

Kommunikation

Kommunikation är, som både du och jag vet, viktigt, men kan ibland vara svårt. Hur ofta har du inte skickat ett mail eller haft ett samtal och tyckt att du varit utomordentligt tydlig, för att sedan få som svar att personen inte alls förstod vad du menade, kanske svarade på något helt annat, bara på vissa delar, eller inte alls. Att bekräfta att mottagaren har samma information som vi, handlar alltså inte så mycket om ”har du förstått vad du ska göra?” utan mer om ”berätta hur du uppfattade det du behöver göra”.

Under våra utbildningar trycker vi ofta på vikten av att kommunicera väl; inte bara med projektgruppen och projektets inre miljö, utan även att kunna ha förmågan att etablera en bra kommunikation med intressenter och miljön runt projektorganisationen. Att få till detta kräver både aktivt lyssnande och ambitionen att förstå. Precis som vi behöver ställa frågor till våra samtalspartners behöver även vi ställa frågor till oss själva, såsom: Vad har jag förstått av det du sagt? Vill jag förstå det du har att säga? Betyder det du säger samma sak för mig, som för dig?

Frågorna går alltså både inåt och utåt, helt enkelt för att lista ut om vi talar samma språk.

Kommunikation i projektledning är central för att vi ska nå fram med våra budskap och nå fram till vårt mål. Att komma till denna insikt och att aktivt arbeta med att förbättra de kommunikativa färdigheterna för oss därmed närmare människorna vi arbetar med, vilket är fördelaktigt för att lyckas med den lagsport som projekt innebär. I möten med våra projektmedlemmar kommunicerar vi exempelvis om mål och förändringar. Mellan mötena, i kaffepauserna finner vi nya lösningar på utmaningar och får en chans att fördjupa relationer. Vi kommunicerar med andra, med oss själva, med våra intressenter och projektgrupp. I varje möte har vi ett tillfälle att öva och bli bättre.

När vi pratar kommunikation är det inte enbart det verbala ordet som är av vikt. Vi kommunicerar även i skrift; där olika tillfällen kan innebära olika grad av formalitet. Vi kommunicerar med vårt kroppsspråk; är det engagerat, passivt, öppet osv. Vi kommunicerar med uteblivandet av ord, vilket, beroende på forum, kan ha olika innebörd. Vilken typ av kommunikation som krävs beror på situationen. Vem är det vi har framför oss, vilket sammanhang; vilken information är essentiell just här? Att snegla på SAL (situationsanpassat ledarskap), utvecklad av Paul Blanchard och Ken Hersey, kan hjälpa oss att exempelvis möta medarbetaren framför oss på ett lämpligt sätt, att kommunicera utifrån situation och person.

Det kan även vara så att vi behöver trycka mer på en viss typ av kommunikation utifrån det stadie som vår projektgrupp befinner sig i. Att ha Susan Wheelan:s modell IMGD (Integrated model of group development) över gruppens utveckling i bakhuvudet, kan göra att vi lättare förstår vart gruppen befinner sig och vilken typ av kommunikation som därför kan väntas. I vissa stadier kan vi behöva lägga emphasis på mål och roller, i en annan kunna hantera opposition och konflikter, medan det coachande förhållningssättet kan hjälpa oss att föra arbetet vidare på ett konstruktivt sätt. Att kommunicera tydligt kring mål och förväntningar, underlättar beslutstagande längs vägen och skapar större förståelse för vad varje gruppmedlem förväntas åstadkomma vid en viss tidpunkt. Detta blir extra viktigt ju fler som är inblandade i arbetet, och speciellt om vi samarbetar med en annan organisation, som kanske har sin egen definition över begrepp och förväntningar.

För att förstå om projektet kommer att infria sina mål är det viktigt att kommunicera med våra intressenter. Genom att göra en intressentanalys kompletterat med en kommunikationsplan, får vi lättare koll på hur ofta, på vilket sätt och varför vi vill kommunicera med våra intressenter. Mendelows matris; med fälten involvera, kommunicera, informera och bevaka, kan vidare hjälpa oss att klargöra hur information och/eller kommunikation bör hanteras i förhållande till grad av påverkan och intresse från intressenternas håll. När vi pratar med våra intressenter, speciellt när vi vill förstå deras behov, är det viktigt att utgå från deras perspektiv. "Vad är era behov i detta projekt?", "Vad behöver ni få information om?" osv. Om projektgruppen i stället ser det utifrån vad de tror att intressenterna har för behov, missas det viktiga utifrån-och-in-perspektivet som vi vill åt. Att vårda relationen med intressenterna, kunna knyta och behålla kontakter och förstå när förutsättningarna förändras och förändring behöver ske kräver lyhördhet, vilja att mötas och att vi nyfiket ställer frågor om varför, hur och vad situationen innebär. Att söka intressenternas feedback på leveranser gör att vi lättare får en känsla för om vi det vi producerar är utav värde och vad som kan göras bättre till nästa gång.

I skrift är det klokt att föra en tydlig kommunikation, men som inledningen skvallrar om är det inte helt ovanligt att missförstånd ändå görs. Uteblivna emoji:s, eller brist på inledande artighetsfraser, utropstecken etc., kan tolkas olika av olika mottagare. Att följa upp med ett telefonsamtal, eller ännu hellre, ses ansikte mot ansikte, gör det lättare för både oss och mottagaren att komma i samförstånd. Att inspireras av de agila principerna, som bland annat förespråkar möten face-2-face, gör att vi lättare kan fånga upp information som annars går oss förbi, såsom tonläge och kroppsspråk. När vi ser hela människan är det enklare att se hela bilden.

Så när vi då ses ansikte mot ansikte, på vilket sätt kommunicerar vi? Håller vi effektiva möten; vet vi varför vi har just detta möte och hur utbyter vi information på bästa sätt? Genom att ställa öppna frågor öppnar vi även upp för dialog och input, får chans att diskutera, vrida och vända på olika alternativ och utforska lösningar. I mötesforum kan vi exempelvis ta hjälp av BOSS (Bestäm ramar, observera, stimulera, styr), för att med vårt beteende skapa mer effektfulla möten. Att tillsammans i projektgruppen tidigt diskutera normer för hur arbetet ska ske denna gång kan även vara klokt. Förslag på sådana kan vara att vi låter varandra tala till punkt, håller respektfull ton, kommer i tid och vid online-möten, behåller kameran på, för att kunna komplettera ord med kroppsspråk. Att sätta normer tillsammans skapar oftast större engagemang för att hålla dessa, än att uppleva sig pådyvlad desamma.

Att komplettera ord och text med visuella bilder, strukturer och modeller är ett sätt att berika och underlätta kommunikation. Kanske väljer vi att ha korta stå-upp-möten och presentera vårt arbete visuellt med Kanban-tavlor. Att vi står upp kan tillföra en helt annan typ av energi än att mer passivt sitta ner. Vi delger information kort och koncist och möjliggör att i ett annat forum kunna lösa problem, där de som är mest lämpade att lösa problemet sammanstrålar. För att närma oss förståelse kring det som visualiseras, är det återigen bra att tänka på vem jag har framför mig. Är det ledningsgruppen eller teknikerna; ett flödesschema kan exempelvis passa bättre i vissa forum än andra. När vi gör en arbetsstruktur; har vi kommunicerat klart och tydligt så att alla förstår innebörden av en viss aktivitet; finns där frågetecken kring vissa arbetspaket; behöver vi ta reda på mer? Att skapa en gemensam förståelse gör att vi minskar missförstånd och onödiga omtag.

Genom att ha ett gemensamt språk, att i organisationen, och åtminstone i projektgruppen, ha klargjort vad olika begrepp står för, vad som exempelvis skiljer ett grindbeslut från en milstolpe och vad det innebär att vara mottagare av projektets resultat, underlättar kommunikationen. Med gemensamma termer och strukturer har vi en bas att kunna vara flexibel på; kunna ifrågasätta och vidareutveckla. Med ett gemensamt språk minimerar vi förvirring, förtydligar

ansvar, vad som förväntas och när. Genom att inte låta projektets osäkerhet även inkludera förvirring och otydlighet kan vi arbeta med det som är väsentligt och inte spilla tid på att reda ut missförstånd. Att främja en kultur där vi nyfiket ställer frågor och vill veta mer, förstå och bli förstådda kan katalysera ett samförstånd.

Genom att ta avstamp i Stacy-faktorerna (Five factors for operating at the edge of chaos), som beskriver hur vi kan få mer effektiva grupper, förstår vi även hur central kommunikationen är i en projektgrupp för att få till ett bra samspel. Att vi tar tid för att lyssna in varandra, spinna vidare på varandras tankar och idéer och fördelar samtalstiden någorlunda jämnt. Genom att föra dialog och utbyta idéer skapas en välmående jord där genomtänkta beslut kan gro, som vattnas av projektgruppens kompetens och erfarenhet.

Det är således värt att fundera på hur man själv kommunicerar. Det engagemang som jag visar för uppgiften, speciellt som ledare, smittar lätt av sig på projektgruppen. Ger jag sken av att något är för tungt för att axla, eller ligger fokus i stället på att lösa utmaningar? Är jag transparent med mina lärdomar och misstag kan detta inspirera andra till att vara detsamma, och vi får möjlighet att lära av varandra. Har jag mod att be om feedback över mitt beteende skapas också en möjlighet till förbättring eller vidmakthållande av det som är bra. Och när kommunikationen inte fungerar, exempelvis vid konflikter, kan det krävas samtal och en hel byrååda med åtgärder för att kunna lösa problemet mellan parterna.

Så hur kommunicerar du; är det något du reflekterar kring och arbetar med? Vad är det du redan gör bra och vad kan bli bättre? Att kommunicera är centralt, både när vi håller våra utbildningar och i det vi förmedlar. Att få till en medveten, effektiv och riktad kommunikation vinner du, din projektgrupp och ditt projekt på.