

Coaching w zarządzaniu projektami – przełom w kulturze organizacji pracy Co coaching może zaoferować kierownikom projektów i zespołom projektowym?

65% projektów nadal kończy się częściowym lub całkowitym niepowodzeniem* – przekraczane są zakładane koszty i terminy, a zakres i jakość pozostawiają wiele do życzenia nie wspominając o wielu przedsięwzięciach, które nigdy nie zostają doprowadzone do końca. Jest to bardzo smutna statystyka, a zarazem zaskakująca. Od kilkudziesięciu lat mamy do dyspozycji profesjonalne metodyki zarządzania projektami w tym PRINCE2 (od 1989 r.) i PMBOK (pierwsza edycja dostępna od 1987 r.), a mimo wszystko projekty to nadal ryzykowne przedsięwzięcia. Mamy na rynku również tysiące przeszkolonych kierowników projektów z metodyk zarządzania, a mimo wszystko większość projektów upada lub w ostatecznym rozrachunku nie spełnia wymogów klienta.

Jaka jest więc przyczyna niepowodzenia projektów? Oczywiście nie jest zaskoczeniem, że najłabszym ogniwem jest czynnik ludzki. Czyli co? Oczywiście, że „polityka”! Wg badań Toma DeMarco chodzi głównie o problemy komunikacji, problemy dotyczące selekcji zespołu, rozczarowanie szefem, klientem czy współpracownikami oraz brak motywacji do pracy, co jest przyczyną, a często skutkiem wysokiej rotacji pracowników. The Standish Group wymienia dodatkowe czynniki sukcesu (lub porażki w przypadku braku wymaganych elementów): zaangażowanie członków zespołu, wsparcie kierownictwa, doświadczenie kierownika projektu oraz jasny cel biznesowy. Jak wiemy z obserwacji i autopsji, wiedza metodyczna ma swoje ograniczenia... ludzkie charaktery i interakcje między ludźmi są kluczem powodzenia projektów. Trzeba „czuć pismo nosem”, z dużym wyczuciem podchodzić do interesariuszy oraz reagować na dynamicznie zmieniające się otoczenie projektowe.

Zastosowanie Coachingu w Zarządzaniu Projektami



Identyfikacja oraz rozwój podstawowych kompetencji kierownika projektu

- Ocena swoich kompetencji jako PMA
- Komunikacja, zarządzanie zespołem, inteligencja emocjonalna, budowanie i utrzymywanie relacji, proaktywność i zorientowanie na cel



Nauczenie się technik coachingowych pozwalających na lepszą organizację pracy oraz efektywne zarządzanie sobą, zespołem i projektem

- Definicja wizji i celu projektu (iGROW, SMART)
- Zwiększenie motywacji i zaangażowania członków zespołu



Jak korzystać ze wsparcia coacha w trakcie realizacji trudnego projektu? Sposób na szczytową formę i dostęp do pełnego potencjału niezależnie od okoliczności.

- Model Koaktywny (Co-Active Model)
- Identyfikacja barier, rozpoznanie opcji i przygotowanie planu działania (iGROW)

Coaching – co to właściwie jest?

Co więc ten coaching (i co to w ogóle jest) może wnieść do zarządzania projektami? Dla mnie coaching nie jest wyłącznie metodą na osiągnięcie założonych celów i zwiększenie efektywności wymyśloną przez Amerykanów na konkurencyjnym rynku w latach 90-tych, ale kontynuacją i odpowiedzią na odwieczne pragnienie osiągnięcia doskonałości oraz poszukiwania swojej drogi i wykorzystania pełnego potencjału w towarzystwie zaufanego przewodnika. Coaching jest formą wsparcia nastawioną na rozwój i wsparcie transformacji, efektem, której mają być trwałe i pozytywne zmiany. W rzeczywistości coachingowej jak i projektowej chcąc coś wdrożyć w pewnym momencie musimy zmierzyć się ze zmianą, a ryzykujemy i wysilamy się po to, by później było lepiej (szybciej, taniej, wygodniej, itp.).

Partnerstwo i klimat zaufania – realna współpraca

Zbudowanie partnerstwa oraz klimatu zaufania jest fundamentalne zarówno w grupie projektowej jak i pomiędzy osobami zaangażowanymi w coaching w relacji klient-coach/trener. Kierownicy, a także członkowie zespołu dużo mogliby się nauczyć od trenerów w tym aspekcie. Zmiana jednak wymaga restauracji osobowości, bo mowa jest o otwarciu się na świat, uczciwości i szczerości w komunikacji werbalnej i niewerbalnej, a także etyce zawodowej i osobistej na najwyższym poziomie. Nie ma mowy o żadnych trikach i technikach – solidny fundament silnego i atrakcyjnego charakteru gotowego do poświęceń w służbie innym to jest co przyciąga współpracowników i otwiera klientów na szczerą komunikację i partnerską współpracę. W przygotowaniu coachów do zawodu wiele się mówi o etyce osobistej i dylematach etycznych. Warsztatem dobrego coacha jest także komunikacja nastawiona na zrozumienie drugiej osoby (przede wszystkim słuchanie całym sobą; wyczerpanie na oczekiwania, potrzeby i intencje), a nie wyłącznie perswazja i przekonywanie do swoich racji.

Prawdziwie głęboki respekt i gotowość wysłuchania drugiej osoby czy jej punktu widzenia wiele zmieniają w tzw. relacjach i jestem przekonany, że gdyby PM'owie komunikowali się podobnie jak coachowie współpraca na projektach przebiegałaby sprawniej i płynniej. Ciekawe dlaczego te sprawy są pomijane w standardowych szkoleniach z zarządzania projektami? Być może dlatego, że nie da się ich prosto opisać i ująć w tabelkach. Oczywiście łatwiej jest przedstawić metody przygotowania harmonogramu projektu czy kontrolowania jego kosztów, ale jak wiemy jest to ABC warsztatu kierownika projektu i nie daje już większej przewagi konkurencyjnej, ani pełnego przygotowania do „rzeczywistości” w której prowadzone są projekty.

Motywacja i zaangażowanie

W coachingu popularny jest model koaktywny (Co-Active) zakładający podejście niedyrektywne (non-directive), a więc rolą coacha nie jest odpowiadanie na pytania klienta czy podopiecznego tak jak jest w przypadku konsultingu, ale raczej poprowadzenie klienta w ten sposób, żeby on sam doszedł do właściwych wniosków i rozwiązał swój problem. Klient stawia cel/definiuje problem, ale to coach zadaje pytania, a klient szuka rozwiązań pod okiem coacha. Doświadczenie i badania wskazują na to, że własne pomysły realizuje się ze znacznie większą motywacją (i satysfakcją) niż pomysły innych ludzi (w tym mądrych konsultantów i kierowników); nie wspominając już o kwestii odpowiedzialności za konsekwencje swoich działań (lub ich braku).

Coach wydobywa z klienta to co najlepsze w trakcie rozmowy; buduje na wiedzy, doświadczeniu, sile i mądrości klienta. Klient po takiej sesji nie tylko ma rozwiązanie problemu, ale też metodę do radzenia sobie z podobnymi sytuacjami i narzędzie skuteczniejszej pracy indywidualnej w przyszłości. Jestem przekonany, że podpatrzenie jak przy coachach pracownicy zwiększają motywację i zaangażowanie w realizowane zadania dałoby kierownikom przydatne narzędzie do radzenia sobie z pojawiającym się czasami marazmem oraz utratą energii na projektach.

Definiowanie jasnych i realnych celów

Coaching jest nastawiony na cele. Coachowie mają do perfekcji przeciwiczone metody definiowania jasnych i precyzyjnych celów. Wielu trenerów korzysta z metodyki SMART, ale te cele naprawdę „ożywają” w towarzystwie coacha – słysząc aplauz, czuć przyjemne zapachy, widać zadowolone twarze osób, namacalne są nowe sposoby bycia i efekty działań. Ulepszona definicja projektu lub uzasadnienie biznesowe z akcentem coachingowym nie byłoby wyłącznie suchą i standardową notką dotyczącą misji czy celu projektu, którą rozumie wyłącznie zarząd / sponsor, a może nawet nie wszyscy jego członkowie. Cele po przejściu przez sesję coachingową „żyją” i są bardzo atrakcyjne. Ludzie po takim „coachigowym” warsztacie projektowym nie mieliby cienia wątpliwości po co robi się dany projekt i jakich korzyści się oczekuje po jego realizacji. Wypracowywanie jasnych i atrakcyjnych celów jest kolejną umiejętnością, w której kierownicy projektów mogliby się podszkolić u trenerów chociażby studiując model T-GROW (Topic, Goal, Reality, Options, Way Forward).

Warto nadmienić, że coaching jest nastawiony na konkretne osoby i może stać się w rękach inteligentnego kierownika projektu narzędziem do identyfikowania i kojarzenia celów osobistych każdego z kluczowych interesariuszy z celami całego zespołu, a także sponsora. Mocne scementowanie wizji, potrzeb i pragnień poszczególnych członków zespołu z celami ogólnymi projektu gwarantuje najwyższą identyfikację z projektem („to jest moje dziecko!”) oraz motywację do dawania z siebie wszystkiego. O ile łatwiej jest kierować zmobilizowanymi ludźmi z poczuciem odpowiedzialności i własności powierzonych zadań, a także rezultatów całego projektu (konceptja „ownership”), którzy wiedzą czego się od nich oczekuje i co jest do zrobienia?

Kierownicy projektów w potrzebie coachingu

Coaching może nie tylko pozytywnie odmienić zarządzanie projektami oferując zmianę nastawienia do wielu spraw i dopracowanie kompetencji osobistych (proaktywność i zorientowanie na cel, nawiązywanie i utrzymywanie relacji, otwartość, szczerłość, szacunek do klientów i współpracowników, komunikacja na wysokim poziomie, sprawne budowanie zespołów i zarządzanie nimi) oraz techniki (np. definiowania celów, rozprawiania się z przeszkodami, itp). Coaching może także ograniczyć ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia oferując odpowiednie wsparcie dla kluczowych osób szczególnie na wymagających projektach poprzez spotkania i rozmowy z trenerem.

Jeśli kierownicy projektów są tak dobrze wyszkoleni i tacy mądrzy to po co potrzebują coacha („specjalisty od efektywności”)? W ferworze walki z klientem, zespołem, partnerami, budżetem, terminami generowany jest potężny stres, który zawęży pole widzenia i blokuje wiele osób. Nikt tego głośno nie mówi, ale w sytuacjach zagrożenia „tracimy głowę”, działamy nieracjonalnie i nie wykorzystujemy w pełni swojej wiedzy oraz doświadczenia. Na sesji coachingowej budowany jest odpowiedni klimat spokoju i zaufania, następuje rozluźnienie/odprężenie, wtedy klient zaczyna jasno myśleć, oceniać fakty, definiować problem, generując możliwe rozwiązania i wybierając najbardziej

optymalną ścieżkę działania. To trochę przypomina karate. Na treningach sensej mówi: „musisz być bardzo dobry na treningach i osiągać coraz więcej, bo jak znajdziesz się w sytuacji konfliktu, wykorzystasz najwyżej 30% tego czego się nauczyłeś”. Zatrudniając coacha, szef projektu nie jest sam i jest w stanie w trudnej sytuacji wykorzystać ponad 30% tego co wie i potrafi dla dobra projektu i jego interesariuszy.

Kierownicy projektów trenerami członków swoich zespołów

Nabywając podstawowej wiedzy o coachingu z dedykowanych szkoleń uzupełnionych odpowiednią literaturą, a także bezpośrednio doświadczając procesu coachingowego na własnej skórze, kierownicy projektów stają się dojrzałszymi menadżerami oraz ubogacają swój warsztat w zakresie zarządzania zespołem, a w szczególności istotnych kwestii dotyczących spraw interpersonalnych.

W pierwszej kolejności po przejściu „inicjacji coachingowej” kierownicy wejdą na wyższy poziom słuchania członków zespołu, przełożonych i klientów oraz pełniejszego odbierania informacji z otoczenia (werbalna – niewerbalna, świadoma – podświadoma). Następnie posiadą umiejętność zadawania odpowiednich i mocnych pytań, które zadane we właściwym momencie i we właściwy sposób mogą wydobyć na światło dzienne informacje, które były świadomie lub nieświadomie skrywane. Jeśli natomiast odkryte zostaną u danego kierownika projektów niewykorzystane pokłady intuicji nastąpi przyrost umiejętności komunikacyjnych w geometrycznym tempie, a jak wiadomo komunikacja jest jednym z ważniejszych cech dobrego szefa projektów.

Po „zaprawieniu” coachingowym kierownik projektu będzie też miał większe wyczulenie na bariery zewnętrzne i wewnętrzne (psychologiczne), które nie pozwalają członkom zespołu na pełne wykorzystanie potencjału i możliwości w realizacji powierzonych im zadań. Wczesna i prawidłowa identyfikacja potencjalnych problemów różnej maści przekładających się na opóźnienia czy niską jakość, pozwoli na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu przez cały zespół. Obecnie na projektach niewiele jest indywidualnych spotkań organizowanych przez PMA z poszczególnymi członkami zespołu, a jeśli one są odnoszą się zazwyczaj do postępu prac i typowych zagadnień z tym związanych. Co jeśli sprawy wymykają się spod kontroli, trafiamy na wyjątkowo nietypową sytuację lub trudnego członka zespołu? Wywieranie presji, przypominanie o terminach i konsekwencjach braku dostarczenia zleconych zadań ma swoje limity. Czasami trzeba stworzyć ludziom przestrzeń i obdarzyć odrobiną zaufania i wyrozumienia, żeby się odblokowali, rozwiązali swoje problemy i poszli naprzód, wywierając pozytywny efekt na rezultat projektu.

Kierownicy projektów wzbogaceni o metody i doświadczenie coachingu poprawią swój styl zarządzania, a także uzyskają większy autorytet wśród członków zespołu i wtedy będą w stanie lepiej kierować przydzielonymi im zasobami ludzkimi do realizacji powierzonych zadań. Nawyk indywidualnych spotkań One2One podczas trwania projektu tworzy atmosferę zaufania i otwarcia. Spotkania w cztery oczy mogą również pełnić funkcję „wentylu bezpieczeństwa”. Jeśli nie pozwolimy na upust frustracji w rozmowie, ktoś może wybuchnąć na ogólnym spotkaniu lub sabotować projekt swoim zachowaniem. Spotkania indywidualne to również odpowiednie miejsce przekazywania feedbacku – szczególnie negatywnego od reszty zespołu czy klienta i wypracowywania planu naprawczego. Nawiasem mówiąc, coaching oferuje materiały dotyczące dawania i otrzymywania informacji zwrotnej, które można rozpropagować w zespole na samym początku projektu. Od strony organizacyjnej więc, kierownik z wiedzą coachingową może wpisać w organizację projektu indywidualne spotkania z członkami zespołu (jeśli jest to projekt realizowany przez duży zespół –

liderami i wybranymi członkami) oraz przeprowadzić warsztat dotyczący kultury pracy poruszając m.in. takie zagadnienia jak przekazywanie i odbieranie oceny pracy w trakcie projektu.

Autentyczny teamwork i prawdziwe zadowolenie z osiągniętych wspólnie sukcesów

Wiele projektów nadal upada, a moim zdaniem dalsze zagłębianie się w metodyki projektowe nie jest rozwiązaniem biorąc pod uwagę główne przyczyny niepowodzeń: problemy komunikacji (często biorące się z niezrozumienia drugiej osoby, nieporozumień i uprzedzeń), brak motywacji i zaangażowania, wyniszczające konflikty w zespole, itp. Coaching znosi uprzedzenia i zamkniętość - otwartością i zainteresowaniem, brak prawdomówności - szczerością, zamiatanie problemów pod dywan - konstruktywną rozmową bez obaw, a takie podejście wynika z przyjęcia jednego z fundamentalnych postulatów coachingu, że „zawsze jest wyjście .” Mając takie nastawienie nikt nie jest wrogiem, ale współpracownikiem; nie taimy problemów mając nadzieję, że nie wyjdą i nam nie zaszkodzą (a i tak przeważnie jednak wychodzą na światło dzienne, a nawet wybuchają!), ale odważnie pochylamy się nad nimi z wyprzedzeniem wierząc w doświadczenie, kompetencje, potencjał intelektualny i emocjonalny całego zespołu – i zastanawiamy się nad opcjami wybierając ten wariant, który w sposób najkorzystniejszy i najbardziej pożądany przybliży nas do celu.

Wierzę głęboko, że tak realizowane zadanie po zadaniu, tak rozwiązywany problem po problemie zbuduje lepszy klimat współpracy, wyzwoli kreatywność i radość współdziałania, a co za tym idzie również energię i motywację do pracy, a na koniec doprowadzi do szczęśliwego zakończenia projektu. Podpisany protokół odbioru projektu przez klienta z uśmiechem na twarzy, podziękowanie szefa, wdzięczność członków zespołu, terminowa płatność za wystawioną fakturę, nagroda finansowa w postaci bonusu i te wszystkie rzeczy zazwyczaj towarzyszące udanemu projektowi mogą nam się przydarzać częściej, ale to wymaga wpuszczenia „światła i wiedzy coachingu” do naszych projektów , zespołów i metod zarządzania.

*CHAOS Report, The Standish Group

Warszawa, 04.05.12

Kontakt:

Mariusz Augustyniak

Tel. kom. 606 855 377

Mariusz@AspenCoaching.pl