

Projekt och verksam

Ofta medför projekt stora förändringar i verksamheten. Många blir berörda av allt nytt som projekten levererar och det krävs insatser för att få med alla berörda. Därför är det viktigt att projekt och verksamhetsförändring kan fungera tillsammans.

TEXT ANDERS S NILSSON, TIETO PPS

Projekt leder till förändring. Den må vara större eller mindre, men alltid någon sorts förändring. I några få projekt kan förändringen vara så liten och enkel att man inte behöver bry sig om att jobba särskilt med den när projektet väl levererat. Ett exempel skulle kunna vara att se över en produkt och byta ut komponenter till likvärdiga med lägre kostnad. Det leder till en förändring för de som arbetar med inköp. Men den är liten och nyttan uppstår nästan direkt. Oftare behövs det mer.

Det är medarbetare som ska klara av och vilja arbeta på ett nytt sätt. De ska kunna hantera det nya som sätts i deras händer. Och de ska nu sluta göra som de alltid gjort, och istället arbeta och bete sig på ett nytt sätt, och känna sig trygga i det. Förändringen innebär att medarbetarna ska ha nya förmågor och förändrade beteenden. Och dessa ska i sin tur leda till nytta för verksamheten. När det är mycket förändring i relation till projektets övriga arbete så pratar man ibland om just förändringsprojekt.

Men kan projekt verkligen driva förändring? Och leda och ta ansvar för förändringen? Här är svaret både ja och nej.

Projektet kan definitivt driva förändringen. Man kan genomföra väldigt mycket av förändringsarbetet inom projektet. Utbildning kan naturligtvis ingå i projektet. Att finnas med och ge stöd åt medarbetarna i det nya sättet att arbeta är också rimligt. Och det är väldigt naturligt att man arbetar flitigt med information och kommunikation ut bland alla berörda i verksamheten. Projektet kan också följa upp förändringarna och nyttorealiseringen så länge projektet pågår.

Projektet levererar förändring

Det kan till och med vara så att projektet åtar sig att beskriva den förändrade verksamheten med dess förändringar och nyttor, och att det hjälper till att planera och organisera förändringsledningen åt beställaren. På många sätt är det naturligt att mycket ingår och hanteras i projektet. Förändringsarbetet får en självklar koppling till projektets leveranser. Hela arbetet med planering och resurshandling får en naturlig hemvist. "Det blir av". Det är inte något som ska "hanteras sen", av beställaren, som redan har fullt upp med arbete i linjen.

Men på frågan om projektet verkligen kan leda och ta ansvar för förändringen blir svaret nej. För här krävs det mer än vad ett projekt kan åstadkomma underifrån. Förändringsledning måste alltid vara förankrad och kommuniceras uppifrån. Högste chefen måste synas och stå för huvudbudskapet. Den måste också beskriva det strategiska perspektivet. Koppla behovet av förändring till verksamhetens strategier. Hantera konsekvenser på verksamheten i övrigt. Ge ett helhetsperspektiv.

Det finns en risk att man tappar detta strategiska perspektiv när projektet driver förändringen. Här behövs ett bra och nära samarbete där beställaren tar och behåller initiativet, men gärna delegerar stor del av arbetet till projektet. Man måste vara överens om vem som gör vad. Beställaren behöver en plan för hela förändringen och hur nyttorna i verksamheten ska realiseras. Det behövs ett business case som inte bara består av en nytto- och kostnadskalkyl, utan som också beskriver hur effekten ska uppnås. Och inom ramen för denna effektplan måste

amhetsförändring

man komma överens om projektets åtagande. Det naturliga är att projektplanen beskriver det.

Modeller som är fyrkantiga

Ibland kan projektmodeller upplevas som lite "fyrkantiga" i att beställaren ansvarar för förändringen och projektet "bara" levererar möjliggörare. Men det är just den fyrkantigheten som gör att vi klarar av att "vara lite runda" och samarbeta över varandras ansvarsområden. När det är tydligt vad vara och en ansvarar för kan vi ha fokus och kontroll på det, och samtidigt hjälpa andra.

När det gäller förändringsledning så kan man säga att det finns två perspektiv. Det ena är att personalen ska klara av att sköta sitt jobb på det nya sättet. Men personal är individer, människor med känslor. Här kommer det andra perspektivet in. Det är människor som ska hänga med, med känslor och allt.

Projektet är bäst på att skapa förutsättningar och stödja personalen så att den förstår och klarar av sitt nya arbetssätt. Men när det gäller den mänskliga, känslomässiga sidan så behövs mer. Här behöver cheferna i linjen vara med och stödja medarbetarna när de tar stegen mot att uppleva det nya som fullständigt normalt, och riktigt bra.

I det här samarbetet är det en tredje roll som blir den centrala: förändringsledaren. Förändringsledaren är den som arbetar med cheferna i linjen för att genomföra förändringen. Projektet hjälper till med aktiviteter, planer, information, kommunikation, uppföljning och annat arbete som behövs för förändringen. Och beställaren, som har de totala befogenheterna som behövs, kvarstår som förändringsägare med yttersta ansvaret. Förändringsledaren är en fristående roll som arbetar nära projektet, nära linjeorganisationens chefer och allra närmast beställaren.

Projektledaren som förändringsledare

Ibland placeras förändringsledaren i en arbetsgrupp i projektet, men det är inte så lyckat. För i den här rollen behövs närheten till befogenheterna och bra koppling till verksamhetens helhet och strategier. Det kan lätt bli att man arbetar mer med det som projektet klarar av på egen hand, att skapa förutsättningarna för att klara av det nya,

och att förändringsledaren tappar bort det andra perspektivet i förändringen, som innebär att skapa förutsättningar för verksamhetens chefer att arbeta aktivt och leda sina delar.

Att låta projektledaren också vara förändringsledare är lite bättre. Men det kan verkligen vara en utmaning att både fokusera på allt arbete i projektet och att samtidigt finnas ute i verksamheten. Nu ska alla projekt förstås ha en bra och naturlig koppling till verksamheten så visst kan det fungera. Det beror kanske mest på hur omfattande arbetet i de två rollerna är, om en person klarar av det.

Alla projekt har ett slut och därför måste man planera för hur förändringsarbetet ska hanteras när projektet stänger. Eventuellt måste någon fortsätta. Kanske samma förändringsledare, men utan stöd från projektet. Eller så håller man igång ett "tunnare" projekt som nu bara arbetar med förändringsaktiviteter som stöd till förändringsledaren. Här kan styrgruppsmötena fortsätta att fungera som ett forum för beslut kring förändringen. En styrgrupp fattar ju i grunden bara beslut om projektet, men har hela tiden fokus på förändringen och den effekt man vill ha i verksamheten. Och det är ofta samma chefer som ska leda förändringen som arbetar i styrgruppen.

Så det är naturligt att också avsätta tid för förändringsarbetet på styrgruppsmötena. Det blir då förändringsledaren som rapporterar och föreslår beslut. Formellt får man nog se det som två olika möten, men i praktiken flyter de ihop och det är inget problem. Projektet och förändringsarbetet blir två olika områden på agendan. Och det är två olika roller som är föredragande.

ANDERS S NILSSON

är verksamhetskonsult, har lång erfarenhet av internationella och svenska organisationer där han stöttat PMO-chefer och ledningsgrupper med att etablera portföljstyrning och effektstyrning.

