- Decyzja – substytut działania, syndrom „strony tytułowej”
- Formalnie komunikacja istnieje, w praktyce nie

„chętnie napiszę, ale o czym? – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Zaplanuj komunikację powiązaną z kolejnymi etapami projektu – wówczas pojawia się naturalna okazja do komunikowania
- Przed projektem: jakie wydarzenia mogą nastąpić (pozytywne i negatywne), jak i kiedy je komunikować?
- Wypracuj wstępne komunikaty - dzięki temu nie będziesz gwałtownie i chaotycznie produkować np. newslettera

Ryzyko 3 – „mało nas...”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Nadmierne ograniczenie wielkości grupy docelowej

Objawy:

- Duża część interesariuszy jest niepoinformowana i można się spodziewać większości skutków braku komunikacji

Przyczyny:

- Komunikacja jest kierowana do bardzo wąskiej grupy osób
- Decydują względy bezpieczeństwa – obawą o wyciek wrażliwych danych

„mało nas...” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Nie zaniechaj komunikacji z szeroką grupą odbiorców
- Prowadź „podwójną” komunikację
- Zarządzaj informacjami wrażliwymi

Ryzyko 4 – „dużo nas…”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Kierowanie komunikacji do zbyt dużej grupy docelowej

Objawy:

- Projekt jest traktowany jako źródło spamu
- Interesariusze nie czytają komunikacji
- Chaos informacyjny powoduje klasyczne ryzyka związane z brakiem komunikacji
- Niekontrolowany przepływ wrażliwych danych na zewnątrz

Przyczyny:

- Informacja dociera nie tylko do interesariuszy, ale także do osób, których projekt nie dotyczy

„dużo nas…” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Opracuj strategię komunikacji
- Zdefiniuj grupy docelowe, zarówno pod kątem pełnionych funkcji, doświadczenia, roli społecznej w zespole pracowników
- Zarządzaj/odświeżaj dane grupy docelowej
- Prowadź „podwójną” komunikację

Ryzyko 5 – „zalew informacji”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Zbyt aktywna komunikacja

Objawy:

- Projekt jest traktowany jako źródło spamu
- Interesariusze ignorują komunikaty
- Konflikty danych wynikające z bazowania na różnych źródłach informacji

Przyczyny:

- Interesariusze zasypywani rozmaitymi komunikatami mniejszej i większej wagi
- Duża liczba informacji dewaluuje proces komunikacji
- Różne informacje docierają do różnych osób

„zalew informacji” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Strategia komunikacji powinna definiować politykę selekcji i dystrybucji informacji przeznaczonych dla poszczególnych grup docelowych

Ryzyko 6 – „różne organizacje, te same metody…”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Wykorzystywanie narzędzi komunikacji, które nie są przyjęte w organizacji realizującej projekt

Objawy:

- Brak przepływu informacji
- Informacje są trudno dostępne dla odbiorców – są publikowane w miejscu, do którego nie są przyzwyczajeni.

Przyczyny:

- Komunikacja prowadzona przy pomocy środków nieużywanych w danej organizacji, albo po prostu trudnych do wdrożenia
- Konsultant zewnętrzny nie słucha organizacji tylko posługuje się „swoimi sprawdzonymi metodami”

„zalew informacji” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Strategia komunikacji powinna definiować kanały komunikacji oraz metody komunikowania odpowiadające oczekiwaniom i przyzwyczajeniom grup docelowych

Ryzyko 7 – „kolegium redakcyjne”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Zbyt wielu nadawców

Objawy:

- Duże opóźnienia w komunikowaniu
- Spory dotyczące treści komunikacji
- Obniżenie jakości komunikacji („gdzie kucharek sześć...)

Przyczyny:

- Nierówne kompetencje komunikacyjne poszczególnych nadawców
- Rozmyta odpowiedzialność za komunikację
- Osoba angażowana czuje się zobowiązana do „czynnego zabrania głosu w dyskusji”

„kolegium redakcyjne” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Strategia komunikacji powinna definiować nadawców komunikacji oraz krótki proces weryfikacji informacji

Ryzyko 8 – „za niskie progi…”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Standardy komunikacji zaproponowane do projektu wykraczają poza codzienną formułę komunikacji używaną w organizacji

Objawy:

- Negatywna reakcja na komunikację, pojawienie się oporu wobec projektu
- Niechęć do korzystania z komunikacji (słuchanie, odpowiadanie)

Przyczyny:

- Komunikacja niedopasowana do standardów organizacyjnych klienta oraz jego do potrzeb (uświadomionych)
- Konsultanci zewnętrzni forsują listę narzędzi komunikacyjnych, które z sukcesem funkcjonowały w innych projektach
- Jednocześnie konsultanci nie słuchają klienta, nie interesują się skutecznością dotychczasowych form i narzędzi komunikacji

23

„za niskie progi” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Dobry konsultant najpierw słucha i bada organizację
- Następnie – opierając się na uzyskanych danych – proponuje użycie określonych narzędzi
- Nowe narzędzia komunikacji są wprowadzane tak, aby klient rozumiał celowość nowego podejścia i doceniał adaptację wysokich standardów komunikacji miękkiej w swojej organizacji

Ryzyko 9 – „nie jesteś sam”

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Brak koordynacji komunikacji projektowej z komunikacją w całej organizacji

Objawy:

- Chaos, plotka, obawy przed restrukturyzacją, potencjalne spadki efektywności zespołów pracowniczych

Przyczyny:

- Brak współpracy i rywalizacja pomiędzy różnymi ośrodkami komunikacji
- Sprzeczne komunikaty

„nie jesteś sam” – co robić?

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

- Należy dążyć do koordynacji dwóch procesów komunikacji – projektowej i ogólnej:
  - dla uniknięcia publikowania sprzecznych ze sobą treści
  - wykorzystanie narzędzi sprawdzonych w bieżącej komunikacji

Carrywater Consulting
ON TIME PROJECT MANAGEMENT

Dziękuję za uwagę!

olgierd.annusewicz@carrywater.pl
www.carrywater.pl

Bierzemy pod uwagę również to, czego nie widać