

COMUNICAREA CU STAKEHOLDERII IN PROIECTE

Comunicarea si schimbul de informatii joaca un rol important in dezvoltarea unor relatii benefice intre Managerul de proiect si partile interesate (stakeholderi). Deoarece in cadrul unui proiect, exista mai multe tipuri de stakeholderi, se recomanda managerilor de proiect intocmirea unui Plan de comunicare iar literatura de specialitate alocata capitole dedicate exclusiv comunicarii cu stakeholderii, abordand subiecte precum

- De ce trebuie sa comunicam cu partile interesate
- Ce comunicam cu acestea si cand ar trebui sa comunicam?
- Care sunt cele mai bune metode pentru o comunicare efectiva

1. De ce trebuie sa comunicam cu partile interesate?

In lucrarea Managementul Intreprinderilor Mici si Mijlocii, autorul defineste stakeholder-ul ca „o persoana sau un grup de persoane care au interese importante in functionarea si performantele unei organizatii si pe care le poate influenta semnificativ”¹.

Astfel, stakeholder-ul prezintă două caracteristici majore: are interese importante in conceperea, derularea si finalitatea activitatilor proiectului si poate sa influenteze continutul si rezultatele activitatilor acestuia.

Fiind categorii cu diferite, informarea stakeholderilor si comunicarea eficienta cu acestia poate duce la dezvoltarea unor bune relatii de colaborare in cadrul proiectului si deasemenea poate influenta schimbarea de atitudine a altor grupuri tinta. Deasemenea alte criterii importante sunt legate de dezvoltarea increderii, a responsabilitatilor, a stabilirii intereselor fiecarei categorii de parti interesate. Gestionarea corecta, de catre managerul de proiect, a aspectelor de mai sus poate aduce la o fluenta a proiectului prin satisfacerea nevoilor stakeholderilor, aspect mentionat si in versiunea a III-a a IPMA Competence Baseline²

¹ O. Nicolescu, *Managementul Intreprinderilor Mici si Mijlocii, Concepte, metode, aplicatii, studii de caz*, Ed. Economica, Bucuresti, 2001

² G. Caupin., H. Knoepfel, etc, *ICB – IPMA Competence Baseline, version 3.0*, International Project Management Association, The Netherlands, 2006

2. Ce comunicam cu partile interesate?

O comunicare de succes poate fi realizata prin examinarea si intelegerea nevoilor fiecarei categorii de parti implicate si adaptarea mesajelor si informatiilor furnizate la aceste criterii.

In lucrarea „Stakeholder Relationship Management”³ se mentioneaza ca baza unei comunicari de succes este definirea unui plan de comunicare adaptat fiecarei categorii de stakeholderi. Recomandarea autorilor este ca acest plan sa ia in considerare urmatoarele aspecte:

- Scopul comunicarii: ce isi propune managerul de proiect sa obtina prin comunicarea cu o anumita categorie de stakeholderi. Pentru a-si atinge scopul, un mesaj ar trebui conceput astfel incat acesta sa contribuie la intelegerea profilului proiectului, la cresterea credibilitatii prin furnizarea de informatii corecte si actualizate, la atragerea suportului partilor implicate
- Selectarea informatiilor: definirea unui format si nivel al informatiei adaptat categoriei careia se adreseaza. Furnizarea informatiilor astfel incat sa se demonstreze ca cerintele fiecarei categorii au fost luate in calcul si analizate poate crea perceptia unei bune coordonari a proiectului

Deasemenea, diferite alte aspecte particulare mediului de desfasurare a proiectului sau persoanelor implicate ar trebui luate in considerare. Lucrarea sus-mentionata enumera o serie de astfel de aspecte precum:

- Diferente culturale: acestea pot influenta modul de comunicare prin anumite cerinte specifice referitoare la modul de prezentare, continut, modul de transmitere a informatiei. Aceste diferente pot fi nationale, regionale, profesionale sau organizationale
- Preferinte personale ale persoanei careia se adreseaza mesajul: de exemplu un manager de top, cu timp disponibil limitat va prefera primirea unor informatii scurte si concludente pe cand un membru al echipei sau un stakeholder cu o personalitate diferita va prefera o descriere mai detaliata a acestor informatii
- Starea de spirit: aplicabil atat managerului de proiect cat si stakeholderilor, acest aspect se refera la amanarea comunicarii (in special a celor face-to-face) in cazul in care se cunoaste ca starea de spirit nu e cea mai favorabila („o zi proasta”, eveniment nefericit, etc).

³ Dr Lynda Bourne, *Stakeholder Relationship Management*, Presented at 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil, Nov. 2010

3. Care sunt cele mai bune metode pentru o comunicare efectiva?

Metodele de comunicare sunt strans legate de specificul fiecarui stakeholders. Managerul de proiect trebuie sa cunoasca caracteristicile fiecarei parti interesate si modul lor de primi sau accesa informatia. In articolul „7 Ways to Communicate with Your Stakeholders” (<http://thesavvympm.wordpress.com/2008/05/28/7-ways-to-communicate-with-your-stakeholders/>), sunt prezentate cateva din modurile formale si informale folosite in comunicarea cu partile interesate, astfel:

A. Metode formale

- Intalniri de lucru/sedinte: reprezinta modul cel mai uzual de comunicare prin care se pot transmite si receptiona informatii fara a se crea confuzii privind modul de abordare a anumitor aspecte ale proiectului
- Conferinte video sau telefonice: reprezinta un mod de comunicare din ce in ce mai folosit datorita eliminarii costurilor de calatorie (acolo unde e cazul). Deasemenea e de preferat in cazurile in care se doreste inregistrarea si redarea ulterioara a discutiilor si informatiilor prezentate
- E-mail/Mass media/Pliante: Un punct slab al acestor mijloace de comunicare il reprezinta faptul ca nu exista garantia daca informatiile furnizate au fost citite sau daca mesajul a transmis a fost inteles.

B. Metode informale: acest tip de intalniri pot fi un bun prilej de a crea legaturi, afla feedback-uri, schimba idei. Cateva exemple ar fi:

- Intalniri in pauza de masa sau dupa program
- Intalniri la evenimente sportive, etc

Alegerea tipului/tipurilor de comunicare cu stakeholderii reprezinta un proces meticulos care ar trebui sa duca la intarirea cooperarii intre acestia si managerul de proiect si deasemenea, sa poata contribui la o implicare activa si interesata a partilor in proiect. O astfel de idee este prezentata si in paginile 14, 20,21 a lucrarii „The Stakeholders Engagement Manual – Volume 1”⁴

Tot aici este inclus si un tabel centralizator al diferitelor metode de comunicare si impactul dorit al acestora asupra stakeholderilor.

⁴ K. Partridge, D. Wheeler, etc, *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1*, First edition, Ontario, Canada, July 2005

Un exemplu concludent al impactului pe care il poate avea comunicarea cu stakeholderii asupra unui proiect este prezentat Dr Lynda Bourne in lucrarea „Stakeholder Relationship Management”⁵

Proiectul supus analizei consta in doua faze

- Construirea terminalului T5 al aeroportului Heathrow
- Punerea in functiune a terminalului

Daca constructia propriu-zisa a terminalului a fost catalogata ca fiind unul din cele mai de succes proiecte de constructii din UK, nu acelasi lucru s-a intamplat si la punerea in functiune/deschiderea oficiala a terminalului, aceasta faza reprezentand un esec.

Faza de constructie a fost finalizata la timp si in limita bugetului alocat datorita in primul rand practicilor de management aplicate care au fost orientate in principal pe comunicare si colaborare, practici ce au dus la diminuarea conflictelor si disputelor intre partile implicate.

Totusi, inca din prima zi de operare pe acest terminal, s-au inregistrat zboruri anulate, bagaje pierdute si pasageri nemultumiti. Investigatiile ulterioare au concluzionat ca planificarea inadecvata si lipsa instruirii personalului au dus la esecul implementarii acestei faze a proiectului. Proiectul si constructia terminalului a presupus introducerea unor sisteme noi de check-in, de manavrare a bagajelor, etc, sisteme cu care angajatii nu erau obisnuiti. Decizia managementului aeroportului de a deschide terminalului fara o instruire a personalului indica o lipsa de intelegere la nivelul Managementului Aeroportului a importantei acestei instruirii.

Lucrarea mentionata atribuie succesului respectiv insuccesului acestor etape un factor comun:

Comunicarea efectiva cu stakeholderii si implicarea acestora in toate etapele proiectului.

In concluzie, in cazul primei etape, identificarea metodelor adecvate de comunicare si aplicarea lor in relatia cu stakeholderii a dus la succesul acesteia. In cazul etapei a doua, neidentificarea unei modalitati prin care managamentul aeroportului (unul din cei mai importanti stakeholderi) sa fie ajutat sa inteleaga importanta etapei de instruire a personalului inainte de deschiderea terminalului, a dus la esecul acesteia.

⁵ Dr Lynda Bourne, *Stakeholder Relationship Management*, Presented at 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil, Nov. 2010

BIBLIOGRAFIE:

1. O. Nicolescu, *Managementul Intreprinderilor Mici si Mijlocii, Concepte, metode, aplicatii, studii de caz*, Ed. Economica, Bucuresti, 2001
2. G. Caupin., H. Knoepfel, etc, *ICB – IPMA Competence Baseline, version 3.0*, International Project Management Association, The Netherlands, 2006
3. Dr Lynda Bourne, *Stakeholder Relationship Management*, Presented at 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil, Nov. 2010
4. K. Partridge, D.Wheeler, etc, *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1*, First edition, Ontario, Canada, July 2005
5. <http://thesavvypm.wordpress.com/2008/05/28/7-ways-to-communicate-with-your-stakeholders>