



## "האם שומע? עבור"

נושא ניהול התקשורת נלקח כדבר הברור מאליו, בלי שהוא יקבל את תשומת הלב הראויה • נזכרים בנושא התקשורת כאשר יש כשלים וחוסר הבנות, הגורמים לדיסהרמוניה או לתקלות - שהיו יכולות להימנע אם רמת התקשורת בפרויקט הייתה טובה • איך להימנע מחמש טעויות נפוצות בניהול התקשורת בפרויקט

ומוטיבציה, ומיילים נזעמים הנשלחים למנהלים בכירים בתקווה שאלה יניעו את העגלה השוקעת בבוץ. ניהול תקשורת כולל את כל התהליכים הקשורים ביצירה, איסוף, הפצה, שמירה, אחזור והשמדה של מידע הקשור בפרויקט, בזמן ובמידה הנכונה. רוב זמנם של מנהלי הפרויקטים מוקדש לתקשורת עם חברי הצוות בפרויקט ושאר בעלי העניין בפרויקט. האתגר הוא להבין את הצרכים והציפיות של כל בעלי העניין, ולתקשר עמם, גם אם ציפיותיהם אינן מושגות - בחלקן או במלואן. בעלי עניין שחשים שדברם לא נשמע יכולים להפריע לזרימה החלקה של הפרויקט בכל האמצעים העומדים לרשותם. לא תמיד ההפרעה תהיה ברורה וקולנית. הפרעה יכולה להתבטא גם באדישות ואי-הושתת יד לעזרה, או עיסוק בנושאים אחרים במקום לתת כתף ולהתגייס למשימות הנדרשות בפרויקט.

### חמש הטעויות הנפוצות

הטעות הראשונה היא אי זיהוי בעלי העניין בפרויקט, או טעות בהבנת צרכיהם וציפיותיהם. המדובר בטעות בזיהוי כל בעלי העניין בפרויקט אשר יכולים להשפיע על מהלך הפרויקט או להיות מושפעים מתוצאות הפרויקט. הדגש כאן הוא על המילה כל. מנהל פרויקט יכול לשכוח אחד או יותר מבעלי העניין. אותו בעל עניין שנשכח, עלול לעשות צרות ולהפריע בהמשך. לאחר זיהוי כל בעלי העניין נדרש להבין ולתעד את מידת העניין, המעורבות וההשפעה שיש להם על הצלחת הפרויקט.

הטעות השנייה היא חוסר תכנון התקשורת בפרויקט. לאחר זיהוינו והבנו את צרכי המידע ורמת העדכון של כל בעל עניין בפרויקט, עלינו להגדיר את תוכנית התקשורת ומי יהיה שותף בה. מי ישתתף בישיבה, ומי יקבל דוחות טעויות בתכנון התקשורת יכולות לגרום לאי הכללת בעל עניין מסוים בתהליכים מסוימים, או בהכללת אנשים מיותרים בתהליכים אחרים. עודף השתתפות של אנשים לא רלוונטיים מסרבלת ומאייטת את ההתקדמות ועלולה אף להפריע במילוי הצרכים של בעלי העניין הרלוונטיים.

הטעות השלישית היא הפצת מידע לבעלי עניין שלא בהתאם לתוכנית. כמו בכל נושא אחר בניהול פרויקטים, אפשר לתכנן את ניהול התקשורת בפרויקט, לקבל את הסכמת כל בעלי העניין לתוכנית, ובמהלך הפרויקט - לא לעבוד לפי התכנון, ולשכוח שיתף את בעלי העניין בפעילויות הרלוונטיות או להוסיף אנשים מיותרים לתהליכים.

הטעות הרביעית היא ניהול לא מיטבי של ציפיות בעלי העניין בפרויקט במהלך הפרויקט. במהלך הפרויקט, צוות בעיות ונושאים לטיפול הקשורים לבעלי עניין מסוימים. אי שיתוף בעלי העניין בזמן ומתן מענה הולם לאתגרים, עלול לגרום להפרעות לפרויקט.

הטעות החמישית היא אי דיווח או דיווח חלקי לגבי התקדמות הפרויקט. "לא דיווחנו, לא עשינו!" מנהל פרויקט שמשאיר את בעלי העניין בעלטה, פוגע, בכך שצוות הפרויקט ו/או בעלי העניין עלולים לנקוט בפעולות מזיקות כתוצאה מהנחות שגויות על מצב הפרויקט. דיווח על מצב הפרויקט כולל שליחת סיכומי ישיבות, איסוף מידע ודיווח על ביצוע הפרויקט, בהתאם לתוכנית או דיווח על סטיות מהתוכנית. דיווחים של הפרויקט כוללים גם מדדים ותחזיות.

\* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>

מנהלי הפרויקטים תופסים את הצלחת הפרויקט כעמידה ב"שילוש הקדוש": לו"ז, תקציב ותכולה, כיוון שכך הם נמדדים. נושא ניהול התקשורת נלקח כדבר ברור מאליו. פרויקט מתחיל, מנוהל ומסתיים בלי שהנושא יקבל את תשומת הלב הראויה. מתי נזכרים בנושא התקשורת? כאשר יש כשלים וחוסר הבנות, הגורמים לכך שצוות הפרויקט עובד בדיסהרמוניה, או ש"סתם" קורות תקלות שהיו יכולות להימנע אם רמת התקשורת בפרויקט הייתה טובה. התעלמות מנושא ניהול התקשורת בפרויקט היא אחת הטעויות הגדולות ביותר. תכנון ניהול התקשורת בפרויקט יכול לחסוך זמן רב המושקע אחר כך בכיבוי שריפות, שיחות הרגעה

