

FÖRÄNDRING

Nyckelfaktorer för att nå framgång i ert
förändringsprojekt



pro4u.se

Innehåll

Tänk förändringsprojekt inte IT-projekt	4
Bra teamkänsla	6
Ge projektet prioritet och rätt kompetens	8
Se till att beslut kan fattas	9
Engagerad ledning	10
Rätt avsändare för kommunikation och förankring	11
Styr mot rätt mål	14
Förutse utmaningar i projektet och hantera dem	16
Förmåga att hantera olika typer av relationer	17
Skapa tid för reflektion	18

Vad krävs för att lyckas med förändring?

De flesta förändringar genomförs i projektform men långt ifrån alla förändringsprojekt är lyckade. Så vad är tricket?

Hur lyckas man med ett pionjär-projekt som inte genomförts tidigare, verksamhetsprojekt som ska införa nya tjänster i verksamheten, anpassningar till nya regelverk eller tidskritiska ERP/System-implementationer?

Här berättar vi om de framgångsfaktorer både våra förändringsledare och kunder lyfter fram.

10 tips för ett lyckat förändringsarbete



Tänk förändringsprojekt inte IT-projekt

Projekt som innebär att företagets organisation förändras, till exempel när avdelningar slås ihop, skapas eller avvecklas, ses naturligt som förändringsprojekt. Även projekt som inför eller förändrar systemstöd för befintliga processer påverkar verksamheten och förändringen behöver hanteras. Att införa systemstöd för att uppfylla en ny lag eller ta fram en webbtjänst är förändringsprojekt på samma sätt som byte av ERP-system, outsourcing eller att införa nya tjänster och produkter.

Bemanna ditt projekt så att förändringsledningen hanteras.

Projektledning kontra förändringsledning kan förenklat beskrivas så här: "Om projektledning fokuserar på den tekniska lösningen i en förändring så fokuserar förändringsledning på människorna i förändringen. Exempelvis kan projektledning fokusera på att ta fram ett nytt verktyg och tillhörande arbetsinstruktion för en grupp människor medan förändringsledning fokuserar på att skapa förståelse och acceptans för verktyget hos mottagarna." (Från wikipedia)

Det räcker alltså inte med att informera om projektet på intranätet och slänga in användarutbildningar inför driftstart.

Innan du startar se till att du kan förklara varför förändringen måste göras och varför den ska göras nu. Vilka är effektmålen du vill uppnå? Som beställare behöver du kunna förklara detta för ledningen och för projektteamet.

Det du vill göra behöver också hänga ihop med företagets strategi – om inte kommer du få svårt att förklara varför förändringen behöver genomföras.

Ta även med dem som kan påverka förändringen. Fundera på hur projektet ska säkerställa att de olika intressenternas behov fångas upp i projektet. Vilka intressenter ska ingå i projektteamet, vilka fångas upp via referensgrupper och vilka ska löpande informeras?

Börja med att säkerställa att projektteamet och de som kan påverka förändringen förstår nyttan och accepterar förändringen.



*Outsourcing är inte ett teknikprojekt!
Implementeringen faller inte på tekniken
utan på människorna.*

Annette Palinski Vallin, chef
för enheten Delivery & Production
inom divisionen Enterprise Business
Services på Sergel Kredittjänster



Bra teamkänsla

Att skapa ett lösningsorienterat arbetssätt och fungerande kommunikation inom projektgruppen och med viktiga intressenter förs i de flesta lyckade projekt fram som en viktig framgångsfaktor.

Ledarskap, grupputveckling, personlighetstyper, modeller för att hantera förändring o.s.v. har det skrivits spaltmeter om. Detta kommer helt naturligt för vissa och är helt omöjligt för andra.

Trygghet, transparens och mänsklighet är tre ord att reflektera kring.

Vi arbetar i grupper istället för individuellt därför att samarbete är det enda sättet att utföra komplexa uppgifter. Det krävs för stor kunskap och alltför många färdigheter för att en individ ska kunna utföra dem på ett lyckat sätt. En grupp går igenom olika utvecklingsstadier mot ett effektivt och väl fungerande team men alla grupper når inte ända fram.

Stadier i gruppens utveckling från grupp till team

1. Tillhörighet och tydlighet
2. Opposition och konflikt
3. Tillit och struktur
4. Arbete och produktivitet

Från "Att skapa effektiva team", Susan A. Wheelan

Ett väl fungerande team kommer att löna sig även om det tar tid! Arbetsgrupper kan utvecklas till framgångsrika team på 6 månader. Det är halva eller en tredjedel av tiden en ordinär systemimplementation tar.

Här är några saker du kan tänka på för att underlätta utvecklingen:

- Tydliggör målen och de uppgifter som ska utföras.
- Se till att medlemmarna har rätt förutsättningar (tillgång till rätt kompetens, de personer som behövs för beslut och de tekniska resurser som behövs)
- Ge positiv feedback. Uppmärksammas man för att ha löst ett problem, gjort något i tid, kommit väl förberedd till ett möte fortsätter man att göra det igen.
- Ducka inte för problem med teammedlemmar. Bidrar man inte till gruppen behöver det hanteras. Har personen inte rätt vilja eller förmåga kan man behöva byta ut personen.
- När problem dyker upp – fokusera på att hitta en lösning så ni kommer vidare.

Välj en förändringsledare/projektledare som lyckats med detta tidigare!

Vill du fördjupa dig mer i gruppens utveckling är "Att skapa effektiva team" en bra bok med praktiska tips.



Vi premierade och uppmuntrade samarbete mellan funktioner som inte alltid brukar samarbeta. Det skulle jag vilja lyfta fram som en av anledningarna att det gått så bra.

Eva Vitell, Verksamhetsansvarig på Vattenfall



Ge projektet prioritet och rätt kompetens

Är förändringen prioriterad i ledningsgruppen? – På riktigt?

Att driva ett projekt med låg prioritet är långt svårare än att driva det som får fokus och engagemang. Skapa inte härdsmläta i organisationen genom att starta för många projekt samtidigt.

Säkerställ framförallt att den mottagande organisationen/avdelningen/gruppen har tid, förståelse och kompetens för att vara delaktiga och förstå förändringen de är del av. Det är bättre att ta in temporär extraresurs i det löpande linjearbetet istället för i projektet för att frigöra ordinarie resurser att bidra i förändringsprojektet. Det är en belastning för linjeverksamheten att vara delaktiga i ett förändringsprojekt – som chef kan du stötta genom att aktivt säga nej till önskemål och initiativ som normalt brukar hinnas med. Som projektledare bör du inte gå in och börja leverera om det saknas resurser. Då finns risken att projektet tappar styrfart och du förlorar överblicken.



För projektet är det lika viktigt med en tydlig prioritering gentemot initiativ och löpande arbetsuppgifter i linjearbetet som prioritet mellan olika projekt och IT-resurser.

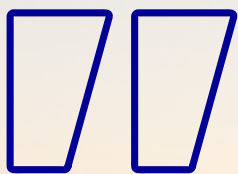
Kennet Jansson på Pro4u



Se till att beslut kan fattas

Att nödvändiga beslut fattas i tid är en viktig framgångsfaktor som framförs av våra förändringsledare. Bemanna styrgruppen med verksamhetschefer som berörs av förändringen och har mandat att ta nödvändiga beslut.

Hellre en liten, skarp styrgrupp med beslutsförmåga än en stor grupp som har svårt hitta tider i kalendern. Beslutsregler som HUKI-matris eller liknande kan garantera att den lilla gruppen tar hänsyn till alla viktiga områden. För att effektivt kunna fatta operativa, taktiska och strategiska beslut kan det vara bra att sätta upp beslutsgrupper på olika nivåer i projektet. Som förändringsledaren/projektledaren behöver du säkerställa att projektet tydligt lyfter fram beslut som behöver tas – och när de behöver tas – för att projektet ska kunna tuffa på mot uppsatta mål. Bra och tydliga beslutsunderlag med redovisning av alternativen och rekommendation från projektet behövs för att förenkla att beslut fattas i tid. Gäller både beslut för att hantera risker (utmaningar) och beslut som behövs för att komma vidare i projektet som t.ex. val av leverantör eller val av utbildningsstrategi. Kom ihåg att berömma medlemmar i styrgrupp/ledning när de gör bra saker. De är också människor!



Utmaningar har eskalerats i tid och på ett tydligt sätt så att alla i styrgruppen förstod vilken stöttning som behövdes för att säkerställa att projektet kunde jobba på.

Eva Vitell, Verksamhetsansvarig på Vattenfall



Engagerad ledning

Att styrgrupp och sponsor (den övergripande affärsmässigt ansvariga för projektet) aktivt stöttar projektet är en viktig framgångsfaktor som framförs av våra förändringsledare.

Förändringsledning

Förändringsledningen kommer att vara i helt olika faser jämfört med det övriga projektet. Det mesta av förankringen i organisationen kan och bör göras av ledningen. Ta en diskussion kring vad och vilka aktiviteter som ledningen ska göra och vad som andra i linjeorganisationen eller projektteamet ska göra. Många av aktiviteterna hittar du i kommunikationsplanen.

Tänk på att de som är djupt involverade i projektets leveranser kan ha svårt att prioritera arbetet med förändringsledning. Det är svårt att vara övertygande i sin kommunikation med andra intressenter mitt under projektet då man samtidigt brottas med större och mindre utmaningar.



*Vad kan jag göra för att stötta projektet?
När man får den frågan från individerna i ledningen/styrgruppen vet man att det finns bra förutsättningar för att genomföra projektet.*

Ulrika Wennberg, VD på Pro4u



Rätt avsändare för kommunikation och förankring

ADKAR är en metod, framtagen av Prosci, för att arbeta med förändringsledning. Enligt metoden är det viktigt att varje individ går igenom stegen i ordningen:

1. **A**wareness – Individen måste få svar på VARFÖR förändringen ska ske, och på vilket sätt hen kommer att påverkas av förändringen samt vilka risker som verksamheten kan få om inte förändringen sker.
2. **D**esire – Syftar till att individen inte bara förstår utan vill delta i förändringen.
3. **K**nowledge – Utbildning och kunskap om förändringen.
4. **A**bility – Att individen kan omsätta kunskapen i praktiken.
5. **R**einforcement – Det sista steget som handlar om att införa åtgärder så att förändringen inte återgår till det ursprungliga läget efter ett tag.

För att lyckas med förändringen behövs kommunikation.

Gör en Kommunikationsplan som beskriver vad som ska kommuniceras till respektive intressent. Hur det ska göras, när det ska göras och av vem.

Glöm inte att stämma av informationsbehovet med de olika intressenterna!

De intressenter som är närmast förändringen behöver involveras i projektet medan övriga intressenter snarare behöver information. Om man vill förbättra avtalsefterlevnad och kontroll av kostnader och därför förändrar företagets inköpssystem är inköp- och ekonomifunktionerna, och en referensgrupp med beställare viktiga att involvera i projektet. Leverantörer, övriga beställare, chefer och medarbetare behöver känna till förändringen men inte involveras på samma sätt.

Kommunikationen till varje intressent behöver besvara följande frågor:

Varför görs förändringen
Hur påverkas intressenten
Vad ska intressenten göra och när

Det är ingen idé att kommunicera allt på en gång. Börja med att berätta varför förändringen ska göras, nyttan och effektmålen. För att förändringen ska accepteras är det viktigt att ledningen är delaktiga. Dialog är viktigt och man behöver kunna bemöta invändningar. Därför kan det vara bra att informera under möten.

Desto närmare själva genomförandet desto konkretare blir informationen kring vad intressenten ska göra och när. För vissa intressenter behövs kanske utbildningar. Tänk på att upprepa budskapet och att använda olika kanaler. Ta hjälp av och involvera Kommunikation- och HR.

Projektet behöver självklart ta fram kommunikationsplaner, material och hantera hur information sprids till projektets intressenter. Men det är inte projektet som ska stå som avsändare vid kommunikation om varför förändringen behövs och vad som ska uppnås – det är ledningen. Tänk på att alla i ledningen kanske inte är vana vid att hantera det förändringsbehov som uppstår i större projekt. Även de kan behöva stöttning och coachning.

Ledning/ansvarig chef i organisationen är den bästa avsändaren för information om vad olika intressenter förväntas göra och när. Ska alla i företaget följa nya rutiner för lagring av personalinformation är HR-direktör en lämplig avsändare. Ställs nya krav på leverantörerna är det istället t.ex. inköpschef som behöver vara avsändare till leverantörerna.

Kommunikationen behöver vara tydlig

Med hjälp av Läsbarhetsindex, LIX kan du få en uppfattning om hur lättläst en text är. På www.lix.se kan du klistra in en text och direkt få en analys.



Ingen hade genomfört ett projekt av den här typen på över 20 år och Finansinspektionen bedömde projektet som mycket "komplex". " Med omkring 40 intressenter inblandade, fördelade mellan Swedish Match, tre försäkringsbolag, Finansinspektionen, Skattemyndigheten och revisorer blir uppgiften att sprida information till alla berörda ett stort projekt i sig. Lösningen, en extern webbplats för alla dokument, blev en viktig framgångsfaktor.

Maria Wirlée, Förändringsledare på Pro4u



Styr mot rätt mål

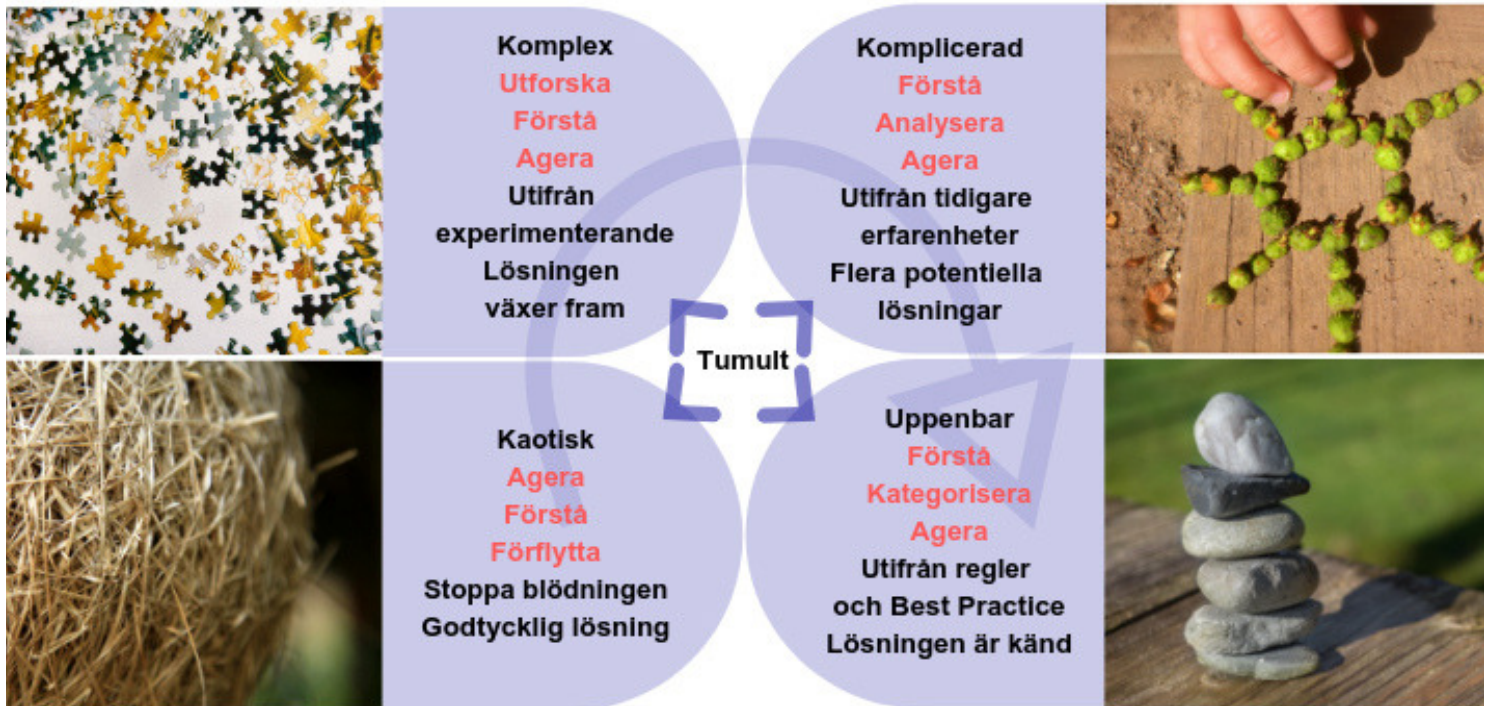
För att projektet ska lyckas behöver man hela tiden ha verksamhetens bästa för ögonen. Mottagarna måste uppleva fördelarna med projektet. Missa inte krav och förankra lösningar. Involvera slutanvändare från början och ta med de funktioner som berörs.

Var inte främmande för att ändra projektets scope för att säkra effektmålen eller ändra scopet om du märker att det ursprungliga målet inte är en framkomlig väg till en rimlig kostnad. Ibland kan det vara bättre att starta ett nytt projekt lite längre fram eller flytta delar till en annan release.

Tänk på att forskning visar att mindre projekt med tydliga mål lyckas bättre än långa omfattande projekt.

En bra dialog mellan förändringsledare och beställare/styrgrupp i de här frågorna blir betydligt enklare om förändringsledaren har egen managementerfarenhet.

Olika typer av projekt kräver olika styrning. Stigfinnarprojekt med mycket stort nyskapande måste få annan styrning än genomförandeprojekt där målet är känt och metoden är beprövad. Det handlar mer om innovationscoaching än projektstyrning. Denna typ av projekt måste kontinuerligt planeras om och det ska inte tas som ett misslyckande utan som en förutsättning för framgång. Cynefin är en modell som enkelt hjälper dig att kategorisera vilket angreppssätt som passar just ditt projekt och hur det bör genomföras. Befinner ni er i en enkel, komplicerad, komplex eller kaotisk miljö?



Dave Snowdens film "The Cynefin framework" är en bra introduktion för dig som vill veta mer.



Inte minst viktigt var också en bra förståelse för vår affärsstrategi och förmåga att styra upphandlingen mot en bra affärsmodell.

Staffan Lindberg, Chef för affärsutveckling och design på Svenska Spel



Förutse utmaningar i projektet och hantera dem

Bredd och förmåga att inse vad som är viktigt, och att se till att rätt saker prioriteras i rätt tid lyfts av våra kunder fram som en viktig framgångsfaktor.

Du behöver ta dig tid för att aktivt arbeta med de risker/utmaningar ni har identifierat i projektet och se till att arbeta med åtgärder för att minska dem. För visst har ni gjort en riskanalys och identifierat åtgärder och ansvariga?

Det är nu du ska ta hjälp av sponsorer och medlemmar i styrgruppen. Nu behöver de rycka in och ta ansvar för åtgärder. Lyft risker och peka på beslut som behöver tas och vilka åtgärder som behövs.

Praktiska tips är att identifiera nyckelbeslut för att snabbare komma framåt och att se till att använda en mix av olika intressenter i referensgrupper för att ge bättre och förankrade lösningar.

Prioriteringar i projektet måste göras utifrån verksamhetens behov. Se till att de är glasklara och väl förankrade.

Försäkra dig om att inte få otrevliga överraskningar genom att pilota lösningen innan du rullar ut den i stor skala. Undvik att driftsätta allt på en gång, det skapar oftast onödiga risker och belastning på både projektteam och linjeorganisation.



Seniora konsulter har bredare spektra och kan lättare se helheter och utifrån det avgöra var och när man ska prioritera olika områden.

Annette Palinski Vallin, chef för enheten Delivery & Production inom divisionen Enterprise Business Services på Sergel kredittjänster



Förmåga att hantera olika typer av relationer.

Som förändringsledare och projektledare behöver man kunna hantera alla olika relationer i projekt - affärsrelation med leverantör/er, coacha projektmedlemmarna i den egna organisationen, och konstruktiva diskussioner med ledningen.

Förändringsledare med erfarenhet och verktyg skapar förmåga att handla proaktivt och förhindra missförstånd, osämja eller besvikelser utan att ropa "vargen kommer" hela tiden.

Glöm inte att identifiera nyckelpersoners drivkrafter för att säkerställa en hög motivation så att deras insats bidrar till projektets framgång.



Pro4us förändringsledare kunde förutse många av de utmaningar som projektet skulle komma att ställas inför och att hon också kunde röra sig mellan att hålla i affärsrelationen med leverantören och att coacha projektmedlemmarna på Folksam uppskattades.

Ninni Wibeck, Chef för avdelningen
Koncernstöd och Tjänster inom IT på Folksam



Skapa tid för reflektion

Förstudie, beslutsunderlag, statusrapporter, krav, utveckling, sprintar, migrering, tester, aktiviteter, leveranser mm måste givetvis fungera. Det är basnivån som måste hanteras i projektet.

Förmågan att även kunna hantera förändringsledning, kommunikation, verksamhetsperspektivet och ledarskap är det som gör skillnaden.

Som förändringsledare behöver du ta dig tid att regelbundet reflektera över projektet och teamet. Var befinner ni er och hur arbetar ni med framgångsfaktorer ni har lyft fram? Utvärdera regelbundet om ni behöver göra något annorlunda. Involvera teamet. Statusrapportering är en typisk tidstjuv. Se till att effektivisera rapporteringen så att du får tid till att säkra framdriften.

Sammanfattningsvis kan arbetet i ett förändringsprojekt beskrivas på följande sätt:

Arbetet i projektet kommer att fokusera på andra frågeställningar än arbetet i styrgruppen som måste ligga steget före och bana väg för projektet i nästkommande faser. Förändringsledningen behöver involvera projektmedlemmar och intressenter som kan påverka projektet innan projektstart medan kommunikation mot övriga intressenter släpar jämfört med projekt.

Fas	I projektet	Styrgrupp/risk	Förändringsledning
Initiera projekt	Bemanning av projektet Projektdirektiv Risklista	Beslut om start, hantera risker i avtal gentemot leverantörer, säkerställa bemanning	Intressentmodell Varför ska förändring göras?
Definiera (Förstudie)	Kravställning, involvera intressenter	Stötta för att driva på nödvändiga beslut.	Ta fram kommunikationsplan och förtydliga behov för bra mottagande. Dialog med ledning och andra intressenter som kan påverka projektet.
Genomförande	Hårt arbete. Etablerade arbetssätt i projektteamet. Förankra och säkerställa lösning tillsammans med referensgrupper. Säkerställ användarvänlighet.	Hantera risker kring externa leveranser till projektet. Hantera interna risker kopplade till den egna organisationen.	Informera och förankra förändringsbehov hos chefer. Löpande information till intressenter i flera kanaler. Hur kommer de påverkas? Utse deltagare pilot
Pilot	Hantera pilot mot utvalda delar i företaget Hantera fel/brister.	Hantera risker/problem som kan uppstå vid utrullning. Motverka risker i förvaltning.	Information till intressenter i flera kanaler. Vad ska de göra och när?
Utrullning	Aktiviteter inför och efter driftsättning Utbildning, Bygga upp Support/Helpdesk Hantera synpunkter.	Etablering förvaltning	Upprepa information till intressenter. Aktiviteter för att etablera förändringen. Ta emot och återkoppla på synpunkter.
Överlämning till förvaltning	Överlämning och etablera förvaltning	Utvärdering, erfarenhetsåtervinning och projektavslut	Aktiviteter för att etablera förändring.

Om Pro4u

Att leda stora och komplexa förändringsprojekt är Pro4u:s kärnkompetens. Våra seniora förändringsledare arbetar i gränslandet mellan ledning, organisation, IT och andra verksamhetskritiska områden. Deras mångåriga erfarenhet är efterfrågad och våra kunder är stora företag och organisationer. Våra kunder ger Pro4u förtroendet att leda sina förändringsprojekt, ofta mer än en gång. Det ser vi som ett bevis på att vi lyckats i vår målsättning att ha marknadens bästa förändringskonsulter och att erbjuda excellens inom förändringsledning.

Vi är strategisk partner till stora företag och organisationer som behöver seniora förändringsledare till krävande och ofta komplexa förändringsprojekt.

Pro4u har många återkommande kunder inom bank och finans, försäkring, offentlig verksamhet, eHälsa, industri, handel, energi, media, spel, bygg och telekom. Genomförda uppdrag inom digitalisering, implementation, outsourcing och upphandling.

Vi har lång erfarenhet av att handplocka förändrings- konsulter som matchar de olika krav som ställs på ledarskap, personliga egenskaper, specifikt applikationskunnande samt verksamhets- och branschkunskap.