



Fodor Andrea: A coaching szerepe a projektekben

Egy projekt egy egyszeri vállalkozás, amelynek célja, hogy egyedi – általában komplex és bonyolult – terméket, szolgáltatást vagy végeredményt hozzon létre, meghatározott határidő-, költség- és erőforráskorlátokon belül. A projektkultúra különböző szinteken jelenhet meg a szervezetekben: van, ahol csak a legfontosabb feladatokra hoznak létre projekteket, és van, ahol már a projektek – azok nagy száma miatt – erőforrás-menedzselése már komoly kihívást jelent, így a projekteknek is kezd kialakulni a szervezeti hierarchiája (program menedzsment, portfólió menedzsment). A projektkultúra fejlődése során más és más problémákkal kell szembenézniük a szervezeteknek. Nagyobb szervezetekben a projektek folyamatosan harcolnak a prioritásért és az erőforrásokért.

A projektek végrehajtása feladatkultúrát igényel, ahol a feladat- és teljesítményorientáció

jellemző. Ez azonban gyakran nem esik egybe a szervezet más területein kialakult szervezeti kultúrával. Ez szinte minden esetben konfliktusokhoz vezet, és lassítja, illetve sok esetben megakadályozza az óhajtott teljesítményszint elérését.

A projektvezető hatalma ugyan függ a szervezet projektkultúrájától, de általánosságban elmondható, hogy a projektvezető hatalma névleges, ereje szinte kizárólag az őt támogató szponzor támogatásától függ. Úgy kell motiválnia a projekt csapatot, hogy tényleges munkáltatói jogkört nem gyakorol, eszközei nincsenek. A gyakorlatban ritka, hogy egy projekt teljes munkaidőben kap kirendelt csapattagokat, a projektteam-tagok általában munkaidejük bizonyos százalékában végeznek projektfeladatokat. Előfordul, hogy a projektmunkatársat mind a projektfeladataiért, mind az eredeti munkakörének maradéktalan ellátásáért is felelőssé teszik, a munkatársra bízva, hogy ezt hogyan oldja meg.

Ha a projekt kiemelt figyelmet kap, és befolyásos szponzor irányítja, akkor a projektfeladatok automatikusan prioritást kapnak, ellenkező esetben a projektvezető gyakran csak személyes meggyőzőerejével érheti el, hogy a projektteam-tagok feladatai közül a projektfeladatok prioritást élvezzenek.



A projekt siker tényezői

Sokáig akkor tekintettek sikeresnek egy projektet, ha a projektre célja a megadott idő- és költségkereten belül, elfogadott minőségben teljesült. A gyakorlatban azonban hiába teljesültek az említett tényezők, ez nem mindig vezetett a megrendelő elégedettségéhez. És fordítva, sokszor ezek a korlátok átléphetők voltak, ennek ellenére a megrendelő elégedett maradt a projekt teljesítményével. Ezért egyre inkább terjed az a nézet, hogy egy projekt akkor tekinthető sikeresnek, ha azt a megrendelő annak érzi. Ez nem feltétlenül esik egybe az eredeti célok hiánytalan, határidőben és költségvetésen belüli megvalósulásával – sokkal inkább a projekttel és a projekt által leszállított végtermékkel szembeni elvárások teljesülése határozza meg a projekttel szembeni elégedettséget. Ez viszont sokkal nehezebben fordítható le objektívan mérhető tényezőkre.

Általában sikeresek azok a projektek, ahol egy megfelelő hatalommal rendelkező, a projekt céljait személyes ügyként kezelő szponzor veszi kézbe az irányítást, és kellő nyomást helyez a projektre a cél érdekében.

Sokszor sikeresek azok a projektek is, amik már egy többször begyakorolt folyamatot visznek végig (egy cég sokadik ERP szoftverbevezetése hasonló környezetben; plázaépítés), feltéve, hogy rendkívüli körülmény nem jelentkezik.

Egy átlagos terjedelmű projekt is gyakran végződik sikerrel, ha kellően tapasztalt és szakértő tagok vannak a projekteken.

De lássuk, milyen helyzetek adódnak a gyakorlatban!

- A szponzor kijelölésre kerül, de a projekt célját nem érzi személyes céljának, és nem tudja pontosan, mi is az ő szerepe a projektben.

- Ha valami új dolog létrehozásáról szól a projekt, a megrendelők abban bíznak, hogy a szállítók értenek ahhoz, amit elvállaltak, a szállítók meg abban, hogy a megrendelők majd elmondják, hogy pontosan mit várnak el tőlük.

- A megrendelőoldali szakértők több projektben, és a saját szakterületükön is egyszerre dolgoznak, zsonglőröknek a határidőkkel, és csak akkor fordítanak figyelmet a projektre, amikor már tüzet kell oltani.

- A felhasználók csak a többletmunkát látják a projektben, vagy félelmek vannak a célokkal kapcsolatban.

- A szerepek, felelősségek és érdekek nem tiszták; az üzleti oldal pl. nem felelős az üzleti specifikációért, vagy ha igen, a költségek betartásáért már nem – ezáltal az üzleti igények gyakran elszakadnak a realitástól és a megvalósíthatóságtól.



- A projekttagoknak sokáig nem tiszták a célok és az elvárások, ezáltal a csoportformálódás és a szerepek kialakulása jelentős időt vesz igénybe, ami miatt a csoport későn kezd teljesíteni.

Projektek támogatása coachinggal

Konkrét projektek esetén a coachingfolyamat a projekt cél elérését tudja támogatni. A projektcoaching olyan coaching folyamatot takar, amelynek végcélja a projekt sikeres megvalósítása. A coachingfolyamat 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 csapatba. 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 projektkultúrával 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.

A coaching folyamat fontos része, hogy a projekt elején, a coaching folyamat kezdetekor a résztvevők elkötelezzék magukat a projekt célja mellett, elősegítve ezzel a teammel való azonosulást, és a projekt célja iránti felelősségvállalást. Nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a csapattagok megismerjék egymást, a projekttel szembeni elvárásokat, illetve hogy kiderüljön, ki milyen típusú feladatokban tudja leginkább kamatoztatni a képességeit. Ezekkel a projekt kezdeti fázisa akár hetekkel is lerövidíthető, segítve a csapatot abban, hogy minél előbb el tudjon kezdeni teljesíteni.

A projekteken dolgozók a mindennapi küzdelmek során gyakran elfelejtkeznek az eredeti célokról. Ezért a projekt során mindig meg kell győződni arról, hogy merre tart a projekt az eredetileg kijelölt célhoz képest. Kezelhetők az aktuális problémák, konfliktusok.

A lezárás során a projekt tagok értékelik a projekt teljesítményét, azt, hogy milyen tényezők segítették és hátráltatták a cél elérését, milyen tanulságokat, tapasztalato-