



Комуникациите в проектния екип

гл. ас. д-р Вяра Славянска
Бургаски свободен университет

Всеки успешен проект се реализира от екип, който комуникира. Комуникациите са в основата на изпълнението на задачите, вземането на решения, управлението на конфликтите и т.н. Вертикалните (йерархични) комуникации служат за възлагане на задачи и контролиране на тяхното изпълнение, а хоризонталните осигуряват координация в съвместните действия на участниците. Без ясни, директни и своевременни комуникации проектният екип би бил неспособен да открива и разрешава възникващите проблеми, да актуализира проектните графици, да събира и разпространява жизненоважна информация. По тази причина разнопосочните комуникационни процеси са много важни за успешното изпълнение на проекта и със сигурност тяхното блокиране винаги има фатални последици. Следователно ефективното управление на комуникациите е ключов ангажимент на проектния мениджър - от него се очаква да мотивира участниците да комуникират редовно помежду си и с него и да ги обучи да го правят добре.

Проектните комуникации могат да приемат различни форми – формални или неформални, устни или писмени, структурирани или неструктурирани, и да се разпространяват чрез различни канали - лични срещи или групови заседания, вътрешна или външна електронна поща, социални мрежи, факс, телефон, уебсайт на проекта и т.н. [5] Всеки механизъм има своите предимства и е подходящ за конкретна ситуация. В светлината на изключителна значимост на комуникацията в проектния екип, настоящата статия е посветена на нейните различни форми - предназначение, предимства и недостатъци.

I. Екипните заседания като комуникационен механизъм

Екипните заседания са основен механизъм за обмен на информация в хода на изпълнение на проектните дейности.

1. Първи заседания на екипа – инструмент за стартиране на проекта

Формирането на екип от квалифицирани служители, които не са наясно защо са заедно, кой каква работа има да върши, кой какви умения притежава, кои са възможните препятствия и как ще изглежда успешният проект, много бързо може да доведе до провал на самия проект.

Въвеждане в проекта

Първата среща на новосформирания екип е изключително необходима. Тя не само отбелязва официалното стартиране на проекта, но най-вече дава възможност на участниците да се запознаят един с друг, както и с целта на съвместната си дейност. Основният въпрос, който си задават присъстващите на заседанието е „Кой си ти и защо сме тук?“. Общо взето поведението на участниците е неспокойно, нетърпеливо, предпазливо, несигурно, резервирано, напрегнато, мълчаливо, изчакващо. Това напрежение и безпокойство е почти неизбежно и е обикновено свързано с множество аспекти, като:

- *лидерския стил на проектния мениджър* – дали ще се държи авторитарно или по-скоро демократично;

- *необходимостта от евентуално преместване* – дали ще се наложи преместване в друг офис, сграда или по-далеч;

- *естеството на проекта* - дали ще съвпадне със собственото им равнище на опит и професионални интереси;

- *последствията* – дали ще получи работата по проекта признание в собствения им отдел, как ще се отрази върху шансовете им за повишение и върху възнагражденията им, как би се отразил един евентуален провал на проекта върху тяхната съдба;

- *справедливостта при разпределението на работата и възнагражденията* – дали ще се



промени трудовото им натоварване и заплащането и с колко;

- *сигурността* – дали работното им място в отдела ще се пази до тяхното завръщане след приключването на проекта, тоест каква ще е тяхната съдба, когато отделът им се научи да се справя и без тях;

- *чувството за изолация от трудовото ежедневие на отдела* – дали ще се чувстват добре откъснати от естественото си и познато обкръжение;

- *останалите участници в екипа* – дали ще са достатъчно добронамерени като колеги и квалифицирани като специалисти;

- *професионалното развитие* – дали и как ще се справят с промените, настъпили в основната им професионална област по време на участието им в проекта;

- *кариерата* – кой ще оценява представянето им в проекта, как и дали ще бъде осведомяван функционалният им мениджър за тези оценки, кой ще взема решенията за тяхната кариера и повишение и т.н. [6]

Колкото по-бързо се преодолее състоянието на напрежение, толкова по-рано екипът ще се фокусира върху нуждите на проекта.

Твърде възможно е участниците да не знаят в какво точно участват или да имат съвсем различни представи за самия проект. Когато не са наясно с цялото и в хода на проектните дейности им се възлага една или друга задача, те няма да могат да я обвържат логически с останалите. Няма да знаят въобще кой участва в проекта и кой каква работа ще трябва да свърши. По тази причина е от изключителна важност да се изяснят визията и съображенията, налагащи изпълнението на проекта, както и да се конкретизират неговата цел, ценност, полезност и принос за корпоративната стратегия. При това е крайно недостатъчно и недопустимо целта на проекта да бъде представена с едно изречение – например с кратката формулировка, с която е била одобрена от висшия мениджмънт. Дори ръководителят да не е участвал във формулирането на проектната цел, той при всички случаи е достатъчно запознат с основния замисъл. Все пак, в случай че не е в течение на подробностите, препоръчително е на тази среща да присъства и представител на висшето ръководство, който е по-добре

запознат с проектното предложение. Освен всичко друго, неговото присъствие подава видим сигнал за подкрепата, която проектът получава от организацията. Това създава на присъстващите чувство за участие в нещо значимо.

Основната задача на проектния мениджър е да създаде усещане за комфорт в групата, чувство за принадлежност и бързо да се справи с колебанията и страховете на присъстващите. Това би трябвало да включва също така лично представяне на отделните участници на останалите, както и конкретния им принос (знания и умения) за успеха на проекта. Всеки член на екипа трябва да напусне това заседание отлично информиран относно:

- *целта на проекта;*

- *личната му роля в постигането на тази цел;*

- *способностите и очакваните резултати от всички останали членове;*

- *необходимата информация и ресурси;*

- *възможните препятствия пред успеха на проекта и наличните ресурси за тяхното преодоляване;*

- *вътрешните ограничения, наложени от бюджета, персонала, процесите и политиките* [1].

Създаване на организация за работа – възлагане на роли и отговорности

Следващата среща (или поредица от срещи) на екипа има друга важна функция, а именно - организиране на изпълнението. Това е по същество предварителния контрол на проектните дейности, който се реализира преди фактическото начало на проекта. Той фиксира параметрите, които ще бъдат контролирани и критериите, които ще бъдат използвани за оценяване на прогреса.

Въпреки че участниците вече са наясно с общата цел на проекта, те все още знаят много малко за конкретните си ангажименти и отговорности. Така че е необходим известен период за изясняване на ролите и ориентация в поставените задачи. На това заседание се поставят основите за бъдещото функциониране на екипа. Изготвя се своеобразна „конституция“, която уточнява правилата на груповата дейност. В тази връзка е необходимо:



- да се дефинират всички дейности, необходими за изпълнението на проектните цели;
- да се изготви времеви график;
- да се определят стандартите за качество на продукта или услугата, който ще бъде създаден в резултат на изпълнението на проекта;
- да се направи списък с необходимите ресурси;
- да се разработи структура на проектните задачи и да се разпределят техническите и екипните роли според личната квалификация, нагласа и предпочитания на участниците;
- точно да се дефинират ролята, задачите и очакваните резултати от всеки член;
- да бъдат определени правилата, процедурите и нормите на поведение - моделите на взаимодействие, комуникиране, управление на конфликтите и т.н.;
- да се разработи документация по оперативното изпълнение на проекта [2].

Всичко това би могло да бъде извършено самостоятелно от проектния мениджър, но е препоръчително да участват и останалите. Това има няколко предимства. От една страна, съвместното определяне на правилата повишава шанса за тяхното спазване в бъдеще. Участието на членовете повишава тяхната отговорност, защото вземат решения за собствената си дейност. От друга страна им дава самочувствието, че техните знания и умения са оценени от ръководителя. А освен това им осигурява точна информация за това, което става и което предстои.

2. Периодични заседания на екипа – инструмент за управление на проекта

Периодичните заседания на екипа са важен инструмент за управление на проектните дейности. Те изпълняват множество важни функции, основните сред които са: възлагане на текущи задачи и отчитане на тяхното изпълнение, вземане на решения и разрешаване на възникващи проблеми.

Контролни функции на заседанието

Проектният мениджър носи отговорност за изпълнението на проектния план. Планът е от критично значение за проекта, но всъщност

начинът, по който се контролира неговото изпълнение определя дали проектът ще успее. По тази причина непрекъснатият контрол е толкова важен. Независимо колко внимателно и подробно е разработен плана на проекта, в хода на неговото изпълнение винаги се появяват случайни въздействия. Някои от проблемите са до известна степен предвидими и очаквани, а други възникват изненадващо (например, някой се разболява и се налага да отсъства продължително време). Предвиждането на проблемите зависи от опита на мениджъра и най-вече от способността му да идентифицира симптомите. В тази връзка е необходимо постоянно да следи въздействието на текущите дейности върху изпълнението на проектния график и бюджета и да регистрира всяко надхвърляне на времето или разходите, изчерпване на ресурсите, възникващи конфликти и т.н. Това му помага да предвижда и своевременно да решава проблемните ситуации.

За да следи влиянието на множеството фактори е необходимо проектният мениджър да изгради, внедри и поддържа ефективна система за вътрешен контрол. Нейното предназначение е да доставя пълна и обективна информация за състоянието и хода на целия проект, за движението на планираните дейности във времето, за използването на ресурсите и т.н. [3] Макар и не единствен, екипните заседания са важен инструмент за контрол. Там се извършва текуща проверка на работата на проектния екип, обсъждане на възникналите проблеми и се формулират предложения за усъвършенстване на работата, предотвратяващи отклонения от набелязания план. Основните наблюдавани параметри са времетраене, обем и стойност на работата, като повишено внимание получават отклоненията от графика на проекта, промяната в качеството и изразходването на бюджета. Неразрешените проблеми ексалират, стават още по-сериозни и пораждаат други проблеми. Освен това, екипните заседания като елемент на контролната система осигуряват регулярна обратна връзка на самите изпълнители доколкото се справят със своята работа и какво е необходимо да подобрят в своето изпълнение.



Вземане на решения и разрешаване на проблеми

Екипните заседания са арена за решаване на възникващите проблеми. Класическият модел за разрешаване на проблеми включва следните стъпки [4]:

1) *дефиниране на проблема* - членовете на екипа се опитват да формулират и дефинират проблема, както и желаните резултати, към които се стремят;

2) *събиране на необходимата информация* - екипът идентифицира и конкретизира информацията, която ще бъде необходима за по-нататъшното анализиране на проблема, и осигурява основа, върху която могат да се формулират възможни решения;

3) *генериране на идеи* - тази стъпка обикновено започва с мозъчна атака, чрез която екипът идентифицира колкото е възможно повече алтернативни решения. Това е етап на нестандартно мислене и търсене на креативни и иновативни подходи. Идеите провокират нови идеи, докато екипът изчерпи своята творческа енергия;

4) *оценяване и степенуване на идеите* - тук списъкът с възможни варианти се редуцира до едно или две практически приложими решения. Разработват се критерии за избор на най-добрата идея чрез оценяване на предимствата и недостатъците на всяка;

5) *разработване на план за реализация* - след вземане на решението се съставя план за неговата реализация.

Вземането на решения и разрешаването на проблеми са принципно тясно свързани - разрешаването на проблеми не може да се осъществи без да се вземат някакви решения. В същото време обаче, вземането на решения може да се осъществява и извън контекста на разрешаването на проблеми - то присъства в живота на целия проект. Решенията са свързани с обхвата на проекта (Какво трябва да се направи и къде?), качеството (Колко добре трябва да бъде свършено?), графика (Кога трябва да бъде свършено и в каква последователност?), бюджета (Колко ще струва?), риска (Каква е несигурността?), човешките ресурси (Кой трябва да свърши работата?), организацията (Как хората трябва да бъдат организирани?), комуникациите и

контрола (Как ще се разбере дали работата е свършена?) и т.н.

Един рационален процес на вземане на решение включва следните фази [9]:

1) *дефиниране на ситуацията* - тук се търсят причините, поради които ситуацията е проблематична, последствията от нерешаването на проблема, както и засегнатите лица;

2) *генериране на решения* - целта е да се формулира максимален брой алтернативи;

3) *идеи за действие* - формулиране на критерии за оценяване на алтернативите, степенуване, идентифициране на най-подходящите решения и избор на най-доброто;

4) *план за действие* - подготовка на плана за реализация на решението, избиране на отговорници и определяне на срокове за изпълнение;

5) *реализация на решението* - практическа реализация;

6) *оценяване на резултата и процеса* - оценяват се резултатите и ефективността на решението. Ако очакваните резултати не са достигнати, вероятно ще бъде необходим нов цикъл.

Екипът включва разнородни личности, всяка от които има различен тип мислене и гледна точка - някои са преобладаващо ориентирани към фактите и детайлите, а други се интересуват повече от визията и резултатите. Въпреки че често разнообразието може да породи разногласия, то определено подобрява качеството на решението, защото всеки го гледа от различен ъгъл. При колективното вземане на решения трябва да се спазват някои основни правила:

- проблемът не бива да се счита за решен, докато не се дискутират всички възможни варианти за неговото решаване;

- интензивната междуличностна комуникация е в основата на процеса, при това фокусирана върху самия проблем, а не върху личността, която дава предложението;

- целта винаги трябва да бъде най-доброто решение, а не първото донякъде приемливо за момента решение;

- сложните проблеми изискват сложни решения, а те не идват веднага, следователно вероятно ще са необходими множество опити;

- всички трябва да се чувстват ангажирани с



решаването на проблема и да дават своя принос, дори и тези които не са директно засегнати от него (понякога именно страничните наблюдатели имат по-ясно виждане);

- решенията не бива да се оценяват, коментират и обсъждат (вербално или невербално) в хода на тяхното последователно представяне.

3. Последно заседание на екипа – инструмент за приключване на проекта

Последното заседание има много важно предназначение. Една от неговите функции е да осъществи заключителен контрол върху изпълнението на проекта - да предостави информация, необходима за подобряване на ефективността при планирането и изпълнението на аналогични проекти в бъдеще.

Но тази среща има и друго важно предназначение. Обикновено след одобряване на резултатите от проекта участниците си задават въпроси като „Свършихме ли вече? Това ли беше? Какво ще правим сега?“ От една страна е много важно екипът да види как функционира продукта, който е създал, за да се гордее с ползите от него. От друга страна е необходимо да получи полагашото му се признание под различни форми. Трябва да се има предвид, че е твърде възможно да възникне чувството на известна загуба, тъй като за екипа става трудно да се раздели със своето „творение“ (освен в случаите, когато участниците нямат търпение да се отърват от проект, който през цялото време им е бил неприятен). Според психолозите подобна несигурност и емоционални сътресения са неизбежни [7]. По тази причина е важно да се отдели достатъчно време и внимание на своеобразното ритуално разформиране на екипа – някаква церемония, с която да се отбележи края на проекта. Това ще повиши удовлетвореността на участниците, тяхната позитивна нагласа към екипната работа и мотивацията им да работят по бъдещи проекти със същия или с друг проектен мениджър и екип. Освен това ще се подпомогне прехода им към нов тип взаимоотношения.

4. Фактори за ефективност на заседанията

Заседанията често пораждаат у хората негативни чувства, в резултат на което те се опитват да ги избягват. Това затруднява управлението на проектното изпълнение, особено когато системно отсъстват ключови участници. Причините за тази ситуация обикновено са свързани с лошата организация на заседанията, която наистина ги превръща в безкрайно проточващо се, отегчително и безполезно събитие, отнемашо от ценното време за работа.

Хората оценяват най-високо честите кратки и ефективни срещи. Разбира се предназначението, съдържанието и периодичността на заседанията зависят преди всичко от информационните потребности на проекта. Но въпреки това съществуват някои общи принципи, чието спазване има силно препоръчителен характер:

1) *ясни цели* - първото условие за ефективност на заседанието е наличието на ясно определена цел. Абсолютно недостатъчно е да се разчита на някаква обща идея и да се организират заседания с „общо предназначение“ - това неизбежно създава впечатление за чисто формално отношение, безцелност и хаотичност, което наистина губи времето на хората. Същинската цел трябва да бъде решаването на някакъв проблем. Следователно предназначението на заседанието е да предостави време и място, където да се поставят проблемите, да се дискутират и разрешат с участието на всички ключови членове на екипа;

2) *разумна продължителност* - важно е да се започне и приключи точно навреме. Освен това човешкото внимание не може да бъде поддържано фокусирано безкрайно дълго, затова заседанието трябва да бъде кратко и стегнато и е препоръчително да продължава между 30 и 45 минути (разбира се, има множество примери за ефективни 20-минутни заседания) [5]. Най-лесният начин да се овладее продължителността е като се състави дневен ред, който стриктно се съблюдава без да се допускат значителни отклонения или „отплесвания“. Уместно е възникващите въпроси, които не са включени в дневния ред, да



бъдат отложени за следващи заседания. Нежелателно е в дневния ред да се включват твърде много въпроси - хоризонтът за дискусия трябва да бъдат дейностите, извършени през периода от последното заседание и предстоящи да бъдат извършени до следващото заседание, а не да се обсъжда целия проект;

3) *целесъобразна честота* - честотата на заседанията зависи от типа и продължителността на проекта. Един сложен проект (като построяване на кораб или релокализиране на цял организационен отдел, например) може да изисква заседания два пъти седмично. В същото време за по-простите проекти може да са достатъчни профилактични срещи веднъж на две седмици. От една страна, определено е целесъобразно да се провеждат заседания при приключване на някаква част или важно събитие в проекта. От друга страна, регулярното им провеждане позволява на хората предвидимост. Но също така е напълно допустимо да се свика заседание при възникване на някакъв неочакван проблем, дори да е в деня след регулярно проведеното заседание;

4) *подходящо място на провеждане* - препоръчително е екипът да заседава на едно и също място (освен ако не е по-удачно то периодично да се променя). Необходимо е помещението да бъде оборудвано с необходимите технически средства, приветливо, достатъчно изолирано от шум и други дразнители, както и лесно достъпно за всички. Пропускът да осигури удобно помещение представя мениджъра като неорганизиран и несериозен, което предава съответното послание относно важността на самото заседание и демотивира екипа за пълноценно участие в него;

5) *достатъчна присъственост (кворум)* - заседанието е напълно безполезно, ако отсъстват множество проектни участници, особено някои от основните. В същото време, ако присъстват твърде много хора, то също става неефективно. Затова е необходимо да участват само хората, които са от съществено значение за въпросите, които ще бъдат разглеждани - тези, които носят директна отговорност за дискутираните задачи или дейности, включени в дневния ред. Проблемите се решават най-ефективно от групи, включващи

между 2 и 5 участници, в зависимост от тяхната сложност. Големите заседания са по-подходящи за разпространение или събиране на информация;

б) *предварителна подготовка* - проектният мениджър трябва да определи целта на заседанието, да формулира дневния ред и да ги изпрати на всички участници поне един ден предварително. Това ще им предостави възможност да подготвят информацията, от която ще имат нужда;

7) *ясна отговорност* - всеки участник трябва да напусне заседанието с яснота по два въпроса: какво е решено на заседанието и за какви дейности той носи лична отговорност. Затова в края винаги е необходимо да се обобщава какви решения са взети, както и имената на отговорниците за тяхното реализиране.

II. Междуличностните комуникации в проектния екип

Екипните заседания са важни, но те не са единствения комуникационен механизъм в проекта. От една страна, заседанията са удачни за отчитане общия статус на проекта, но задачите и докладите на отделните членове е възможно и дори препоръчително да се предават чрез множество канали. От друга страна, тъй като се провеждат сравнително рядко, това оставя на скритите проблеми достатъчно време да се развият, преди да бъдат открити. Ако проектният мениджър чака проблемите да възникнат и да му бъдат докладвани на следващото насрочено заседание, решенията могат да се окажат твърде скъпи, ако не и безвъзвратно закъснели. Колкото по-рано се идентифицира един проблем, толкова по-малък ще бъде и по-малко ресурси ще изисква за своето решаване. По тази причина е необходим постоянен контрол, осъществяван чрез различни форми на междуличностна комуникация. Освен това, трябва да се има предвид, че основната част от значимата информация се обменя по неформален и непланиран начин – неофициални разговори относно някакъв проблем по коридорите, в асансьорите, по време на обяда, на опашката за кафе и т.н. Освен че е по-бърза и гъвкава, тази форма на



комуникация спестява притеснението от говоренето пред публика, което е присъщо почти на всеки.

За да открива потенциалните проблеми, преди те да го открият (което със сигурност ще стане), проектният мениджър трябва да прави всичко възможно да контактува с членовете на екипа – да събира информация от първа ръка, да изисква чести отчети, да следи равнището им на стрес, да ги насърчава да споделят грижите и притесненията си, да ги разпитва, да слуша внимателно и да наблюдава поведението им, докато му отговарят, да преглежда редовно съобщенията си и да им отговаря, да свиква спешни мини-заседания за вземане на бързи решения при необходимост. За да насърчи комуникациите в екипа той трябва да е наясно каква среда да създаде и кога какви комуникационни средства да използва.

Въпреки масовото навлизане на електронните съобщения в трудовото и личното ежедневие, съществените проблеми всъщност никога не бива и не могат да се решават в Интернет пространството. Обикновено комуникации „лице в лице” са подходящи за началните етапи на проекта, по време на силно стресови ситуации или към края на проекта. Аналогично, когато проектът върви добре и хората се чувстват комфортно в своето сътрудничество, другите форми на комуникация стават по-ефективни.

1. Комуникационни стилове в екипа

Комуникацията не е никак лесен процес и по тази причина се нуждае от „меки” умения, а те трудно се овладяват чрез формални форми на обучение. Участниците в проекта често идват от различни отдели и не се познават помежду си, тясно специализирани са и обикновено предпочитат да контактуват с хора от същата професионална област, по различен начин изразяват идеите си и не са напълно наясно със сложните взаимозависимости между проектните задачи. Затова е нормално да имат трудности в общуването. Всъщност, предвид различията в комуникационните стилове, персоналностите, предпочитанията към определен тип комуникационни средства, професионалната област и трудовия опит, цяло чудо е че изобщо успяват да комуникират

помежду си.

Хората са различно склонни да споделят възникващите в работата им проблеми. Някои типове личности могат да причинят истинско бедствие в проекта [5]:

- *оптимисти* – те винаги вярват, че всичко ще върви по план или дори още по-добре, защото имат късмет в живота. Сблъсквайки се с някакъв проблем, те са убедени че могат да се погрижат за него, когато му дойде времето. Когато осъзнаят, че това е невъзможно, обикновено вече е твърде късно;

- *щрауси* – когато възникне някакъв проблем, те просто скриват главата си в пясъка и очакват да отmine от само себе си. Разбирайки че това е невъзможно, те се втурват да го съобщават на проектния мениджър, но вече е много късно за реакция;

- *мачовци* – те винаги предпочитат сами да се борят с проблема, дори и да „умрат” в тази битка. Когато накрая с неохота потърсят помощ, проблемът вече е извън контрол;

- *страхливци* – те не са склонни да споделят каквито и да било проблеми, за да избегнат евентуални конфронтации. Изчакват проблемът да стане твърде очевиден, така че някой друг да го забележи и постави за разглеждане, но уви – отново е ужасно късно за неговото решаване.

Това че някои хора изглеждат некомуникативни далеч не означава, че наистина нямат желание за общуване и сътрудничество. Просто е възможно да не желаят да комуникират по начина, който им налага проектния мениджър и категорично да отказват да използват определено комуникационно средство, дори когато това може да им създаде сериозен проблем. Хората се различават в зависимост от стиловете си на комуникиране. Някои предпочитат да разговарят и да обменят идеи в личен контакт с останалите – за тях попълването на формуляри или писането на отчети е много трудно, отегчително и дразнещо. Други обичат да пишат доклади и за тях вербалната комуникация по време на груповите заседания е просто загуба на време. Така че един от начините проектният мениджър да стимулира участниците да комуникират с него и помежду си, е като им позволи да го правят посредством стила, който най-много им допада. Хората са склонни да изпращат своите съобщения по



начина, по който предпочитат и да ги получават [8]:

1) *читател* - тези личности предпочитат да изпращат писмени съобщения и очакват отговор също чрез писма, имейли, доклади, съобщения, бележки, отчети, презентации и т.н. Обичат да четат и внимателно да обмислят нещата, а не да разчитат на други по-кратки и бързи, но по-неточни методи. Предимствата на този стил са свързани с възможността детайлно да се обяснят сложни идеи или да се представят големи обеми от цифрови данни, да се запазят за по-късно преразглеждане или за повторно изпращане. Така се гарантира и по-голяма достоверност на информацията. Възможните недостатъци са свързани с това, че в отсъствието на невербалните символи съществува вероятност от неразбиране на общата идея и смисъла на посланието. Изисква се по-голямо внимание към избора на думи, граматическите и пунктуационни правила. Възможно е да се допусне правописна грешка, която да се окаже фатална за смисъла на съобщението. Освен това при хора, които не харесват писмената комуникация, може да е наложителен последващ визуален контакт.

2) *слушател* - тази личност предпочита краткия стил на телефонната комуникация и тази лице в лице (включително по време на групови заседания). По-добре запомня това, което е чула, отколкото което е прочела. Тъй като по-добре възприема информацията по този начин, склонна е и да я изпраща вербално. Предимства: бързата обратна връзка по време на комуникацията в реално време и възможността изпращачът да адаптира съобщението, ако усети че не е правилно интерпретирано. Недостатъци: риск от грешка или забравяне на важни факти, лоши умения за слушане.

3) *обменящ* - тази личност търси истински диалог и мисли задълбочено, докато говори. Постоянно обработва мисловно и вербално информацията, за да разбере ясно съобщението. Търси идеите на срещната страна преди да вземе решение. Предпочита социалните мрежи в Интернет, конференциите и заседанията. Основното предимство е активната ангажираност и на двете страни, про което обратната връзка е мигновена. Недостатъци: разговорът може да излезе от контрол и да се

обезсмисли, ако изпращачът не е достатъчно умел да поддържа фокуса върху целта. Освен това, непрекъснато обработвайки информация, слушателят може да пропусне края на изречението на срещната страна. Липсва документално доказателство за комуникацията.

4) *хиперактивен* - тази личност има нужда непрекъснато да се движи и да обикаля, за да мисли. Малко вероятно е да седне и продължително време да попълва безкрайни отчетни форми, независимо колко важни са за проектната работа. Предимства: мисли добре докато е в движение, бързо обработва информация и генерира идеи. Лесно комуникира с други, придружавайки ги на разходка или по време на някаква друга физическа дейност. Недостатъци: нетърпелив е по време на заседания, често се разхожда, става и сяда, което разсейва останалите. Не може ефективно да обработва информация, ако му се наложи да стои в покой продължително време.

5) *реалист* - обича да показва и да му бъде показано, докато получава съобщения. Например, хората с техническо (инженерно) мислене предпочитат конкретните, а не абстрактните неща и възприемат по-лесно предмети, отколкото идеи. Предпочитат да демонстрират реалния проблем, отколкото да го описват устно или писмено. Предимства: лесно схващат една идея, ако имат възможност да я „пипнат“ и проверят, а не само да гледат. Това им помага да осмислят една абстрактна концепция. Негативи: при липса на възможност да се включат в някакво физическо действие, те не могат да схванат смисъла на съобщението.

6) *наблюдател* - предпочита чертежи, скици, графики, снимки, клипове, мултимедийни презентации, диаграми и модели. Извлича смисъл от графично представените неща и трудно възприема думите. Предимства: графиките могат да бъдат добър заместител на думите и да улеснят предаването и получаването на съобщението. Дори могат да бъдат по-ясни в сравнение с думите. Недостатъци: тези хора трудно разбират вербалните символи - единственият начин да ги възприемат е ако са изписани в графични форми.



2. Комуникацията като средство за възлагане на задачи

Управлението на комуникационните процеси изисква успешно изпълнение на две основни роли - изпращач и получател на съобщения. Когато възлага задачи на участниците и им осигурява обратна връзка за тяхното изпълнение, проектният мениджър влиза в ролята на „изпращач“ на съобщения. Твърде често той е убеден, че е съобщил достатъчно ясно своите инструкции, но въпреки това задачата остава неизпълнена или поне не с нужното качество и в указания срок. Това нерядко се дължи на комуникационни проблеми. Независимо дали проектният мениджър възлага задачата в хода на личен разговор, чрез имейл или официална заповед, количеството смислена информация, което реално достига до служителя, се оказва много малко. Тоест налице е разминаване между оригиналното съобщение на изпращача и възприетото от получателя съобщение.

Множество фактори влияят върху процеса на изпращане на съобщения и тяхното познаване предоставя възможност за подобряване на комуникацията [11]:

1) *ясна цел на съобщението* - хората не биха реагирани на съобщение, чийто смисъл не разбират или не възприемат като значителен. Целта на съобщението е да стимулира изпълнението на някаква задача. Тя трябва да бъде достатъчно ясна, конкретна и представена в началото на съобщението, независимо дали е устно или писмено. Следователно проектният мениджър трябва внимателно да обмисли какво иска да каже или напише, след което да стартира комуникацията. Многословието и хаотичните реплики не създават впечатления за важност и спешност, а напротив - често демонстрират неорганизираност и некомпетентност. Това съвсем естествено води до подценяване на възложената задача от страна на проектния участник;

2) *подходящ стил* - техническите специалисти (особено инженери и компютърни програмисти) използват множество тясно специализирани понятия и аббревиатури, които обаче имат някакъв смисъл само за хора от тяхната област. Специализираният жаргон е полезен в групи с обща професионална

квалификация, тъй като може да повиши правдоподобността и разбирането между комуникаторите. Но проектният мениджър не може да очаква от всички членове на екипа да разбират както техническия жаргон, така и термини от проектния мениджмънт. Следователно е необходимо да опростява своя език и да го приспособява към аудиторията, абсолютно избягвайки всякаква терминология, която не е част от ежедневния речник на реципиента. В противен случай не може да очаква задачата да бъде изпълнена;

3) *езикова култура* - масово електронните съобщения не се съобразяват с елементарните граматически и пунктуационни правила (пишат се само с малки букви, без точки и запетаи, със странни съкращения и аббревиатури). Така проектният мениджър предава посланието „Толкова съм зает, че нямам време да натискам допълнителни клавиши или дори да прегледам съдържанието на съобщението“. Подобно нехайно отношение към личната работа демонстрира нехайство и към работата на останалите, което е нежелателно, обидно и в никакъв случай не създава мотивация за изпълнение на проектната задача;

4) *подходяща интонация* - голяма част от посланието на вербалното съобщение се предава не чрез неговото конкретно съдържание, а чрез тона, звученето, височината на гласа, ритъма на речта. Интонацията подсказва на срещнатата страна дали да приеме един коментар като шега, като обида или като искрен комплимент. Проектният мениджър не бива никога да си позволява да се държи агресивно, заплашително, оскърбително или унизително. От една страна това може да породни негативни чувства и нежелание за изпълнение на задачата. А от друга страна, комуникациите не бива да разрушават взаимоотношенията между хората – след приключването на проекта те ще продължат да бъдат колеги и е възможно един ден да си потрѣбват отново;

5) *подходящ език на тялото* - напълно възможно е да се предаде съобщение без изобщо да се използват думи. Според някои експерти невербалната комуникация (облеклото, походката, позата на тялото, контактът с очите, изражението на лицето, ръкостискането и т.н.) носи между 75 и 90% от



съдържанието на едно съобщение;

б) *подходяща физическа дистанция* - физическата дистанция определено възпрепятства ефективната комуникация. Колкото по-отдалечени са хората в пространството, толкова по-вероятно е да възникне неразбиране. Комуникацията лице в лице има редица предимства:

- дава повече власт на мениджъра да насърчи комуникацията с отсрещната страна - на практика не ѝ оставя друг избор;
- стимулира съгласието – хората се съгласяват по-лесно в сравнение с телефонната или писмената комуникация;
- стимулира искреността - по-трудно се лъже в лицето;
- показва уважение и желание за комуникиране с другата страна - безличието на телефонния разговор може да породви съпротивление, особено ако получателят предпочита лична среща и приема телефонното обаждане като обида.

Една от причините, поради които мероприятията извън работното място (т.нар. уъркшоупове или тиймбилдинги) подпомагат подобряването на комуникациите е, че физическите бариери изчезват около масата за обяд или в бара вечерта. Скъсяването на физическата дистанция обаче невинаги е желано от реципиента на съобщението. От една страна, някои хора предпочитат да използват телефона именно за да създадат дистанция - стеснителните хора или тези, които се чувстват некомфортно в директен личен разговор, са всъщност „по-отворени”, когато говорят по телефона заради анонимността, която създава. От друга страна, някои хора се нуждаят от повече лично пространство и прекаленото им доближаване от събеседника ги кара да се чувстват заплашени или предизвикани.

3. Комуникацията като средство за контрол

Когато проектният мениджър контролира изпълнението на задачите чрез устни или писмени отчети и доклади от участниците, той влиза в ролята на „получател” на информация. Ръководителят би искал да е в течение на всичко, което става по проекта и в екипа, тъй като носи отговорност за успешното му

изпълнение. Проблемът е, че подчинените никога не му съобщават всичко (а обикновено и той прави така). Очевидно за да събере информация от членове, които не са склонни да комуникират, самият той трябва да бъде изключителен комуникатор.

Често проектният мениджър получава информация за изпълнението на задачите и за възникващите проблеми чрез разговори лице в лице. За целта е необходимо да бъде отличен слушател. Ефективното слушане изисква спазване на някои основни принципи [10]:

1) *поддържане на фокус и концентрация* - докато слушат, повечето хора се лутат между различни мисли, които нямат нищо общо с това, което се коментира (например, някакви лични тревоги или грижи). Въпреки че демонстрират утвърдителни жестове, в същото време мисловно се ангажират съвсем малко. Това има и чисто физиологично обяснение - съзнанието функционира на много по-висока скорост в сравнение с говоренето или четенето, което освобождава време за разсейване с други неща, включително за подготвяне на предстоящия отговор. Добрите слушатели се фокусират върху важността на съобщението с желанието да научат колкото е възможно повече от отсрещната страна. Необходимо е проектният мениджър да минимизира всички разсейващи фактори, да не мисли за пропуски или възражения, а да се опитва наистина да разбере и да анализира идеята и целта на говорещия;

2) *демонстриране на интерес* - необходимо е да покаже на отсрещната страна голямото си желание да чуе съобщението. Израженията на лицето и жестовете на тялото могат да бъдат изключително красноречиви - например, скръстването на ръцете, гледането встрани, към тавана или през прозореца, барабаненето с пръсти, драскането с химикалка и др. показват липса на интерес и апатия. Това едва ли може да предразположи говорещия към продължаване на разговора;

3) *търпение* - добрият слушател демонстрира толерантност и търпение към това, което другия се опитва да каже. Възможно е отсрещната страна да не е подготвила добре съобщението си или да не е способна да го предаде ясно. От проектния мениджър се очаква да успокои и предразположи служителя, задавайки му уточняващи въпроси;



4) *избягване на прекъсванията* - ненавременните прекъсвания карат другия да загуби нишката на мисълта си, освен че са ужасно невъзпитани и нетактични. Проектният мениджър трябва да отстъпи изцяло пространството на служителя и едва след това да изрази своето мнение;

5) *внимание и наблюдателност* - не цялата комуникация е вербална, а голяма част от нея се предава чрез жестове и мимики (при това, по-достоверната част). По тази причина е необходимо мениджърът да следи интонацията на гласа, израженията на лицето, движенията на тялото и цялостното поведение на служителя;

6) *емоционална овладяност (въздържаност)* - някои разговори могат твърде да се разгорещат и да прерастнат в спор. Независимо от провокациите и настроението си в момента, проектният мениджър трябва да запази спокойствие, хладнокръвие и самоконтрол. Подчинените винаги оценяват такъв тип поведение като признак на зрялост и професионализъм;

7) *водене на записки* - съществуват доказателства, че повечето хора запомнят по-малко от половината от чуто, като това количество спада драстично след 48 часа. Предвид множеството вербални съобщения, които проектният мениджър получава ежедневно, задължително е да превърне в навик записването на всичко важно;

8) *липса на предубеждения* - предубежденията или пристрастията представляват склонност на получателя да изпитва позитивни или негативни чувства към съобщението, в зависимост от своя предишен опит или взаимоотношения с отстрещната страна. Хората са по-склонни да възприемат съобщения, идващи от хора, които изглеждат и звучат професионално, ясно и уверено, а не от такива, които са твърде млади, неопитни или с дразнещо държание. Проектният мениджър не бива да бъде скептичен, да омаловажава или напълно да игнорира добрите идеи само защото идват от някой, когото не харесва.

Заклучение

Комуникациите са изключително важни за успешното изпълнение на всеки проект. Те могат да приемат различни форми и да се разпространяват чрез различни канали. Ефективното възлагане на задачи, координиране и контролиране на тяхното изпълнение, изисква от проектния мениджър да бъде отлично запознат с предимствата и недостатъците на всеки комуникационен механизъм, с предпоставките за неговото използване, както и с индивидуалните особености на проектните участници по отношение на комуникационните стилове. Само по този начин той ще съумява да провежда ползотворни екипни заседания и да изпълнява ролята си на основен комуникатор в проекта, включително изпращач и получател на съобщения.

Литература

1. Andronov, E., M. Aleksandrova. 2006. Upravlenie na proekti. UI „Stopanstvo”, S.
2. Andronov, E., M. Harizanova, M. Aleksandrova i dr. 2007. Upravlenie na proekti. UI „Stopanstvo”, S.
3. Andronov, E., M. Aleksandrova, L. Ivanova. 2009. Proektnoto upravlenie v Bulgaria: sustoyanie i perspektivi. „Avangard Prima”, S.
4. Couger, D. 1995. Creative Problem Solving and Opportunity Finding. Boyd and Fraser Publishing.
5. Ghattas, R., S. McKee. 2001. Practical project management, Prentice-Hall, Inc.
6. Kapur, G. 2005. Project management for information, technology, business, and certification. Pearson Education, Inc.
7. Katzenbach, Smith. 1993. The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press.
8. Lewis, J. 2000. Fundamentals of Project Management, AMACOM.
9. Morris, Sashkin. 1976. Organizational Behavior in Action: Skill Building Experiences, West Publishing Co.
10. Vijay, V. 1995. Organizing Projects for Success, PMI, USA.
11. Wysocki, R. 2002. Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York.