

Skillnaden mellan process och projekt

Begreppen "Projekt" och "Process" kolliderar med varandra, utnyttjar varandra och kompletterar varandra på ett sätt som av många upplevs som otydligt. Vårre är att en hopblandning av begreppen kan vara direkt skadlig, speciellt när förändringsprocesser utförs i projektform på ett sätt som direkt motverkar processens syfte att skapa en mental förändring av attityder, värderingar mm.

Projekt är i sin ursprungsdefinition något som brutits ut ur den ordinarie verksamheten med en tillfälligt sammansatt organisation, med en tydlig definierad uppgift, med en tidsatt sluttidpunkt och ofta med en egen budget. Projektformen har dock med sin tydliga målstyrning, möjlighet till kraftsamling och fokus på resultat blivit så populär att allt mer av det "ordinarie linjearbetet" projektifieras. De flesta organisationer och företag brottas därför med problemet av att ha för många projekt i förhållande till sin förmåga att hantera dem.

Processer är om möjligt ett ännu bredare begrepp. Det finns kemiska och tekniska processer, juridiska processer, samarbetsprocesser, omställningsprocesser etc. Det vanligaste utnyttjandet av processbegreppet i industrin har dock under de senaste åren varit för olika former av arbetsflöden. Dessa har definierats, analyserat och effektiviserats allt i avsikt att få snabbare, billigare och enklare flöden. Formella "Processägare" utses. Låt oss kalla denna form av tillämpning för "arbetsprocesser".

Så har vi då "förändringsprocesserna" som har en helt annan karaktär. Ofta innebär en förändring att en mänsklig mognadsprocess krävs för att personalen skall börja arbeta på ett annat sätt eller förhålla sig till brukaren med ett nytt innehåll. En sådan process skall alltid genomföras inom linjeorganisationen. Då handlar det inte bara om att skapa ny struktur utan också påverka människors föreställningar, arbetssätt, kompetenser och värderingar. Människor påverkas genom att själva vara delaktiga i utvecklingen av det nya. Man måste tänka utvecklings- eller kulturprocess – inte projekt! Skall man omorganisera eller fusionera två existerande organisationer räcker det inte med nya organisationsrutor. Personalen skall också lära sig att fungera inom den valda formen. Det gör de om de accepterar förändringen men de kan också sabotera den om de inte ställer sig bakom beslutet.

I projekt leder man genom att fokusera, precisera och kontrollera framdriften mot fastställda mål. Projektledaren driver på och "går framför och tillsammans med sina medarbetare" och visar hur man skall arbeta.

Under en förändringsprocess går processledaren "bakom eller tillsammans med sina medarbetare" och följer gruppens rörlighet helt enkelt för att han eller hon måste rätta takten efter de anställdas mentala förflyttning. Går man för fort fram kommer implementeringen att ta längre tid. I värsta fall kommer personalen inte tillbaka till den effektivitetsnivå man hade före det att förändringsprocessen startades. Processledaren inväntar rätt tidpunkt för olika insatser för att få ett genomförande som berör och påverkar massan.

Projekttänkandet lurar oss lätt att tro att människor förändras för att vi säger till dem att förändras. Även om de skulle vilja det, är det inte alltid som de har förutsättningarna för att kunna förändras. Detta eftersom en hel del av våra förhållningssätt styrs av bakomliggande ibland mer eller mindre omedvetna värderingar. Därmed dumpas hela begäran om ett förändrat förhållningssätt i människors knä utan att de har insikt, förståelse eller kunskap om vad de förväntas göra - och inget händer. Detta är slöseri med människors tid och exempel på dåligt skötta förändringsprocesser, dvs någon ledning förekommer inte. Man förutsätter att förändringen sker av sig självt.

Ibland – sannolikt för ofta - drivs förändringsprocesser som förändringsprojekt. Det förekommer då man har en absolut deadline för när t ex en fusion skall börja fungera.

I dessa fall startar själva implementeringen av fusionen när människor skall börja lära känna varandra, då personal börjar få innehåll i nya befattningar och roller samt då nya strukturer levandegörs för att verksamhetens grundförutsättningar skall ta form igen. Många använder projektformen för utredningar fram till slutet. Sedan vidtar genomförandet - processen. Den är alltid en styrd eller icke-styrd samverkansprocess mellan alla berörda parter som skall ge liv åt den nya fusionen. Projektformen kan och bör också utnyttjas inom en förändringsprocess, men då som tydligt avgränsade delar av den.

Vänder vi på ordningen så förkommer det i många projekt inslag av samverkans- och förändringsprocesser. Tyvärr är ofta varken beställare eller projektledare medvetna om detta.

De saknar vanligtvis insikt och förståelse för vad det innebär att leda en process mellan människor för att åstadkomma förändringar av attityder, förhållningssätt och relationer.

I de flesta fall har de heller inte den kunskap och erfarenhet som behövs för att leda dessa mer organisationskulturella behov som skall hanteras innan förändringen är ett faktum.

För att ge den absolut slutliga klarheten i hanteringen av begreppen projekt och process så kan vi notera att de flesta arbeten med att "slimma" arbetsprocesser utförs i projektform och ofta har ett väsentligt inslag av förändringsprocess!