

ADFÆRDSDESIGN ER NØGLEN TIL GEVINSTREALISERING

Af Mads Ingemann Herskind,
mahe@implement.dk og Rasmus
Rytter, rry@implement.dk
Implement Consulting Group

Gør det let, eller glem det. Hvis vi vil skabe værdi med vores forandringsprojekter, skal vi gøre det let for folk at handle på den ønskede måde. Det er ikke nok, at vi designer projekter til at skabe værdi og får realiseret leverancerne, hvis vi glemmer, at mennesket er den stærkeste fællesnævner i stort set enhver forandring. Inden for rammen af vores projekt må det gerne være svært, men så snart vi involverer vores kolleger, kunder eller medborgere, skal det være let – for uden forandring, ingen gevinstrealisering.

Som fagnørder kommer vi ofte til at bruge de gode gamle værktøjer, som vi har brugt lang tid på at blive gode til at anvende – som når vi banker løs på alle søm med vores yndlingshammer uanset sømmets størrelse. Men nogle gange indser vi først for sent, at det bare ikke er nok, for hvis vi altid har anvendt hammeren, er det svært pludselig at få øje på gevinsten ved at bruge en skruetrækker.

I næsten alle organisationer kæmper vi med at vride gevinster ud af forandringsprojekter. Men ser du dig lidt omkring, eksisterer der mange bud på, hvordan du kan realisere et forandringsprojekts gevinster. Det er selvfølgelig vigtigt at have det klassiske fokus på produktion af it-systemer, processer eller produkter, men ikke det vigtigste. For selvom vores leveranceproduktion halter bagefter, skal vi nok få lavet it-systemet, processen

eller produktet, da vi som mennesker grundlæggende hader at stå i problemer, der ikke er løst – men at leverancerne er leveret, realiserer ikke nødvendigvis gevinsterne.

Der er tre vigtige områder, du skal have fokus på, hvis du skal lykkes med at skabe værdi med vores forandringsprojekter:

1. Du skal designe og lede dine projekter, så de maksimerer gevinstrealisering.
2. Du skal følge op på gevinstrealiseringen, når projektet er afsluttet.
3. Du skal skabe den forandring, der skal til for at realisere gevinsterne i første forsøg.

Gevinstrealiseringsmetoden er skabt til at sætte fokus på de første to områder.

Gevinstrealisering kræver, at du fokuserer på de mennesker, der skal ændre adfærd

Vi har traditionelt haft en tendens til kun at have godt fat i "enderne" af vores projekter, dvs. i projektets formål og i produktionen af løsningsleverancer. Dette efterlod et stort sort hul i midten af projektet (se figur 1), hvor vi så at sige lod realiseringsprocessen være uberørt, uden at vi gik i dybden med den. Vi definerede en lang række leverancer ud fra projektets formål og fik leverancerne produceret – og så håbede vi på det bedste.

Nogle gange blev resultatet godt, men langt fra altid. Ifølge Gallup gør dette, at vi faktisk kun når i mål med en gevinstrealisering, der afspejler potentialet fra business casen, i hvert tredje af vores projekter.

For at vi kan sikre gevinstrealiseringen i vores projekter, skal vi belyse hele det "sorte hul". Figur 1 viser hele gevinstrealiseringsprocessen og dermed også den årsag-virkningssammenhæng, som vi skal have etableret for at nå i mål med gevinstrealisering i vores projekter. Traditionelt set starter vi med formålet, og derefter bevæger vi os fra højre mod venstre i processen, imens vi folder projektet ud, for på den måde at designe projektet til at skabe de ønskede gevinster. Vi designer altså projekter ved at gå fra højre mod venstre, mens vi skaber værdien ved at gå fra venstre mod højre i figuren.

Gevinstrealiseringsprocessen er baseret på en årsag-virkningssammenhæng, og derfor kræver det både, at vi lykkes med de klassiske projektleverancer, men også at vi får skabt de nødvendige kompetencer og ikke mindst en forandret adfærd, hvis vi skal realisere det fulde gevinstpotentiale i vores forandringsprojekter. Det betyder, at det er mere eller mindre ligegyldigt, om vi har leveret vores it-system, produkt eller proces til den aftalte tid, økonomi og kvalitet, hvis vi ikke også er lykkedes med at få skabt den nye adfærd hos vores kolleger, som det kræver, hvis vi skal realisere gevinsterne.

Går vi fra formålet og direkte til at definere projektets leverancer, realiserer vi for få gevinster ...



... da gevinstrealisering kræver, at vi lykkes i **alle led** i processen frem mod gevinsterne.



Forandring af adfærd er den væsentligste drivkraft bag gevinstrealisering – og den største udfordring.

Figur 1. Gevinstrealiseringsprocessen og det "sorte hul"

De fleste organisationer har i mange år arbejdet struktureret med at blive gode til at producere projektleverancer og træne medarbejderne til at opnå de nødvendige kompetencer. Det samme er ikke tilfældet med forandring af adfærd. Forandringsdelen gribes kun sjældent struktureret og effektivt an, og derfor er forandringsindsatsen nøglen til gevinstrealisering i de fleste organisationer. For uden forandring, ingen gevinstrealisering.

Adfærdsdesign sætter mennesket først i forandringen

Indtil nu har vi talt om gevinstrealisering, men vi har ikke beskæftiget os med adfærdsforandringen på detailniveau. Vi har nøjedes med at synliggøre, at der ligger en stor opgave i at forandre adfærd, men vi har ikke vist hvordan. Det er her, at adfærdsdesign kommer til sin ret som et stærkt metodegreb.

Adfærdsdesign er opstået ud af mange års studier af, hvordan mennesker træffer beslutninger. Disse studier har givet os en ny forståelse af, at menneskets beslutninger i de fleste tilfælde ikke er specielt rationelle, men bliver truffet ad hurtige ikke-rationelle smutveje eller på grund af de vaner, vi har. Til at starte med gjorde denne nye forståelse adfærdsdesign udbredt til fx prissætning af varer (der er en grund til, at der kun er tre varianter af kopstørrelser i biografen) og til sjove nudges, hvor en af de mest kendte er fluen i urinalet i Schiphol-lufthavnen. Adfærdsdesign var i sit udgangspunkt et studie af mennesket i dets kontekst, og metoden var rigtig god til at forklare, hvorfor vi agerer og handler, som vi gør. Men adfærdsdesign i version 2.0 kan også gøre sig gældende i større transformationer, som fx kulturforandringer, digitale agendaer, agile visioner m.fl.

Det kræver tre ting, før adfærdsdesign kommer til at gøre en forskel i en forretningskritisk forandring:

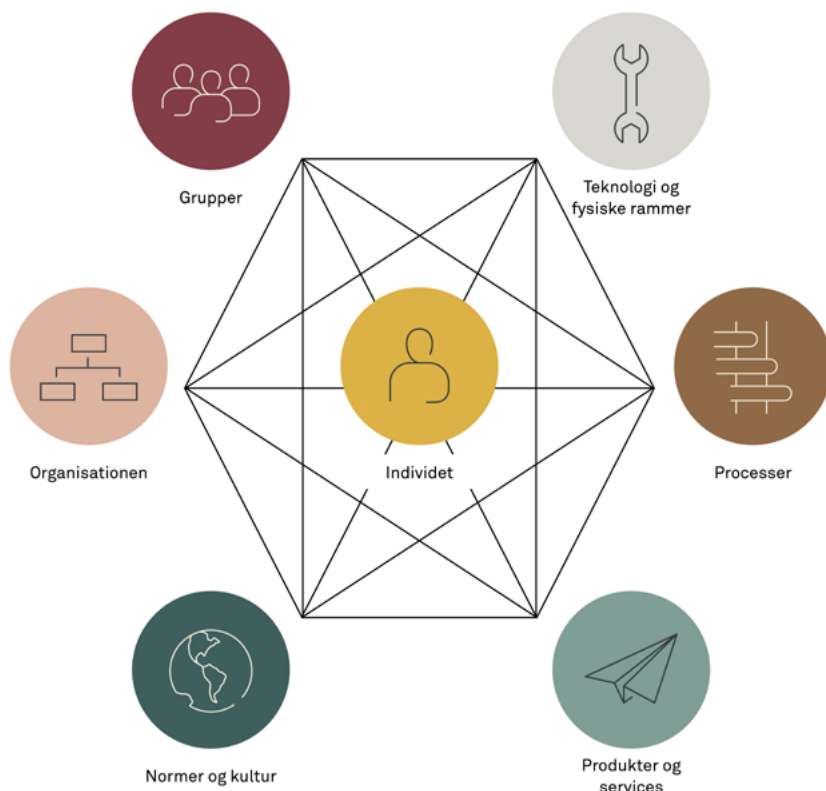
- **Et strategisk ophæng:** Du skal gøre formålet med forandringen tydeligt for at skabe et organisatorisk engagement bag brugen af adfærdsdesign.
- **En projektramme:** Den adfærd, du skaber, skal kunne kobles direkte til den værdi, du ønsker at realisere.
- **Metoden skal skaleres:** Du har brug for mere end en kirurgisk metode, der løser ét problem. Du skal kunne se det store billede, samtidig med at du arbejder kirurgisk med hver enkelt del af den adfærd, som du vil forandre.

Gevinstrealisering og adfærdsdesign er det perfekte match

Inden for gevinstrealisering har vi brug for adfærdsdesign til at vise præcis, hvordan vi skal ændre adfærd, og inden for gevinstrealisering er der en klart beskrevet plads i projektet til adfærdsdesign (forandringssporet) som midlet til, at forandringen lykkes. Inden for adfærdsdesign får vi med gevinstrealisering det strategiske ophæng og den projektramme, vi har brug for. Adfærdsdesign skal kunne fungere i forlængelse af de strukturer, som vi arbejder med i projekter, og det skal tale ind i designet af tiltag for forandring. På den måde bliver resultaterne af adfærdsdesign rammen for, hvordan vi forstår og løser problemerne, så vi sætter mennesket først, når vi definerer indholdet.

Princippet for adfærdsdesign: Lethed frem for alt

1. **Reducér den indsats, det kræver for at gøre det rigtige.** I de fleste tilfælde forstår folk godt rationale bag en kommende forandring, og i de fleste tilfælde har de også en umiddelbar lyst til at ændre adfærd. Det egentlige problem er, at vi alt for ofte kommer til at placere fortællingen om den nødvendige forandring alt for langt væk fra det praksisnære eksempel. Samtidig glemmer vi, at fællesnævneren for al forandring er individuelle mennesker, som skal handle på en anderledes måde i morgen. Derfor er adfærdsdesign så essentielt for realiseringen af gevinster. Med metoden kan vi trække visionen ned på jorden og få den til at fremstå "mindre" ved at fokusere på mennesket før løsningen.
2. **Byg på det eksisterende.** Der er ingen, der står i hjørnet og foretager sig ingenting i dag. Så hvis vi er opmærksomme på, hvad der driver folks nuværende adfærd, kan vi bruge det som en løftestang til, hvordan vi kan dreje af mod den nye adfærd uden at overrumple folk med for meget nyt.
3. **Kom ud, og prøv det af!** Vi løser ikke problemet fra mødelokalet. Kom hurtigst muligt ud ad døren, og vær undersøgende på de elementer og mennesker, der er målet for forandringen. Vær nysgerrige, og udfordr jeres antagelser.



Adfærdsdesign i praksis

Det er let at integrere adfærdsdesign i det praktiske arbejde med at ændre adfærd. I stedet for at se på ét problem, ser vi nu forandringen som en serie af små adfærdsforandringer. For at finde ud af, hvilken adfærd vi skal sigte efter for at realisere projektets gevinster, og hvordan vi bedst opnår det, har adfærdsdesign et sæt af aktiviteter, der kan hjælpe os:

1. Indsigtsstudie
2. En grundig barriereanalyse
3. Brugen af indsigter og barriereanalysen til at forme vores initiativer

Hvis vi skal lave en række kirurgiske indgreb, kræver det, at vi har indsigt i, hvad der sker blandt medarbejderne i den organisation, hvor forandringen skal finde sted, og hvad der lige nu er de største barrierer for at gøre vores ønsker om ny adfærd til virkelighed. I processen skal vi skabe det organisatoriske engagement, som en succesfuld forandring kræver. Der skal være villighed til at ville undersøge og udfordre forestillingerne om det nødvendige for en forandring. Det kan kun lykkes ved, at vi forlader projektets elfenbenstårn og går ind i den organisatoriske dagligdag.

Barriereanalysen er en måde, hvorpå vi adskiller problemet i mere nuancerede kategorier. Ved at gøre det får vi også øjnene op for de mange facetter, en løsning kan indebære. Målet er ikke, at vi finder noget inden for alle kategorier, men at vi finder løsninger dér, hvor det skaber mest effekt. En anden fordel ved barriereanalysen er, at vi får øjnene op for potentielle løsningskroge, som vi med fordel kan bygge videre på i vores forandringsinitiativ.

Figur 2. Barriereanalysens områder

For at forstå barriererne for individet kan vi gøre brug af Maurers niveauer for modstand¹, der hjælper os til at forudse, hvad vi kan forvente af modstand, og hvilke indsatser der skal til for at hjælpe den enkelte godt gennem forandringen. De resterende barrierer deles op i organisatoriske og tekniske barrierer, jf. figur 3. Hvad er det i individets kontekst, der driver den nuværende adfærd, hvorfor er den attraktiv, og hvordan står det, der sker nu og her, enten i vejen eller som en løftestang for vores ønskede mål?

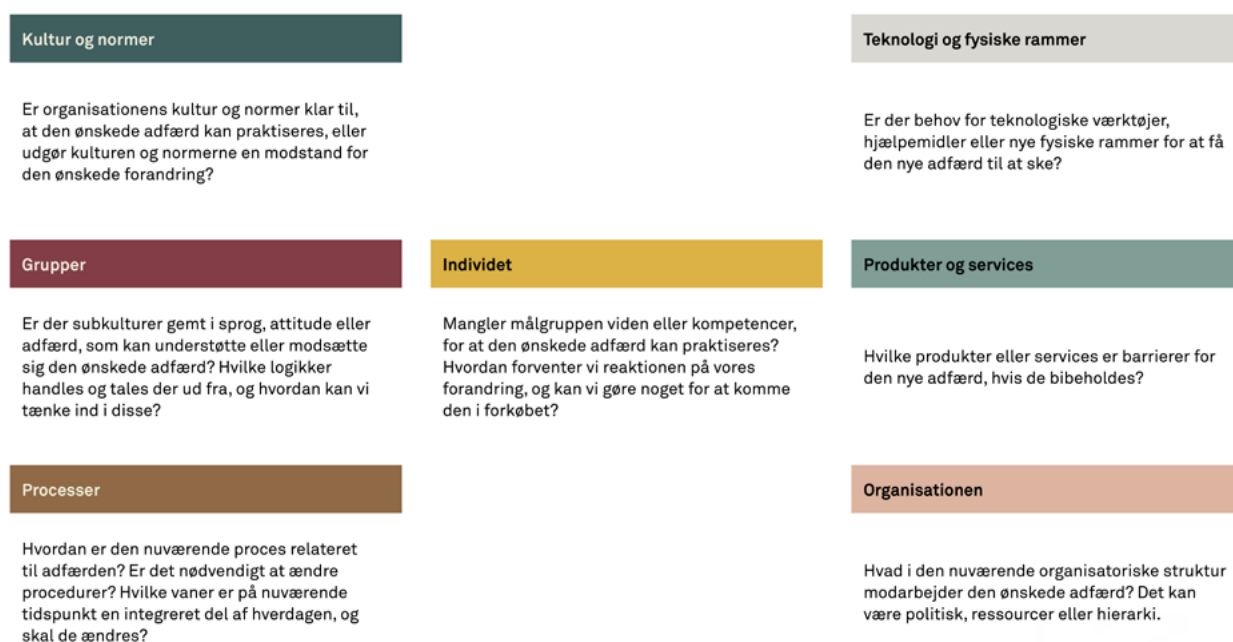
Det vigtigste ved barriereanalysen er, at vi får adskilt elementer af konteksten fra hinanden. Her anvender vi en mixed methods-tilgang, hvor både kvalitativ og kvantitativ metode skal hjælpe til at

blotlægge hvert elements nuancer. Et manglende engagement kan på den ene side skyldes, at der hersker en subkultur (sprog, logikker og lokale sandheder), der modarbejder tiltag fra hovedkontoret, men det kan også skyldes, at etablerede processer fastholder den nuværende adfærd i et jerngreb. Hvordan vi håndterer de to barrierer, vil være vidt forskelligt, og sådan kan vi nuancere løsningsrummet mere nøjagtigt som følge af barriereanalysen.

Afrunding

Vi har med denne artikel forsøgt at tale for en ny måde at gå til forandring på ved at kombinere gevinstrealisering og adfærdsdesign. Hvor gevinstrealisering taler ind i

Den analytiske tilgang til, hvordan vi skal forstå individets adfærd som en del af en større kontekst



Figur 3. De organisatoriske og tekniske barrierer
Inspireret af T. Koesters Septigonmodel

¹ Maurer har defineret fire niveauer for modstand: "Jeg kan lide det", "Jeg forstår det ikke", "Jeg kan ikke lide det" (følelsesmæssig reaktion) og "Jeg kan ikke lide dig" (reaktion på manglende tillid)

en forretningsmæssig kontekst og skaber argumentet for forandring, kan adfærdsdesign sikre, at en sådan forandring finder sted med større nøjagtighed og lethed end førhen. Kombineret bliver adfærdsdesign og gevinstrealisering en fantastisk værdiskabende metoderamme.

Kildehenvisninger

Rytter, R., Lind, J. og Svejvig, P. (2015). *Gevinstrealisering*. Akademisk Forlag, København.

Maurer, R. (2010). *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail – And What You Can Do About It*. Bard Press, Austin, Texas.

Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy and Proven Way to Build Good Habits and Break Bad Ones*. Penguin Random House, New York.

Heath, D., Heath, C. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Broadway Books, New York.

On average, projects go over budget by 27 percent of their intended cost. (Harvard Business Review)

On average, one in six projects saw a budget overrun of 200 percent. (Harvard Business Review)

55 percent of project managers cited budget overrun as a reason for project failure. (IT-Cortex)

31 percent of project managers cite meeting their budget as a criterion for project success. (IT-Cortex)

IT failure rates are estimated to be between 5 and 15 percent, accounting for a loss of \$50–\$150 billion per year in the United States alone. (Harvard Business Review)

Projects with budgets over \$1 million have a 50 percent higher failure rate than projects with budgets under \$350,000. (Gartner)

Organisations with 80 percent or more of projects being completed on time and on budget waste significantly less money due to poor project performance. (PMI, 2017)

Project management initiatives save companies 28 times more money since their output is more reliable (PMI, 2017).

KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 900

Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München

implementconsultinggroup.com