

Projektledning vs f

Kan en projektledare även anta förändringsledarens roll och samtidigt leverera ett lyckat projekt? Förändringsledning handlar om att få med sig medarbetarna i en förändring. Att få medarbetarna att anamma en förändring tar tid och kraft. Mäktar verkligen projektledaren med denna roll också?

TEXT MALIN NYMAN

I alla projekt sker ett förändringsarbete. Förändringen kan handla om byte av ett IT-system, att ändra ett arbetssätt eller genomföra en organisationsförändring. Kort sagt; ett projekt tar en organisation från ett nuläge till ett börläge. Förändringsledaren säkerställer att börläget blir till ett nytt nuläge där medarbetarna vill vara och frivilligt arbeta med det som förändrats.

Projektledarrollen är minst sagt en krävande roll med många kontaktytor och stort ansvar. Han eller hon har det övergripande ansvaret för projektet, såsom ansvar för projektgrupp, aktiviteter och förändringsledningsaktiviteter. Projektledarens roll är att styra, leda och/eller koordinera aktiviteter och funktioner inom projektet. Han eller hon ska säkerställa att beställare, styrgrupp och andra inblandade är informerade och engagerade i projektet. Till detta ska projektledaren se till att projektet uppnår uppställda mål vad gäller tid, kvalitet, ekonomi och aktiviteter.

Förändringsledning

Förändringsledarens roll är att få förändringen att fästa på lång sikt. Inte bara medan projektet pågår. Förändringsledning handlar i mångt och mycket om att hantera människor och relationer. Man skapar förståelse, kunskap, attityd och ett beteende i linje med vad som ska göras på kort sikt och uppnås på lång sikt.

Att arbeta med förändringsledning är såväl tids- som energikrävande i och med att man arbetar med många olika människor med olika viljor och individuella mål. Målet för förändringsledaren är att få medarbetarna att vilja förändras genom att anamma den nya tekniken, arbetssättet eller den nya organisationen. Genom ett strukturerat tillvägagångssätt ledsagar förändringsledaren medarbetarna, grupper och organisationer från nuläge till börläge.

Förändringsledningen fortsätter långt efter att projektet är avslutat och fokuserar på effekterna av projektet.

Viljan att förändras

För att få en grupp individer att vilja förändras och snabbt anamma ny teknik, ett nytt arbetssätt eller en ny organisation krävs tid. Människan är som regel inte speciellt förändringsbenägen och har svårt att acceptera något nytt om man inte direkt ser nyttan med förändringen.

Att lägga tid på att lära sig något nytt i en redan stressig arbetssituation kan kännas motigt, speciellt om man inte förstår varför nuvarande teknik, arbetssätt och/eller organisation ska förändras.

Förändringsledaren arbetar utifrån helhetsbilden. Man vill skapa förståelse för förändringen som helhet. Varför ska man göra detta? Vad innebär den för organisationen? Vad innebär den för mig som medarbetare? När medarbetaren känner sig delaktig är det lättare att få ett engagemang. Att ha en tydlig förändringsprocess ger trygghet och minskar rädslor.

En viktig del i förändringsledarens arbete är att se till att kommunikation sker på rätt sätt till medarbetarna. Rätt information, från rätt person, till rätt person vid rätt tidpunkt.

Innan projektstart arbetar förändringsledaren fram en kommunikationsplan tillsammans med beställaren och projektledaren. För bästa förändringsresultat måste samtlig kommunikation som sker kring projektet till medarbetarna vara väl genomtänkt.

En tids- och energikrävande arbetsuppgift för en förändringsledare är att arbeta med det motstånd som kan uppkomma i och med den förändring som är på väg att ske. Även om man kontinuerligt arbetar proaktivt med risk- och motståndshantering genom att försöka förutse vart projektet kan stöta på patrull, så dyker det alltid



Förändringsledning

upp någon eller några medarbetare som ifrågasätter eller motsätter sig den förändring som ska genomföras. Här behöver förändringsledaren agera snabbt. Detta för att inte den negativa känslan ska växa bland medarbetare och bli ett problem som kan bromsa projektet. Motståndshantering är energikrävande men ger också stor utdelning om det hanteras på ett bra sätt. Som förändringsledare behöver man vara orädd för konflikter och i många fall handlar det om att peppa chefer att ta tag i problemet. Givetvis med stöd av förändringsledaren.

Två roller

Kan en projektledare även ha förändringsledarrollen? Det är inte ovanligt att han eller hon har båda rollerna. Framför allt i projekt där projektmålet är att ändra ett arbetssätt. Eller i mindre projekt. Dessvärre händer det ofta att när oväntade problem uppstår i projektet så blir förändringsledningen nedprioriterad. Man hinner eller orkar helt enkelt inte med förändringsledningen i det skedet. Det beror ofta på att man måste prioritera att leverera mot projektmålen.

Vid större projekt eller i komplexa projekt där projektledaren ansvarar för många olika typer av aktiviteter och har många kontaktytor, finns det ofta en separat roll för förändringsledning, vilket är att rekommendera.

Projektledaren och förändringsledaren fokuserar på olika slutmål. Projektledaren fokuserar på att projektmålen uppfylls avseende kvalitet, ekonomi och aktiviteter inom den satta tidsramen. Förändringsledaren fokuserar på medarbetarnas vilja och driv för att förändra även så att de själva driver förändringen framåt efter att projektet är avslutat.

En projektledare kan ha båda rollerna, något beroende på vilken typ och storlek av projekt, så länge man inte underestimerar den tid och energi förändringsledningen tar i ett projekt. Med rätt kompetens, egenskaper och tidsplan kan en person lyckas med de dubbla rollerna. Men man bör ställa frågan om det verkligen är värt den kortsiktiga ekonomiska besparingen att ta risken att effekten inte uppnås?

Tips för att lyckas med förändringsledning

- Ta fram en helhetsbild som innehåller: Varför genomförs förändringen? Vad ska den uppnå? Vad innebär den för organisationen som helhet? För de olika avdelningarna? För medarbetarna?

- Ta fram en väl genomarbetad kommunikationsplan med tydliga aktiviteter.
- Ta fram visuella aktiviteter för medarbetarna, såsom: utbildning, inspirerande informationsmöten, nya sätt att nå av informationen via till exempel intranätet eller andra kommunikationskanaler.
- Arbeta proaktivt med motstånd – ta fram en motståndsanalys och var väl förberedd. Agera snabbt när det uppstår motstånd.
- Ta fram mål med förändringsarbetet och mät dem under projektets gång för att säkerställa att de uppnås vid avslutat projekt.
- Skapa en positiv zon kring förändringen. Den nya tekniken, arbetssättet, organisationen ska upplevas som kul och spännande för medarbetarna. Då kommer viljan att förändras ske snabbare.



MALIN NYMAN

är senior projektledare, förändringsledare och egenföretagare och har över 14 års erfarenhet av att driva komplexa projekt inom bland annat service- och banksektorn. Hon har lång erfarenhet av att arbeta med förändringsledning i både stora som små projekt. Du hittar henne på malin.nyman@marmar.se

