

13. Műhely : A COACH LEHETSÉGES SZEREPE, FELADATA A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A coaching egy olyan fejlesztő-támogató kapcsolat, melyben a coach legtöbbször egy vezetőnek nyújt segítséget abban, hogy gondolkodásmódjának, viselkedésének megváltoztatásával elérje saját céljait. A coach nem ad kész megoldást, hanem abban támogatja ügyfelét, hogy saját maga találja meg a válaszait. A projektmenedzserek és a projekt csapattagok is sok segítséget kaphatnak a coachtól az eredményességhez szükséges tennivalójukról.

A 2012. november 22-i 13. PM Műhely feladatának tekinti, hogy a munkában résztvevő kollégák tapasztalatai alapján feltárja a coaching feltételeit, lehetőségeit, módszereit a projektmenedzsment sikerességének javításában és a projektmenedzserek képesség- és attitűd fejlesztésében. Az itt összegyűjtött ismeretek segítséget jelenthetnek a projektmenedzsereknek annak megértésében, hogy mikor és milyen problémák esetén kell segítséget kérniük coachtól. A Műhely blogját a bevezető előadást tartó Bozsár Gabriella és Fodor Andrea írta.

CÍMKÉK

Coach, coachee, vezető támogatás, pszichológiai szerződés, képesség- és attitűd fejlesztés, ember ismeret, tapasztalat feldolgozás, gondolkodási- és viselkedés minták, coach kompetenciák, adott problémára koncentráció folyamat, tudatosságnövelő gyakorlat

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A coach és ügyfele (coachee) közt egyenrangú viszony van, a coach nem tanácsaival segíti ügyfelét, hanem egyéni tapasztalat szerzésére, annak elemzésére, s újabb kérdések megválaszolására ösztönzi. Az ügyfél adott esetben lehet egy csapat is (team coaching).

Tipikus esetben a coach megbízója az ügyfél felettese, akivel hármásban beszél meg, mi legyen a coaching folyamat fókuszában, tehát egy háromoldalú pszichológiai szerződés jön létre. Ennek ellenére, mivel a coaching alapja a bizalom és az őszinteség, a coach és ügyfele között elhangzott információk kettőjük között marad, azokat egyikük sem kell, hogy megossza a megbízóval. A folyamat eredményét a megbízó a coacholt vezető/ügyfél teljesítményében, újfajta viselkedésében, hatékonyabb működésében kell, hogy lássa.

A coaching folyamatoknak tipikusan fő fókuszai vannak (ezek keveredhetnek is egymással): az egyik az ügyfél fejlődése (ekkor a coaching folyamat célja maga a fejlődés), a másik annak segítése, hogy az ügyfél elérje a célját: felismerje a cél elérését segítő, illetve gátló tényezőket, és ezek ismeretében találja meg a saját optimális megoldását, és vigye is végig azt. Egy coaching folyamat tipikusan egy problémára/témára koncentrált, arra, amit az adott időpontban a legkritikusabbnak tekintenek az elérendő üzleti cél szempontjából.

A *folyamat lépéseit* különböző modellek írják le, de ezek csak részletekben, egy-egy lépés hangsúlyában különböznek, lényegileg a következő lépések vannak: helyzetfelmérés-célkitűzés-tervezés-cselekvés-megerősítés-lezárás. A hangsúly a cselekvésen, a tapasztalatok feldolgozásán, a jó minták megerősítésén van. A coaching ülések száma változó: kisebb problémák esetén egy ülés is hozhat változást, vannak 3-4 ülésből álló villámcoaching módszerek (brief coaching) is. Mivel a viselkedési minták megváltoztatásához idő kell, általában hosszabb, 8-10 ülésből álló, fél-, egyéves folyamatról beszélünk.

Milyen eszközöket használ a coach?

A coach fő célja az ügyfél tudatosságának és felelősségvállalásának növelése. Ennek érdekében strukturált kérdéseket, „külső megfigyelő”-ként adott visszajelzéseket, modelleket, tudatosságnövelő gyakorlatokat használ. Ráébreszti kliensét, hogy mely gondolkodási- és viselkedési mintái akadályozzák a kívánt eredmény elérésében, ezek helyett újakat kerestet és próbáltat ki vele, majd a coachee által kipróbált új viselkedési minták tapasztalatait segít feldolgozni, és megerősíteni azokat, amelyek hasznosnak bizonyultak.

A coach, minden minden segítő szakmájú egyén, elsősorban *saját személyiségével dolgozik*. Legszükségesebb kompetenciái: ön- és emberismerete, önmaga és mások elfogadása, empátiája, jó helyzetfelismerő és kommunikációs készsége. Olyannak kell lennie, akinek megnyílik a kliens, akiben megbízik. Munkatapasztalata, pszichológiai és egyéb szakmai képzettsége annyiban fontos, amennyiben az előzőeket elősegítették benne kifejlődni, segítenek jobban megérteni a klienst. Mivel saját megoldásait nem szándékozik átadni a kliensnek, a kliens szakmájában való jártassága is jobbára csak a megértésben számít.

A fentiek alapján a coach két irányban tud segíteni a projektvezetőknek:

- a projektvezetők fejlesztésében
- konkrét projektek támogatásában.

Projektvezetők fejlesztése:

A projektvezetéshez szükséges kompetenciákat 4 fő csoportba sorolhatjuk:

- szakmai ismeretek
- PM módszertani ismeretek
- Emberek kezelése, vezetői kompetenciák
- Politikai környezettudatosság, helyzetfelismerés.

Az első két csoportba tartozó kompetenciák tanulhatók, tanfolyamokon, szakkönyvekből, gyakorlati úton. A coach feltételezi, hogy ügyfele a munkájához szükséges szakmai kompetenciáknak birtokában van.

A második két csoportba tartozó kompetenciák coachinggal fejleszthetők a leghatékonyabban. Mindegyikünk más háttérrel rendelkezik, más tapasztalatokkal bír, más színtről indul. Ami az egyikünknek ösztönösen megy, az a másikunknak komoly erőfeszítést igényel. Sokszor nem is vagyunk tudatában viselkedési mintáinknak, másokra gyakorolt hatásunknak. Sokszor értelmezzük tévesen a környezettől érkező jelzéseket is. Egy fejlesztési coaching folyamat során jobban megismerjük a saját működési módjainkat, helyzetekre adott reakcióinkat, felismerjük

az erősségeinket, amikre támaszkodhatunk, és felfedjük korlátainkat, amiken túlléphetünk.

Olyan projektvezetőknek érdemes a coachingot segítségül hívni, akiket foglalkoztat az alábbi kérdések közül valamelyik, vagy más, saját személyes és szakmai fejlődésére, előrehaladására vonatkozó kérdés:

- Hogyan fejlődhetnék, mint projektvezető?
- Hogyan léphetnék előre a munkámban? Mit tegyek, hogy jobban elismerjenek?
- Mik az erősségeim, és hogyan tudnám azokat minél jobban kihasználni?
- Minden projekt ugyanolyan, csak küszködés van, belefáradtam, mit tegyek?
- Milyen eszközökkel motiválhatnám jobban a csapattagokat? Hogyan hozzam ki a csapatból a legjobb teljesítményt?
- Mik azok a gondolkodási- és viselkedési minták, amelyek az éppen adott projekt fázisban akadályoznak a hatékonyságban?
- Hogyan kötelezzem el a csapatomat a cél mellett, hogyan ösztönözhetném a felelősségvállalást?
- Nincs elég idő, hogyan oldjam meg a feladataimat, mit tegyek, hogy hatékonyabb legyek?
- Hogyan kezelhetném jobban a konfliktusokat?
- Hogyan kommunikálhatnék hatékonyabban?

Konkrét projektek támogatása coachinggal

Konkrét projektek esetén a folyamat nem az ügyfél aktuális helyzetétől függően indul és végződik, hanem a projekt kezdete és vége szabja meg. Ebben az esetben a coaching folyamat a projekt cél elérését tudja támogatni. A projekt coaching olyan coaching folyamatot takar, amelynek végcélja a projekt sikeres megvalósítása. A coaching folyamat *azokon a legfontosabb problémákon dolgozik, amiknek megoldása leginkább elősegíti a projekt céljának megvalósulását, és elérése csak és kizárólag az ügyféltől függ.* Ez minden projektnél más. Teljesen más kihívásokkal néz szembe a projekt, ha egy összeszokott projektcsapatot kap, mintha teljesen idegenek kerülnek össze egy projektcsapatba. Más a helyzet, ha a projekttagok és a felhasználók már hozzászoktak a változásokhoz, vagy a projekt során nagy ugrást kell tenniük. Mások a problémák egy fejlettebb projekt kultúrával rendelkező cégnél, mint ott, ahol az első projekteket valósítják meg. Nem mindegy, hogy egy cég felsővezetőjének fontos a projekt célja, vagy a projekt alulról, a felhasználók által kezdeményezett.

Konkrét projektek támogatásánál mindig a megoldás megtalálása van a fókuszban. A projekt támogatása történhet a projektvezető egyéni coachingjával, illetve a coaching folyamat ügyfele lehet maga a projektteam, vagy egyéb más csoport (pl. felhasználói csoportok). A projektvezető egyéni coachingja esetén a folyamat a projektvezető aktuális problémáinak megoldására koncentrálna. Team coaching esetén a csapat tagjai választják ki azt a problémát, amin dolgozni szeretnének, és ami a legjobban segíti a projekt cél elérését. A team coaching ülések, amellyel, hogy a csapat azon dolgozik, hogyan tudná leghatékonyabban elérni a célját, fontos információkat ad a

projektvezetőnek és a team tagoknak a projektről. A coaching ülések során a projektvezető választ kaphat az alábbi kérdésekre:

- Mindenki számára világos a cél? Egységesen értelmezik a tagok a feladatot?
- Kik a projektagok, és mivel tudnak leginkább hozzájárulni a projekt sikeréhez? Kinek mi az erőssége, kinek mi a fontos a munkavégzés során?
- Mennyire elkötelezettek a projekt tagok, milyen mozgatórugóik, félelmeik vannak?
- Elegendőek-e a meglévő erőforrások a projekt sikeréhez, a csapat összetétele alkalmas-e a feladat leszállítására?
- Mindenki számára tiszták a szerepek, feladatok, az egyéni szerepek, felelőségek?
- Mekkora ellenállásra lehet számítani?

Mit tanulhat a projektmenedzser és a projekt szponzor a coach szakmából ?

A coach célja ügyfeléből kihozni a legjobbat, tudatossá tenni arról, hogy saját működése hogyan hat munkája eredményességére, hogyan változtathatja meg saját, öntudatlan mintáit olyanná, ami a siker felé vezet, hogyan vállaljon felelősséget saját maga gondolkodásáért és viselkedéséért. Ugyanezt érheti el a projekt menedzser team tagjainál, ha coach szemlélettel vezeti a csapatát.

Mit tanulhatnak a coachok a projektmenedzsmentből?

Rendszerszemléletet, cél- és eredményorientáltságot, az emberek sokféleségének elfogadását és kezelését, hatékony kommunikációt, a csapatok működésének sajátosságait, a vezető szerepének jelentőségét, stb...