



Книга Эффективная коммуникация для менеджеров проектов

Майкл Кэмпбелл
AMACOM, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Если вы работаете в крупной организации, которая регулярно выполняет сложные и дорогостоящие проекты, то эта книга для вас. Ее автор рассказывает о практических приемах, с помощью которых можно повысить эффективность информационного взаимодействия проектной группы с заказчиками проекта. К сожалению, книга построена на основе одного-единственного бизнес-кейса, о котором пространно рассказывается на ее страницах. Впрочем, автор предпринял похвальную попытку изложить рекомендации по управлению проектами на примерах из реальной практики. Однако по ходу повествования оно все больше и больше отягощается деталями, без которых книга могла бы прекрасно обойтись, не потеряв своей содержательности. *BooksInShort* рекомендует ее чтение людям, которые намерены глубоко изучить теорию управления проектами, а также начинающим менеджерам проектов, которые извлекут из нее ценные уроки по управлению обменом информацией при выполнении сложных проектов.

Основные идеи

- Причины, по которым проекты завершаются неудачно, часто связаны с неэффективным обменом информацией между их участниками.
- Перед менеджером проекта стоят три основные задачи: создать нечто новое, остаться в рамках бюджета и завершить проект в срок.
- Устав проекта описывает источники финансирования, обязанности участников, задачи, прогнозы, проектные риски, выгоды и сроки проекта.
- Менеджер проекта отвечает за информирование всех его участников.
- Эффективное информирование обеспечивает активное вовлечение в работу всех участников проекта.
- Оно объединяет участников проекта и помогает достичь его целей.
- Разрабатывая коммуникативную стратегию, проанализируйте целевую аудиторию, составьте план мероприятий и подберите подходящих людей.
- Менеджер проекта должен инструктировать его участников, подбадривать их, координировать усилия и оказывать психологическую поддержку.
- Сотрудники возвращаются к привычным методам работы, если им не были разъяснены преимущества новых методов.
- Следите за актуальностью поступающей от вас информации.

Краткое содержание

Преодоление барьеров непонимания

Компании реализуют проекты для того, чтобы увеличить свою прибыль. Если проект удачен с технической точки зрения, но заказчики не понимают (или не могут использовать) его результаты, значит, задача проекта оказалась не решена. Чаще всего это происходит из-за отсутствия понимания между исполнителем и заказчиком. Если проект по оптимизации бизнес-процессов не вызывает энтузиазма у сотрудников, он также обречен на неудачу, и происходит это оттого, что руководство не наладило эффективное информирование персонала. Чтобы избежать дорогостоящих ошибок такого рода, менеджеры проектов должны внимательно подходить к организации обмена информацией.

“С эффективной информационной стратегией возрастают не только шансы на успешную реализацию проекта, но и ваша уверенность в

собственных силах”.

До начала 1990-х годов специальные методы управления проектами применялись исключительно для решения масштабных технических задач – например, строительства крупных инженерных сооружений. Перейти к использованию этих методов в бизнесе для выполнения стандартных проектов было непросто. Менеджеры проекта нередко до сих пор бывают не в состоянии наладить эффективный обмен информацией между его участниками. Во многом именно по этой причине проекты иногда не оправдывают ожиданий. Верно и обратное: успешными бывают те проекты, которые выполняются при активной поддержке высшего руководства компании и в условиях грамотно организованного обмена информацией между членами проектной команды и всеми другими сторонами, заинтересованными в результатах проекта.

“Большинство проектов выполняются потому, что они выступают составными частями планов по повышению прибыльности компаний”.

Началу большинства крупных проектов предшествует их технико-экономическое обоснование, в рамках которого дается общая оценка затрат, рисков и потенциальной прибыльности. Опираясь на эту оценку, высшее руководство делает вывод о коммерческой целесообразности конкретного проекта. Проект не следует продолжать, если резко изменяются условия его выполнения или ставится под вопрос получение коммерческой выгоды от проекта. Если вы в данный момент руководите каким-нибудь проектом, лишний раз убедитесь в том, что его цели понятны всем его участникам. Проект любой степени сложности имеет три основные задачи – создать что-то новое, остаться в рамках бюджета и завершиться в срок.

Поддержка со стороны руководства

Поддержка со стороны руководства компании оказывается особенно ценной для тех проектов, которые требуют проведения организационных преобразований. Чтобы эти проекты завершались успешно, они должны иметь куратора, лидера проекта и рабочую комиссию. Куратор – человек, который занимается информационным взаимодействием с руководством компании. Лидер проекта разъясняет его коммерческий смысл остальным сотрудникам компании. Члены рабочей комиссии занимаются демонстрацией преимуществ, которые дает проект, его заказчикам, и контролируют ход выполнения работ. Роль этой комиссии особенно важна при взаимодействии с менеджерами среднего звена, которые, как правило, оказывают самое сильное противодействие любым организационным переменам. Если проект затрагивает узкий круг людей или направлен на решение отдельно взятой проблемы, то задачи по организации обмена информацией следует возложить на специальную рабочую группу.

Устав проекта

Устав проекта описывает характер работ в рамках проекта и затрагивает такие его аспекты, как финансирование, распределение обязанностей между участниками, прогнозы, проектные риски, сроки завершения отдельных этапов и проекта в целом. При выполнении проектов люди часто отклоняются от намеченных задач и начинают двигаться в неверном направлении. Как правило, это происходит по причине отсутствия взаимопонимания между менеджером проекта и другими его участниками. Как раз для предупреждения таких ситуаций и нужен грамотно составленный устав. Устав проекта также должен включать оценку риска неудачного завершения. В частности, проект может потерпеть неудачу в том случае, если потребители не захотят или не смогут (скажем, по причине изменившегося делового климата) воспользоваться товаром или услугой, созданными в ходе проекта. Кроме этого, руководство компании может прервать выполнение проекта потому, что он оказался слишком затратным, либо в силу того, что топ-менеджер, инициировавший проект, ушел из компании.

Формирование проектной группы

Проектная группа выполняет роль основного канала связи между менеджером проекта и всеми другими его участниками. Членов группы следует отбирать по таким критериям, как наличие нужных навыков и опыта решения задач, с которыми придется столкнуться в рамках проекта. Преимущества проекта необходимо продемонстрировать заказчикам, которые будут извлекать выгоду из его результатов. В роли этих заказчиков могут выступать отделы маркетинга, финансов, продаж, производственный отдел или специалисты по работе с клиентами. Узнайте у заказчиков, на решение каких задач в первую очередь должен быть нацелен проект. Регулярно информируйте их о ходе выполнения проекта и получайте информацию от них. Члены проектной группы, взаимодействующие с остальными участниками проекта, заинтересованными в его результатах, должны иметь хорошее представление о корпоративной культуре компании и ее политике, о специфике взаимодействия отделов, руководстве компании и ее неформальной иерархии.

“Нередко экономическое обоснование проекта известно лишь узкому кругу основных участников проекта”.

Менеджер проекта должен уметь внятно объяснить, почему компания вообще занимается данным проектом. С этой целью проектная группа разрабатывает и представляет рабочей комиссии документ, доказывающий необходимость преобразований. В документе должно быть описано, как отразится на благополучии компании отказ от проекта и какие выгоды принесет его выполнение. Наличие такого документа на первом заседании рабочей комиссии направит обсуждение в конструктивное русло.

Принципы информационного взаимодействия

Основными элементами любой коммуникативной стратегии является анализ аудитории, планирование и передача информационных сообщений. Для начала проанализируйте свою целевую аудиторию. Это могут быть топ-менеджеры, непосредственные исполнители проекта, лидеры, члены рабочей комиссии, а также все, кто будет извлекать выгоду из результатов проекта. Преподносите информацию участникам проекта в той форме, в какой ее восприятие будет наиболее эффективным, – в виде таблиц, графиков или отчетов. Делая сообщение перед аудиторией, не перегружайте его профессиональной терминологией. От того, насколько правильной будет ваша речь, зависит доверие к вам со стороны участников проекта. К любому публичному выступлению нужно подходить с учетом интересов и потребностей слушателей. Для этого вы можете выбрать следующие

способы подачи информации.

1. **Переходите от наиболее важных вопросов к наименее важным.** Рассказывая о факторах, от которых будет зависеть успех проекта, подавайте информацию в порядке ее приоритетности.
2. **Сформулируйте проблему, а затем изложите варианты решения.** Это самый эффективный способ подачи информации при обсуждении технических вопросов.
3. **Обрисуйте общую картину происходящего.** Этот прием применим в случаях, когда вы хотите показать выгоды от проекта для компании (или отдела) в целом.
4. **Сравните новый подход с предыдущим.** Этот прием полезен, если прошлая попытка осуществления проекта окончилась неудачей. Покажите, чем новый способ работы отличается от предыдущего, и какую пользу извлечет из него компания.

“Неэффективная коммуникация участников является одной из главных причин неудачного завершения проектов”.

Прочность усвоения информации зависит от того, как эта информация преподносится. Важными факторами здесь будут частота ее повторения, ее новизна и эмоциональный отклик на нее у аудитории. Люди хорошо запоминают ту информацию, которая часто повторяется или стоит в начале сообщения. Кроме того, хорошо запоминаются и свежие данные. Сильное впечатление оставляет у слушателей информация о том, как результаты проекта отразятся на их собственной карьере. Сообщение может быть как устным, так и письменным, однако наибольший эффект достигается тогда, когда эти формы представления информации используются одновременно. По данным исследования 3M Corporation, люди запоминают 10% из того, что читают, 20% из того, что слышат, 30% из того, что видят, и 60% из того, что одновременно видят, слышат и читают.

Как победить “психологию жертвы”

Если реализация проекта связана с проведением организационных преобразований, сотрудники могут испытывать в отношении этого проекта отрицательные эмоции – особенно если им кажется, что преобразования осуществляются без их согласия. Для того, чтобы у сотрудников не развился так называемый “комплекс жертвы”, вовлекайте в проект все отделы компании уже на самых ранних этапах его реализации. Чтобы добиться от сотрудников активного участия в проекте, покажите им, как изменится их работа после его завершения и почему успех проекта выгоден лично им.

“Негативное отношение сотрудников к проектам, цель которых – организационные преобразования, чаще всего вызвано тем, что им в этих проектах отведена роль пассивных наблюдателей, а не активных участников преобразований”.

Следует отметить, что зачастую даже после напряженной работы над проектом руководители и рядовой персонал не до конца представляют себе преимущества новых методов работы и поэтому возвращаются к старым привычным методам. Такая ситуация часто возникает по причине того, что сотрудники не посещают общие собрания, на которых персонал знакомят с результатами проекта. Примите как данность тот факт, что люди по природе сопротивляются любым переменам. Успешность внедрения результатов проекта зависит от эффективности осуществления проектной группой следующих шагов.

- **Разработка обоснования.** Объясните персоналу, почему для совершенствования работы компании необходимо провести определенные преобразования. На последнем этапе проекта учитывайте отзывы сотрудников о новых процессах.
- **Разъяснение изменений в рабочих процессах компании.** Все причастные к проекту люди должны получить исчерпывающую информацию о том, какие именно рабочие процессы претерпят изменения. Подготовьте разъяснения, касающиеся того, как эти изменения повлияют на выписку и оплату счетов, производственное планирование и любые другие процессы.
- **Информирование участников проекта.** Информировать участников о том, что их ожидает после завершения проекта, удобнее всего на специальных тренингах или семинарах. Если в ходе проекта были созданы новые процедуры работы, позаботьтесь о том, чтобы сотрудники получили инструкции по их выполнению.
- **Презентация итогов проекта.** Помогите целевой аудитории понять, каков итоговый результат проекта. Например, в одной компании сотрудники из проектной группы проводили 20-минутные демонстрации возможностей новой корпоративной системы CRM, а начальники отделов следили за тем, чтобы их подчиненные не пропускали этих занятий. Информация о времени и месте очередной презентации рассылалась по электронной почте, а также печаталась в форме афиш.
- **Составление графика выполнения проекта.** Сообщите участникам проекта, когда вы планируете завершить каждый из его этапов. Корректируйте план работ по проекту в соответствии с требованиями заказчиков; сообщайте каждой группе участников только те сроки, которые имеют к ней отношение. При составлении графика работ учитывайте время на информирование и сопутствующие мероприятия.

Управление рисками

Многие сотрудники испытывают тревогу и недоверие в отношении проектов, которые грозят изменить рабочую обстановку, к которой они привыкли. В общении с такими сотрудниками тщательно выбирайте слова, интонацию, время и место информирования, а также продумывайте содержание ваших сообщений. Учитывайте эти тонкости при составлении плана информационной кампании. Не менее тщательно подбирайте людей, которые будут заниматься информированием сотрудников.

“Сотрудники, которые боятся преобразований, склонны считать, что события в любом случае будут развиваться по самому неблагоприятному сценарию”.

Одной аудитории может потребоваться гораздо больше информации, чем другой. Например, если проект касается перехода к новой системе CRM, то этот процесс в гораздо большей степени затрагивает специалистов отделов продаж и маркетинга, чем сотрудников производственного или проектно-конструкторского отдела. Для донесения нужной информации до участников проекта важно выбрать человека с подходящими для этой задачи качествами. Наибольшим доверием у персонала пользуются авторитетные специалисты в определенной области – особенно в случаях,

когда участников нужно убедить в технических преимуществах проекта. Авторитетом в глазах персонала обладают и топ-менеджеры – их рекомендации воспринимаются в качестве обязательных для исполнения. Вдохновить сотрудников на активное участие в реализации проекта также могут и другие влиятельные люди в компании.

“Когда руководство компании теряет интерес к проекту, у менеджера возникает чувство покинутости, иногда приводящее к серьезным психологическим проблемам”.

Выполнение любого проекта связано с техническими, коммерческими или организационными рисками. Если технические риски чаще всего хорошо известны и предсказуемы, то с коммерческими рисками ситуация гораздо сложнее: они могут возникнуть даже тогда, когда работа над проектом принесла запланированные результаты. Организационные риски чаще всего связаны с ситуацией, когда компания не в состоянии провести преобразования, которые предполагает проект. Выбор коммуникативных стратегий должен производиться с учетом этих рисков и их потенциального воздействия на реализацию проекта. В частности, попробуйте оценить вероятность ухода из вашей команды ведущего специалиста. Рабочий комитет должен знать, что на этот случай у вас есть план действий, который предусматривает, например, привлечение резервного персонала. Если возникает проблема, угрожающая работе над проектом, проинформируйте о ней всех участников, а затем займитесь поиском ее конструктивного решения.

Об авторе

Майкл Кэмпбелл – президент одного из подразделений MCA International, автор книги “Эффективные презентации”, соавтор четвертого издания книги “Руководство по управлению проектами для идиотов”.
