



Komunikacja w projekcie, czyli ile kapeluszy nosi kierownik projektu




Bartłomiej Dziuba, PMP, MBA

31 sierpnia 2011




Agenda

- Wstęp, czyli z życia wzięte
- Pojęcia podstawowe
 - Umiejętności interpersonalne kierownika projektu
 - Interesariusz, model komunikacyjny, kanały komunikacyjne
 - Komunikacja i zarządzanie komunikacją w projekcie
- 5 procesów zarządzania komunikacją w projekcie
- Metody komunikacji
- Przeszkody w komunikowaniu, czyli jak usprawnić komunikację
- Komunikowanie jako kompetencja kierownika projektu
- Pytania kontrolujące poziom komunikacji w zespole projektowym
- Efektywne spotkania

Brzmi znajomo?

- A my myśleliśmy, że zakres projektu również obejmuje moduł zarządzania użytkownikami. (różne oczekiwania) 
- I dopiero teraz mi mówisz, że od miesiąca macie problem z wydajnością systemu transakcyjnego. (zaskoczenie) 
- Tak naprawdę to nie wiem kiedy oni kończą testy, a oni nie wiedzą które komponenty są gotowe do testów. (nikt nie wie jaki jest status projektu) 

Okrutna rzeczywistość?

- Co, od jutra nasz dział ma rozpocząć fakturowanie w nowym systemie? (negatywny skutek przekazanej informacji na ostatnią chwilę) 
- Żartujesz, skąd ja ci teraz znajdę specjalistę od baz danych? (negatywny skutek nie przekazania informacji) 
- To ja „to” miałem zrobić? (członkowie zespołu projektowego nie wiedzą czego się od nich oczekuje) 

Symptomy niewłaściwego komunikowania



Co z tym zrobić, czyli umiejętności interpersonalne kierownika projektu

- Przywództwo
- Budowanie zespołów
- Motywowanie
- **Komunikowanie**
- Wywieranie wpływu
- Podejmowanie decyzji
- Świadomość polityczna i kulturalna
- Negocjowanie

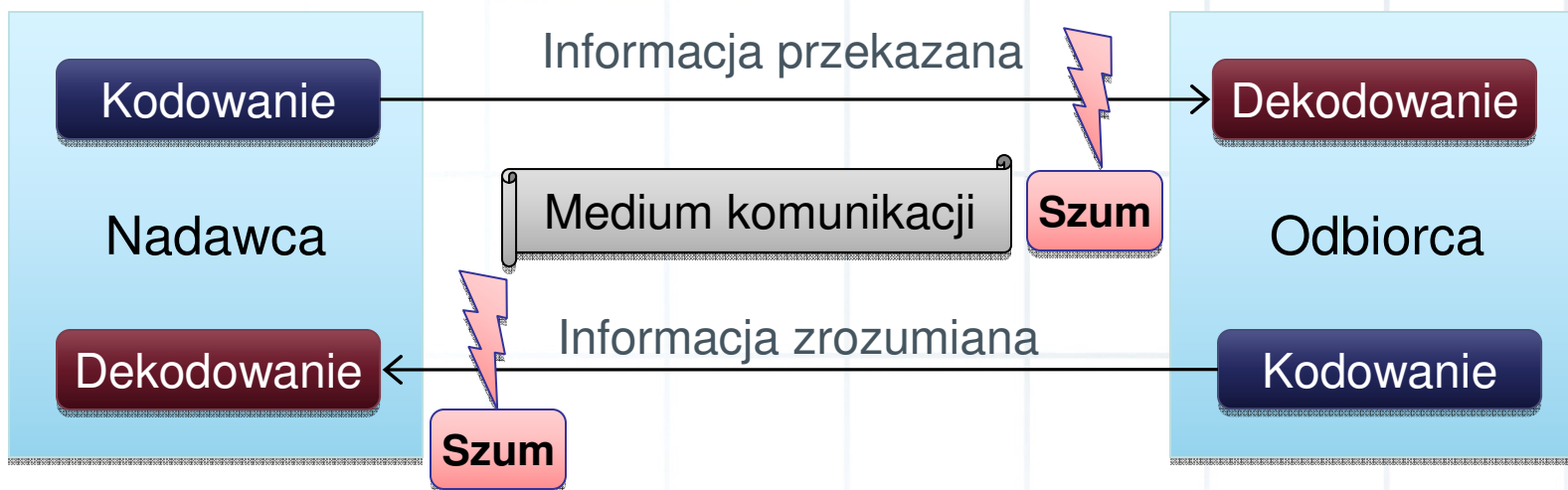


Interesariusz (ang. stakeholder)

Interesariusz to osoba lub jednostka organizacyjna (np. klient, sponsor, organizacja realizująca projekt, społeczeństwo), która jest aktywnie włączona do projektu lub na której interesy może trwający lub zakończony projekt wpłynąć w sposób pozytywny lub negatywny.

Czasami możemy nie mieć świadomości o istnieniu niektórych interesariuszy.

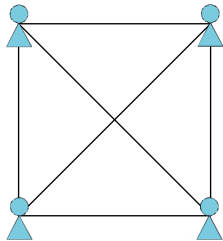
Podstawowy model komunikacji



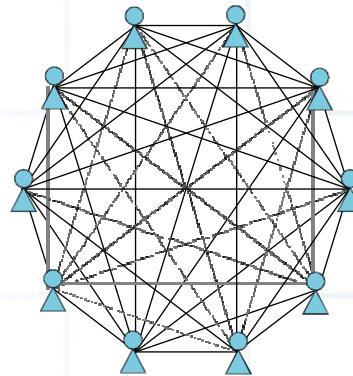
Ilość kanałów informacyjnych (KK)

$$KK = \frac{N(N-1)}{2}$$

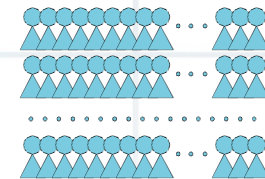
N – ilość osób komunikujących



N = 4
KK = 6



N = 10
KK = 45



N = ?
KK = ?

Co to jest komunikacja w projekcie?

Jest to wymiana informacji związanych z danym projektem z naciskiem na tworzenie porozumienia między nadawcą i odbiorcą.

Skuteczna komunikacja jest jednym z najważniejszych czynników przyczyniających się do sukcesu projektu.

Zarządzanie komunikacją w projekcie według PMI (5 procesów)

Obejmuje procesy wymagane do zapewnienia w określonym czasie: właściwego generowania, pozyskiwania, rozpowszechniania, przechowywania, i wyszukiwania informacji o projekcie.

Identyfikacja interesariuszy

Rozpowszechnianie informacji

Planowanie komunikacji

Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy

Raportowanie wykonania projektu

Źródło: PMBOK® Guide – Fourth Edition

Ile czasu komunikować?

Kierownik projektu większość swojego czasu przeznaczają na komunikację z członkami zespołu projektowego i innymi interesariuszami projektu, zarówno z wewnętrznymi (z każdego szczebla organizacji dostarczającej projekt) jak i z zewnętrznymi (z poza organizacji dostarczającej projekt).



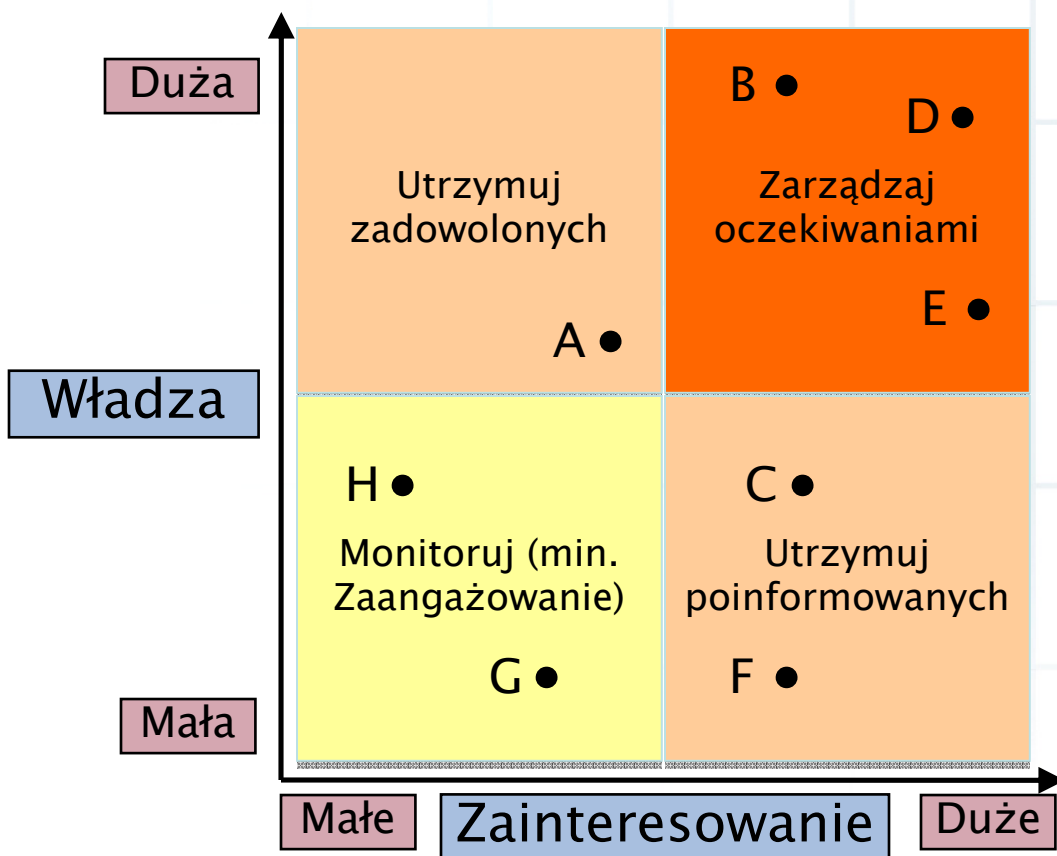
Pytanie

Ile czasu spędza kierownik projektu komunikując?

- A. 19%
- B. 49%
- C. 66%
- D. 90%**

Identyfikacja interesariuszy

Macierz – Władza vs. Zainteresowanie projektem



- Alternatywne macierze
- Macierz – Władza vs. Udział (wpływ na projekt)
- Macierz – Udział (wpływ na projekt) vs. Oddziaływanie na projekt

Planowanie komunikacji

Cel

- Określić potrzeby interesariuszy projektu odnośnie informacji oraz zdefiniować podejście do komunikacji

Plan komunikacji odpowiada na pytania:

- Dlaczego informacja jest przekazywana (**cel**)?
- Co jest informacją (**zawartość**)?
- Kto dostarcza informację (**nadawca**)?
- Do kogo informacja jest kierowana (**odbiorcy**)?
- Jak często informacja jest dostarczana (**częstotliwość**)?
- W jaki sposób informacja jest dostarczana (**metoda**)?

Rozpowszechnianie informacji

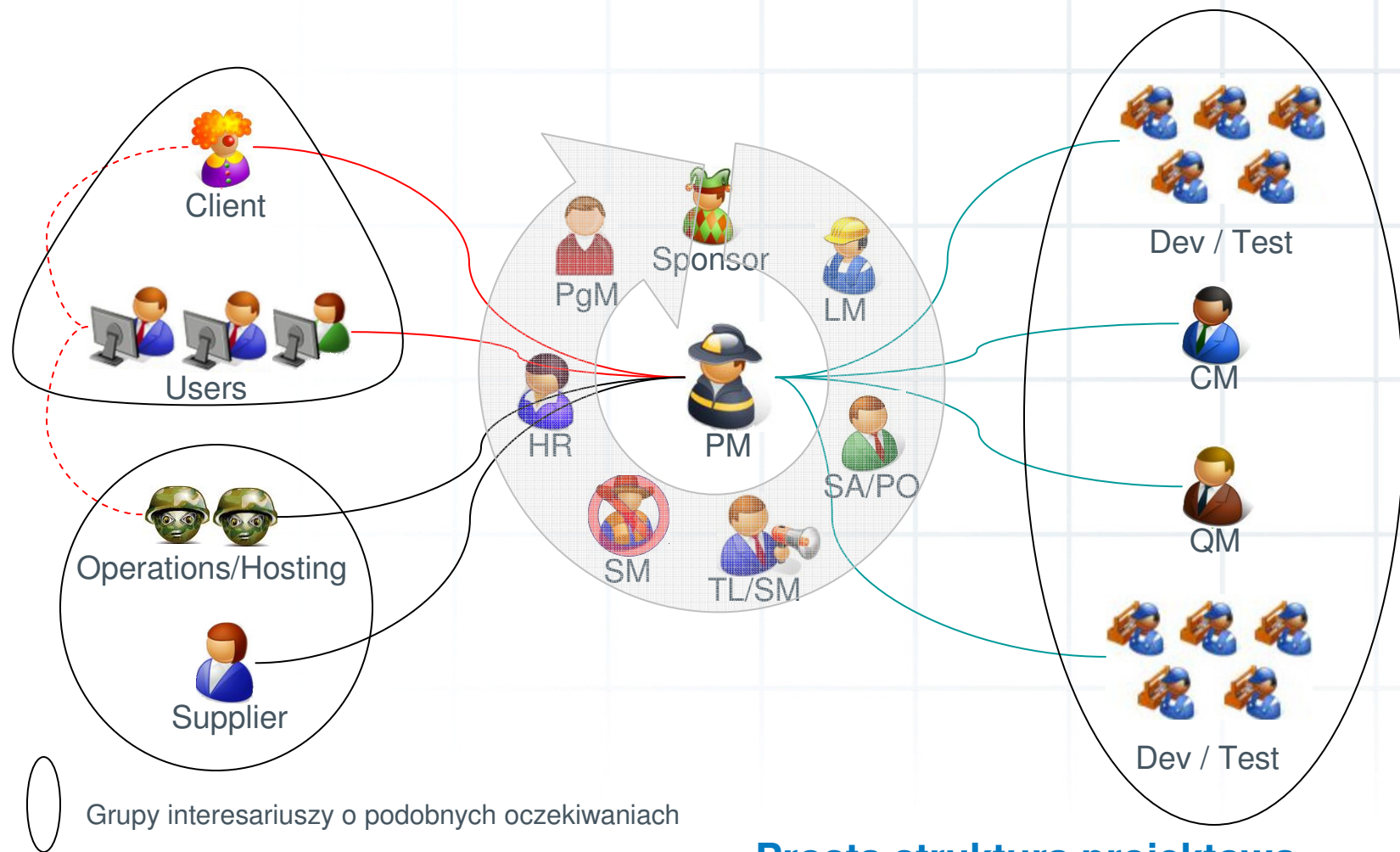
Im **więcej** rzetelnych informacji będą posiadali interesariusze projektu

- o jego statusie z punktu widzenia wykonania: zaplanowanego budżetu, harmonogramu (czasu), zakresu prac oraz jakości wytworzonych produktów
- o kamieniach milowych, które zostały do tej pory osiągnięte w projekcie
- o raportach odchyłeń porównujących bieżące rezultaty do planów bazowych
- o prognozowanym czasie i budżecie zakończenia projektu

tym **mniej** prawdopodobne jest, że projekt będzie narażony na

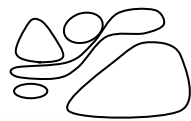
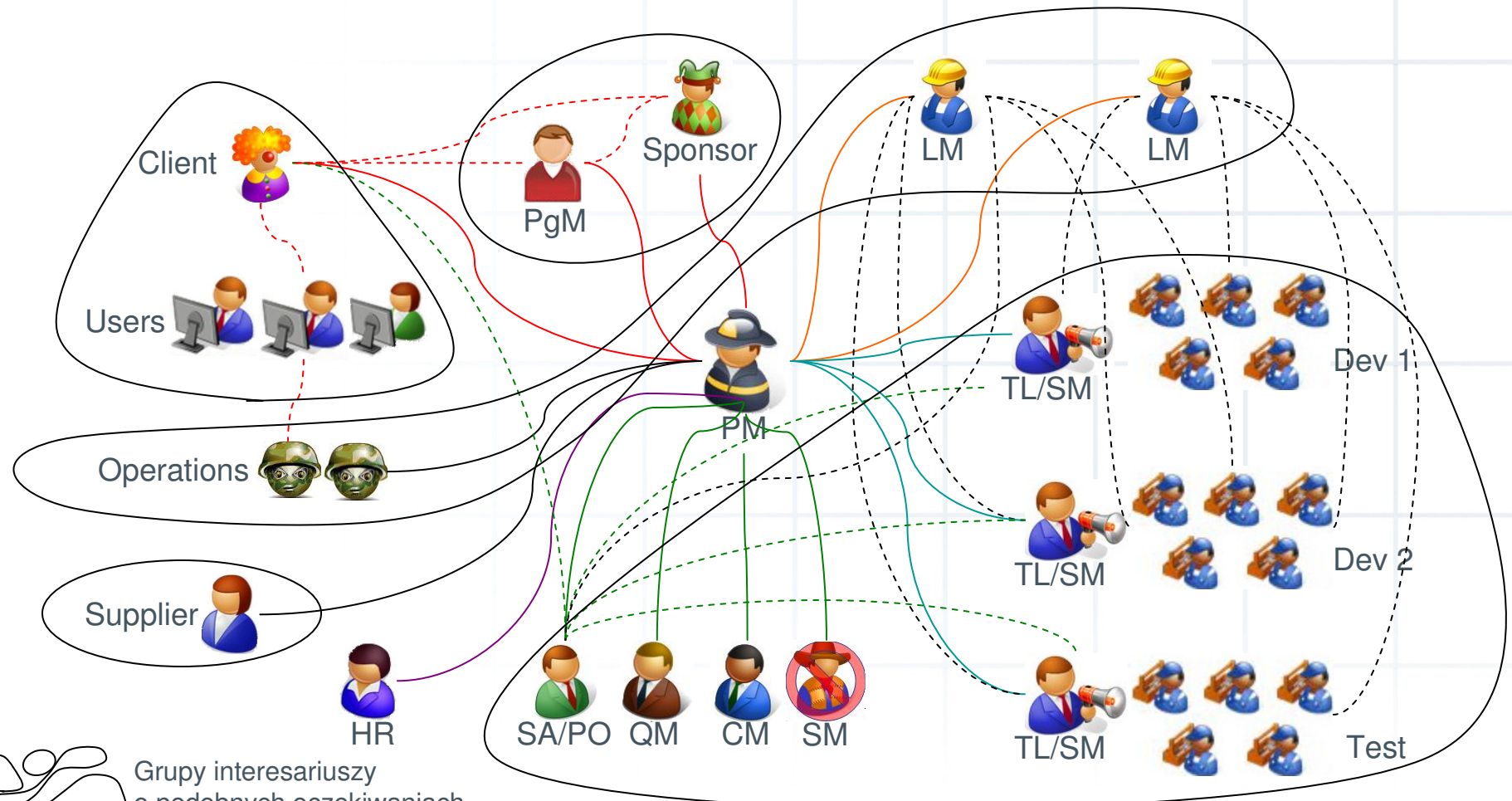
- konflikty
- zmiany
- zażalenia ze strony interesariuszy
- różnice w oczekiwaniach interesariuszy

Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy i Raportowanie wykonania projektu



Prosta struktura projektowa

Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy i Raportowanie wykonania projektu



Grupy interesariuszy o podobnych oczekiwaniach

Zaawansowana struktura projektowa

Metody komunikacji

Formalna pisemna:

- Złożony problem
- Plany zarządzania projektem
- Definicja projektu (Project Charter)
- Raporty o statusie projektu



Formalna ustna:

- Prezentacje
- Przemówienia



Metody komunikacji (c.d.)

Nieformalna pisemna:

- Memorandum
- Email
- Notatka



Nieformalna ustna:

- Spotkania
- Rozmowy



Przeszkody w komunikowaniu

- Szum
- Odległość
- Nieprawidłowe zakodowanie informacji
- Wrogość np. reakcja typu: „To zły pomysł”
- Bariery językowe
- Różnice kulturowe

Jak usprawnić komunikację?

- oczekiwane rezultaty



Świadomość

- Komunikacja jest oparta o potrzeby interesariuszy i ich informacje zwrotne
- Komunikacja zachodzi w odpowiednim czasie

Treść

- Komunikacja jest otwarta, szczerza i bezpośrednia (F2F)
- Zgłaszane są konstruktywne uwagi i pomysły

Kontekst

- Słuchanie i dostarczanie wiadomości – dwukierunkowa komunikacja
- Zaangażowanie kierownictwa, jeśli jest taka potrzeba

Jak usprawnić komunikację?

- oczekiwane rezultaty (c.d.)



Przepływ informacji

- Komunikacja jest skoordynowana z kamieniami milowymi projektu, oraz z jego działaniami i wynikami
- Włączanie kluczowych interesariuszy w tworzenie procesu rozwiązywania konfliktów w projekcie

Skuteczność

- Plan komunikacji jest poddawany regularnym przeglądom
- Komunikacja jest zorientowana na klienta

Format i media

- Wykorzystane są dostępne systemy wspomagające komunikację
- Zespół projektowy jest zmotywowany do korzystanie z różnych metod wymiany informacji

Komunikowanie jako kompetencja - pożądane zachowania kierownika projektu

Aktywne słuchanie i rozumienie

- Badanie satysfakcji klienta
- Dokumentowanie obserwacji, udzielonych informacji zwrotnych, innych punktów widzenia

Reagowanie na oczekiwania, obawy, otwarte kwestie

- Rejestrowanie otwartych kwestii (issue log)
- Zarządzanie zmianą



Komunikowanie jako kompetencja

- pożądane zachowania kierownika projektu (c.d.)

Podtrzymywanie kanałów komunikacyjnych

- Uczestniczenie w spotkaniach i kontynuacja omawiania podjętych dyskusji
- Potwierdzenie, że potrzeby interesariuszy co do ilości przesyłanych informacji zostały spełnione

Zapewnienie jakości przekazywanej informacji

- Korzystanie z rzetelnych źródeł informacji
- Potwierdzanie poprawności przekazywanych informacji

Dostosowywanie sposobu komunikacji do jej odbiorców

- Spełnianie wymagań odbiorców co do miejsca, czasu i formy komunikacji
- Elastyczne dopasowywanie się do potrzeb odbiorców



Pytania kontrolujące poziom komunikacji w zespole projektowym

- Czy wiesz co masz robić?
- Skąd wiesz co masz robić?
- Kto i w jaki sposób zleca Ci zadanie do wykonania?
- Czy wiesz co będziesz robić za tydzień, za miesiąc?
Skąd to wiesz?
- Czy wiesz ile czasu masz na wykonanie zadania?
Skąd to wiesz?

Pytania kontrolujące poziom komunikacji w zespole projektowym (c.d.)

- Czy wiesz kto przejmuje od Ciebie dalszy etap realizacji zadania? Skąd to wiesz?
- Kto i w jaki sposób weryfikuje wynik realizacji Twojego zadania?
- Jak raportujesz realizację przydzielonego Ci zadania?
- Czy wiesz do kogo zwrócić się jeśli masz jakieś wątpliwości w trakcie realizacji zadania?
- Czy i jak otrzymujesz informacje zwrotne jak realizujesz przydzielone Ci zadanie, co robisz dobrze, a co źle?

Efektywne spotkania – przed spotkaniem

- Poinformuj stosownie wcześniej o spotkaniu, jego miejscu i czasie
- Jasno nakreśl cel spotkania
- Przygotuj agendę spotkania z uwzględnieniem zgłoszeń od zespołu projektowego, roześlij ją
- Zaproś rzeczywiście kluczowe osoby
- Upewnij się, że będą one uczestniczyć w spotkaniu
- Umożliwij uczestnikom spotkania zapoznanie się z wymaganymi materiałami
- Zaplanuj cykliczne spotkania z odpowiednim wyprzedzeniem
- Nie odwołuj zaplanowanych spotkań

Efektywne spotkania – w trakcie spotkania

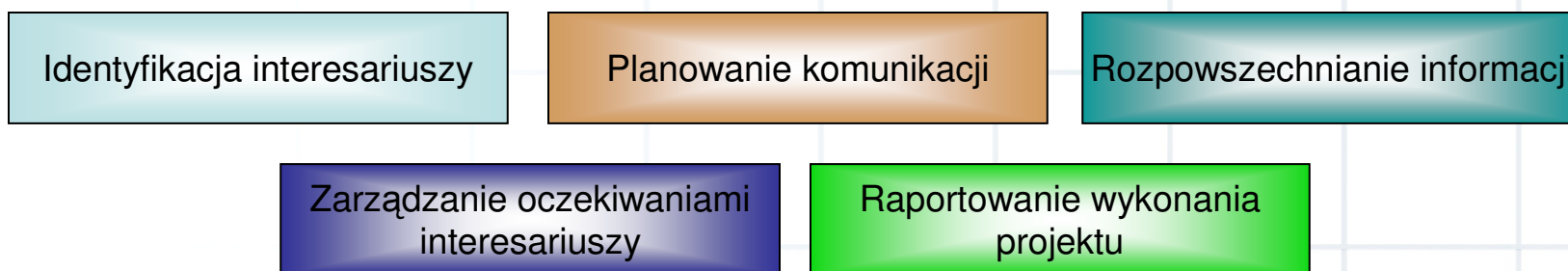
- Słuchaj kiedy ktoś inny mówi
- Raczej opisuj to co widzisz niż oceniaj
- Mów do osoby, a nie o osobie
- Mów za siebie, nie uogólniaj
- Bądź aktywnym uczestnikiem niż obserwatorem
- Nie zakładaj, przytaczaj fakty
- Trzymaj się uzgodnionej wcześniej agendy

Efektywne spotkania – po spotkaniu

- Jeśli jesteś organizatorem to stwórz i opublikuj notatkę w przeciągu max. 24h
- Jeśli jesteś uczestnikiem to zgłoś uwagi do notatki jeśli, jest to uzasadnione
- Zorganizuj następne spotkanie jeśli jest potrzeba kontynuowania spraw omówionych na wcześniejszym spotkaniu
- Wykonaj przydzielone Ci zadania w uzgodnionym czasie

Warto zapamiętać

- 5 procesów zarządzania komunikacją według PMI



- Wybór właściwej metody komunikacji
- Pytania kontrolujące poziom komunikacji w zespole projektowym
- Efektywne spotkania

Komunikacja w projekcie, czyli ile kapeluszy nosi kierownik projektu

Kierownik projektu komunikuje (zakłada właściwy kapelusz 😊) stosownie do kontekstu sytuacji, rodzaju odbiorcy, relacji łączących go z odbiorcą, treści informacji, kultury organizacji itp.



Dziękuję



bartlomiej.dziuba@pmi.org.pl



<http://dobrawiedza.eu/>



+ 48 721 70 71 70

Bibliografia

PMBOK® Guide – Fourth Edition

Rita Mulcahy, PMP Exam Prep – Fifth Edition