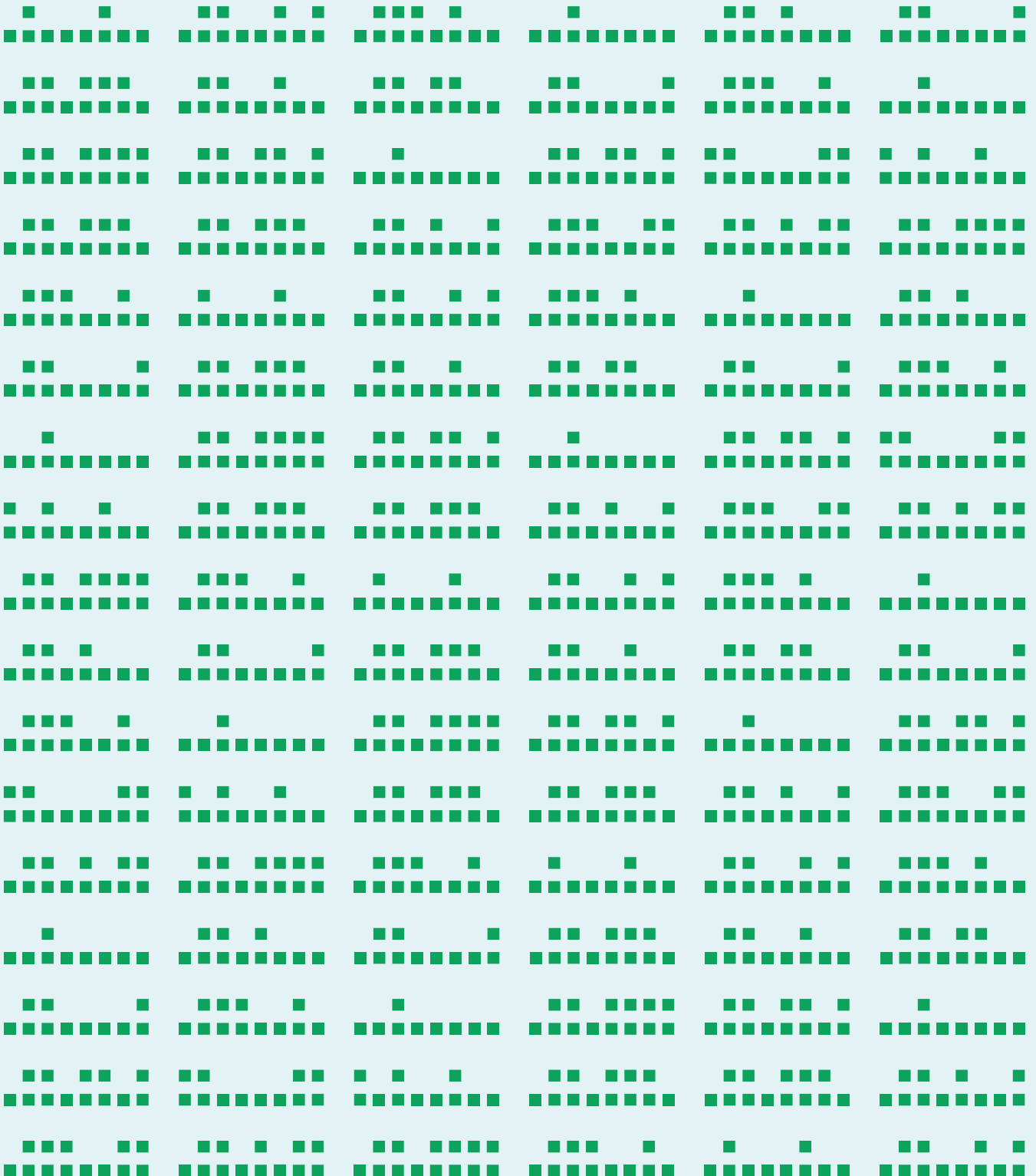


JOHAN BOOK

Vägen till den digitala arbetsplatsen

– ett förändringsprojekt



Det handlar om människor

– Koppla på rätt mindset

Att skapa den där digitala arbetsplatsen som effektiviserar och inspirerar till stordåd. Med allt ifrån bättre kommunikation, ökat samarbete till att vara ett effektivt stöd i medarbetarnas arbetsvardag. Tyvärr faller de högt travande digitala drömmarna ofta platt. Det är bara att ta en flukt in på din närmaste app-butik så ser du en digital kyrkogård med massor av spruckna drömmar. En digital kyrkogård där många av våra interna system också skulle fått en välförtjänt plats om det var användarna som fick bestämma deras vara eller icke vara.

Just nu råder tyvärr en övertro på att system och automatisering ska lösa alla organisatoriska knutar. Det finns massor av exempel, vd:n som på allvar trodde att man med det nya sönderdesignade intranätet skulle nå alla medarbetare med sin information och att medarbetarna sedan glatt skulle börja arbeta utifrån informationen. Organisationen som trodde att ett projektledarverktyg var lösningen, men inte ägnade en sekund åt att skapa och uppmuntra det eftertraktade användandet. De misslyckades givetvis. Sen ser jag också motsatsen, till exempel intranätet hos en av de stora elektronikkedjorna som såg ut som »*hej, kom och hjälp mig!*«, men skapade enormt värde för säljarna i ett Flashback-liknande forum. Det fyllde nämligen ett verkligt behov i verksamheten. Vi behöver förstå att en fin yta inte är något utan rätt funktionalitet som både används och fyller ett riktigt behov.

Endast ett medel för att skapa värde

De digitala möjligheterna är endast ett medel för att skapa värde. Om vi för några år sedan pratade om *Return on investment* måste vi nu på allvar börja prata om *Return on usage*. För det är i användandet värdet ligger. Vi måste börja prata om människor, behov och effektmål, hur vi ska nå dem och hur vi ska säkerställa att vi faktiskt är på rätt väg mot de guldskimrande effektmålen paradiset. En digital arbetsplats med intranätet i spetsen som faktiskt skapar det värde vi planerat. Och vi måste börja nu.

Häng med.



Om bokens författare Johan Book

Johan Book är kommunikätören som blev förändringsledare som sedan blev ledarskaps- och verksamhetsutvecklare. Han driver numera bolaget Motivationsbyrå och är en av initiativtagarna till »Hej Engagemang«, en nationell rörelse som vill bidra till ett mer engagerat Sverige. Med mångårig erfarenhet av internkommunikation, intranät, ledarskapsutveckling, strategigenomföranden, förändringsarbeten och skånsk sisu i ryggen utvecklar han sina tankar om vägen till att skapa en digital arbetsplats. På riktigt.

– Jag brinner för framgångsrika strategigenomföranden som utgår från människans behov och inte tekniken.



Innehållsförteckning

KAPITEL 1	Den digitala arbetsplatsen – who wants to change?.....	5
KAPITEL 2	Förändringsledning med människan i fokus	6
KAPITEL 3	Lyckad förändringsledning i ditt intranätprojekt.....	8
KAPITEL 4	Använd ADKAR-metodiken för att planera din process.....	9
KAPITEL 5	Stegvis genom ADKAR – så funkar det.....	10
KAPITEL 6	Skapa riktig användarnytta med hjälp av fyra grundläggande frågor	12
	Vilket är det huvudsakliga syftet?.....	12
	Vad vet du om dina målgrupper och din segmentering?	13
	Hur ska du möta ledningens kontra användarens behov?	13
	Vad ska vi mäta och hur?.....	14
KAPITEL 7	Så lägger du upp din förändringskommunikation.....	16
KAPITEL 8	Hur fungerar det ni planerat och nu genomför?	17
KAPITEL 9	Få förändringen att fästa.....	18
KAPITEL 10	Lärdomar till nästa förändring	20

Den digitala arbetsplatsen – vem vill förändras?

Strategiska beslut om att införa nya digitala verktyg tas och högtflygande mål för användning sätts. Samtidigt upplever medarbetare att intranät och andra system inte bidrar till den användarnytta de förväntar sig. Nio av tio strategiska beslut når aldrig sina mål. Det gäller allt från organisationsförändringar, strategigenomföranden, arbetsprocesser, resultatmål, policyer eller som i vårt fall, intranät. Med förändringsledning som metod når du enklare dina effektmål.

En rapport från McKinsey visar på att upp till nio av tio strategiska beslut aldrig når sina mål. En stor undersökning bland Sveriges 60 största bolag hösten 2015 visade samma dystra siffror. Detta trots att de höga beslutfattarna ansåg att de lagda strategierna var det viktigaste för bolagets ekonomiska framgång. Vad är det då som gömmer sig bakom siffrorna? Varför blir det inte som man tänkt sig?

Svaret är bristen på fokus hos de som ska leva med det nya. Nämligen människorna i organisationen. En helt fantastisk resurs – måhända komplex – men som rätt hanterad kan utföra underverk.

Förändringsmotstånd är norm. Det är hur du hanterar motståndet som kommer att vara skillnaden mellan din framgång och ditt misslyckande.

När digitaliseringen snurrar snabbare än någonsin pratar vi ofta om den framtida bristen på teknisk kompetens och resurser. Och den är viktig, men den viktigaste kompetensen kommer att vara den om människan och hur vi fungerar. Vad är det som driver oss? Vad är det som får oss att förändras? I grunden för digitaliseringen står vi människor, av kött och blod, som ska skapa, förhålla oss till och leva sida vid sida med en ständigt närvarande digital granne. Och det vet vi ju hur det är med grannar. Ömsom vin, ömsom vatten.

Att byta intranät ses sällan som mer än ett nödvändigt ont. I själva verket är det en process som genom förändringsledning kan verka som en katalysator för massor av positiva effekter – för och mellan människor. Bättre kommunikation, ökat samarbete och effektivare arbetsprocesser är några av dem. Så hur gör man för att lyckas med intranätprojektet? Hos förändringsledningen finns flera lärdomar att dra och konkreta åtgärder att vidta.



Förändringsledning – en övergripande introduktion

När organisationer arbetar med förändringsledning behöver människor stå i fokus. Det handlar om hur du på ett strukturerat sätt tar människor från ett läge till ett nytt, önskat läge. Framgångsfaktorn är att starta i tid och att få med sig såväl ledningsgruppen som användarna.



Arbetet med förändringsledningen bör starta så tidigt som möjligt i ett projekt, inte när det redan är igång. Att utvärdera organisationen är en viktig del där man tar hänsyn till olika aspekter gällande genomförandet som ledarskap, förankring, förändringsvana, prioriteringar och konkurrerande projekt/aktiviteter. Detta är aspekter som också bör påverka projektledning, tajming, planering och målsättning.

Har en tanke om att byta intranät väckts i din organisation? Förändringsmetodiken ADKAR kan hjälpa och vägleda dig genom hela projektet. Läs vidare för att lära dig mer om metodiken och hur du kan använda dig av tillvägagångssättet i ditt kommande intranätsprojekt.

Förändringsledning är ett strukturerat tillvägagångssätt för att ledsaga individer, grupper och organisationer från ett nuläge till ett önskvärt framtida läge.

ADKAR – en av världens mest använda förändringsmetodiker

Tittar vi på de etablerade förändringsmetoder som finns så är de väldigt lika varandra. De är alla strukturerade metodiker för att förverkliga beslut, visioner och strategiska aktiviteter med fokus på människan. Jag har valt att certifiera mig i just ADKAR för att den är en välbeprövad metodik med världens största statistiska underlag vad det gäller förändringsledning.

ADKAR handlar om att ta människorna genom förändringen för att på det viset skapa ett önskvärt beteende i slutändan. Undersökningar utförda av ADKAR visar att projekt som präglas av en strukturellt riktig förändringsledning har en måluppfyllelse på upp till 95 procent. Det gör valet att använda sig av förändringsledning ganska enkelt, eller hur?

Awareness

Först behöver medarbetarna ha medvetenhet om förändringen. Varför måste den genomföras och vad kommer den att medföra?

Desire

Därefter behövs viljan att se förändringen genomföras. Två viktiga frågor att besvara är vilka fördelar förändringen medför och vad förändringen innebär för individen.

Knowledge

När viljan har etablerats så behövs kunskap. Vad behöver varje individ veta för att kunna fungera optimalt i det nya tillståndet? Behövs utbildning? Annat stöd?

Ability

Aktivt stötta viljan och införandet. För att ha möjlighet att använda sin nyvunna kunskap krävs förmåga, tid och rätt verktyg. Har dina intressenter rätt förutsättningar att agera och leva enligt det nya?

Reinforcement

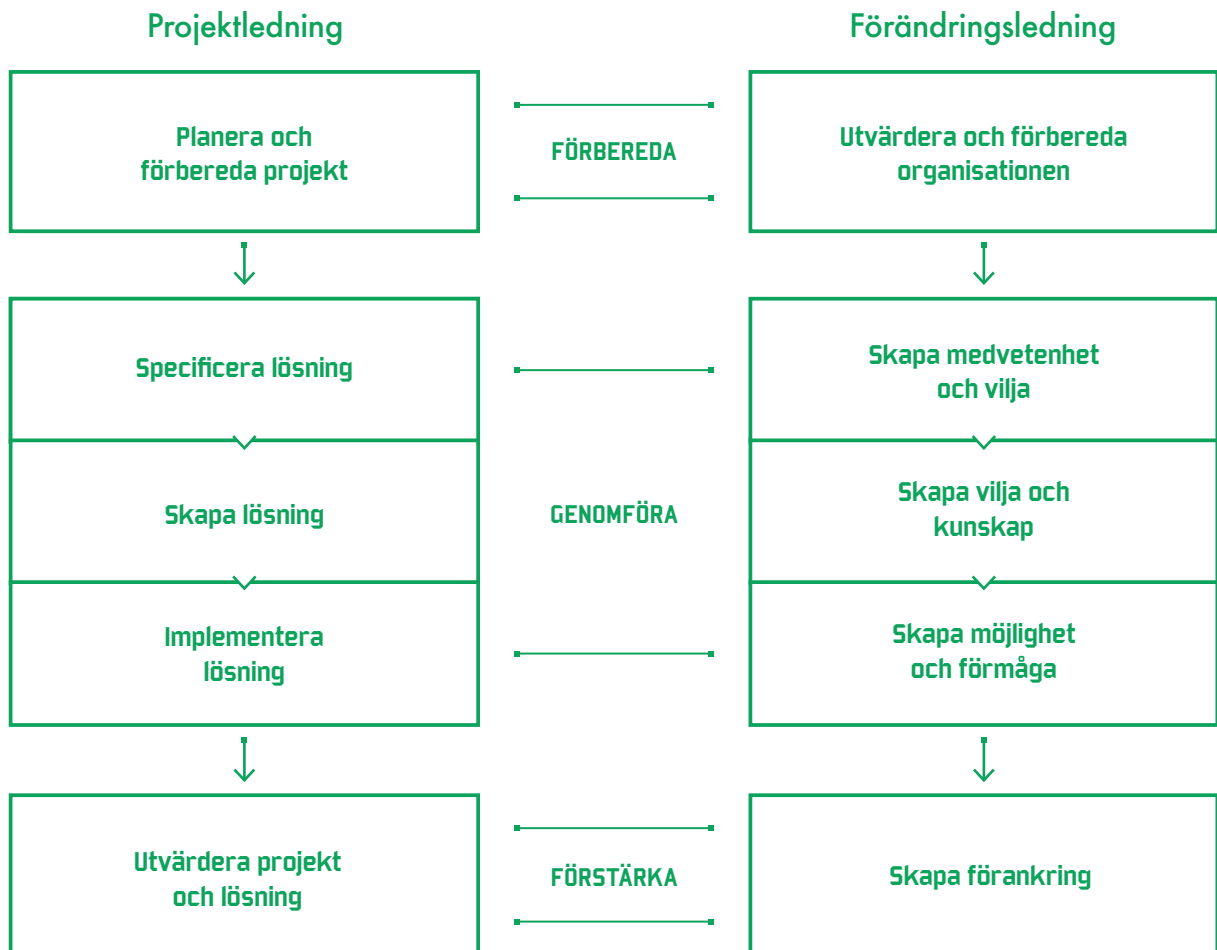
Slutligen behöver det nya tillståndet förankras/förstärkas. För att undvika att organisationen återgår till det gamla läget behövs åtgärder som bekräftar och uppmuntrar organisationen i det nya tillståndet. Direkt när du ser att en förändring börjar ske ska du synliggöra och uppmuntra den.

Om vi gör det enkelt för oss så kan vi översätta ADKAR och prata om individernas kunskap, attityd, förutsättningar och beteende. För det är det som är grunden till din framgång, Return on investment (ROI) kan slänga sig i väggen jämfört med Return on usage (ROU).

För det är i användandet din framgång ligger, i ett förändrat beteende hos dina medarbetare/intressenter/kunder. Och då måste du vägen vandra, skapa kunskap (vad och varför), en positiv attityd (vilja att använda det nya) och goda förutsättningar (kunna använda det) för användandet om du verkligen vill stötta och uppnå det önskade beteendet. Det gäller att komma ihåg att förändring sker på individnivå.

—
Det är i användandet din framgång ligger.
 —

I bilden nedan kan du se ett exempel på hur processerna skiljer sig åt mellan traditionell projektledning och förändringsledning.



Lyckad förändringsledning i ditt intranätprojekt

Ett intranät ger i sig själv ingen effekt. Värdet skapas när det används av medarbetarna. Så hur hänger förändringsledning ihop med något som ofta ses som ett IT-projekt?

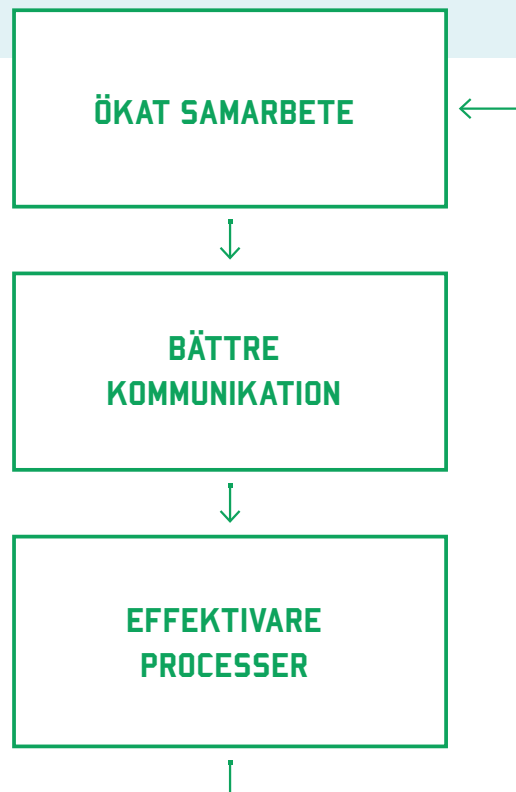
Ett intranät är ett verktyg som rätt använt kan bidra till en massa positiva effekter. Bättre kommunikation, ökat samarbete och effektivare processer är några karameller i godispåsen som många organisationer mer än gärna njuter av.

Men som Kjell Bergkvist sa i filmen *Den sista sommaren*: »Godis äter man inte för att det är gott, det äter man för att man förtjänar det.« Och precis så är med digitaliseringen; den positiva effekten kommer du behöva förtjäna genom smart, hårt och kontinuerligt förbättringsarbete.

Se till att redan i intranätprojektets vagga ta hänsyn till och fokusera på människorna som ska bidra till att ditt intranät blir den framgång du så gärna eftersträvar.

Jag är ofta ute och pratar om framgångsrika strategigenomföranden i utbildningar och föreläsningar eller rent genomförandemässigt. Ledningen kan ta världens bästa strategiska beslut men om inte människorna som ska arbeta utifrån strategin är med på banan så kommer den där eftertraktade effekten att utebli.

Trots det så läggs det i dag förvånande liten ansträngning på själva strategigenomförandet och på de som ska leverera effekten av den. Att faktiskt prioritera på riktigt, våga prioritera bort, följa upp och genom förbättringsaktiviteter säkerställa att vi sakta men säkert närmar oss det önskade läget.



Intranätprojekt och dess utveckling handlar huvudsakligen om att förändra medarbetarnas sätt att arbeta, administrera, ta del av information, bidra med information, samarbeta och så vidare. Med den här boken vill jag hjälpa dig som är projektledare, intranätsansvarig eller liknande att få med dig såväl kollegor som ledning.

Använd ADKAR-metodiken för att planera ditt intranätprojekt

Inför varje strategiskt beslut bör de ansvariga se över de organisatoriska förutsättningarna och få sig en klar bild av målen med projektet och hur vägen dit ser ut. Hur ser ledarskapet ut? Är medarbetarnas motiverade? Finns det förtroende för ledningsgruppen? Är medarbetarna vana vid förändringar?

Om vi tittar på användarnyttan hos våra intranät i dag så har det någonstans på vägen misslyckats. Då måste vi granska vårt arbete, våra prioriteringar och vårt förhållningssätt till teknik, människa och uppnådd effekt. Det kan givetvis vara jobbigt, men vem har sagt att det ska vara lätt? Målet är inte att det ska vara lätt, utan att det ska bli bra.

Det är dina medarbetare/användare som kommer att avgöra om intranätet bidrar till nytta eller inte. Du kan ha världens tjugigaste, modernaste och mest funktionella tekniska lösning men om medarbetarna inte använder den så uteblir också den positiva effekten.

Genom att fokusera på medarbetarnas kunskap, attityd, förutsättningar och beteende till det förändrade arbetssättet kommer ditt intranätprojekt garanterat att lyckas i högre grad än om du inte fokuserar på dem. Ju mer vi kan se våra medarbetare som kunder där vi måste sälja in den stundande förändringen – varför den är bra, vad den ska bidra till för företaget och individen, återkoppla och uppmuntra dem – desto snabbare kommer vi att förflytta oss mot de uppsatta effektmålen.

Ju mer vi kan se våra medarbetare som kunder där vi måste sälja in den stundande förändringen, varför den är bra, vad den ska bidra till, både för företaget och individen, återkoppla och uppmuntra dem, desto snabbare kommer vi att förflytta oss mot de uppsatta effektmålen.

Stegvis genom ADKAR – så funkar det

Metodiken ADKAR gör det möjligt att förstå individens behov när förändringar ska göras på en arbetsplats och vilken typ av stöd medarbetaren behöver och när. Att implementera ett nytt intranät är ett utmärkt exempel på ett förändringsarbete och nedan går jag igenom de olika stegen i individens förändringsresa och ger exempel på frågeställningar som du som förändringsledare behöver ta hänsyn till längs vägen.

Awareness

Om ett nytt system ska implementeras men den anställde inte är medveten om anledningarna till att förändringen behövs kan reaktionerna bli något i stil med »*Detta är slöseri med tid/resurser*«, »*Det funkade ju förut, varför ska vi byta?*«, eller »*Det nya kommer säkert vara lika dåligt som det gamla, vi får ju ändå inte tycka till*«.

Människor behöver få veta varför en förändring ska göras. Är de medvetna om det blir reaktionerna förmodligen ungefär »*Hur snart kommer detta ske?*«, »*Hur kommer jag påverkas?*« eller »*Kommer jag få utbildning i det nya systemet i tid?*«.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur kan vi involvera de som kommer att påverkas av förändringen?
- Hur ska vi kommunicera? Vem ska bära era budskap? I vilka kanaler? När?

Desire

Om vi nu tänker oss att en medarbetare vet att förändringen ska genomföras och varför den behövs men ändå gör motstånd – »*Jag vill inte, jag vinner inget på detta*« eller »*Jag tror inte detta kommer bli av, det är*

bara löst prat från ledningen igen« – så kommer vi till nästa steg i ADKAR-modellen: *desire*. Två viktiga frågor att besvara är vilka fördelar förändringen medför och vad förändringen innebär för individen. Ofta är det medarbetarens *närmsta chef som är bäst lämpad att hjälpa till att hitta personens personliga drivkrafter och motivation. Ett coachande förhållningssätt kan bryta ned förändringsmotståndet hos individen.*

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur ska vi stötta era chefer och medarbetare på bästa sätt under förändringsresan? Vilken support kommer de att behöva?

Knowledge

När förändringsviljan finns där är Knowledge nästa steg. Tyvärr sker det alltför ofta att anställda skickas på utbildning så snart ett förändringsbeslut har fattats oavsett om personalen är motiverad och förändringsvillig eller inte. Därför trycker ADKAR på att Knowledge är steg tre i processen. Utbildning ska genomföras i rätt läge, både för individen och sett till det övergripande projektet.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Vilken utbildning kommer medarbetarna att behöva?
- Hur utför vi utbildningen på bästa sätt? Inte på enklaste sätt, utan det bästa. Det är en stor skillnad. Glöm inte att det är effekten du jagar, inte att bocka av en utbildningsaktivitet.

Förändringsviljan är generellt låg hos oss människor och det är inget konstigt med det. Därför är just Awareness det första kritiska steget.

Ability

När kunskapen förmedlats till medarbetaren om hur det nya systemet fungerar och hur arbetsflödet kommer se ut efter att implementeringen är klar kommer nästa steg: *ability*. För att ha möjlighet att använda sin nyvunna kunskap krävs förmåga, tid och rätt verktyg. Det är här förändringen faktiskt sker och nya beteenden syns. Detta steg tar tid och det måste finnas utrymme för att öva och göra misstag liksom att hjälp måste finnas att tillgå.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur tillser vi att det finns både tid och resurser så att vi kan öva på att använda det nya?

Reinforcement

Det slutliga steget är Reinforcement. Nu ska det nya tillståndet förankras/ förstärkas. Misslyckas detta kan reaktionerna bli »*Det går för långsamt i det nya systemet, jag gör som jag gjorde förut ändå*« och liknande. För att undvika att organisationen återgår till det gamla läget behövs åtgärder som bekräftar och uppmuntrar organisationen i det nya tillståndet. Direkt när du ser att en förändring börjar ske ska du synliggöra och uppmuntra den. Återgår anställda till det föregående arbetssättet behövs uppföljning och kanske mer utbildning eller coaching för att säkerställa att det är det nya arbetssättet och de nya digitala verktygen som används.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur förankrar vi förändringen och ser till att den håller i sig på sikt?
- Hur kan vi göra så att förändringen blir en naturlig del i det fortsatta dagliga arbetet?
- Har vi koll på de problem som finns?
- Har vi en åtgärdsplan för de problem som finns?

Nu kommer vi till intranätet som förändringsprojekt och hur och varför det är viktigast att sätta människan i centrum för att lyckas med förändringen.

Skapa riktig användarnytta med hjälp av fyra grundläggande frågor

Intranätet är ett verktyg för att nå olika effekter, det får du aldrig glömma bort. Och då gäller det att skapa förutsättningar för intranätet och organisationen bakom att bidra till just de effekterna.

Det är viktigt att den övergripande planen grundar sig i din verksamhets behov, mål och förutsättningar. Därefter väntar delmål, effektmål, uppföljningar och åtgärder, allt i jakten på att nå de grundläggande effektmålen.

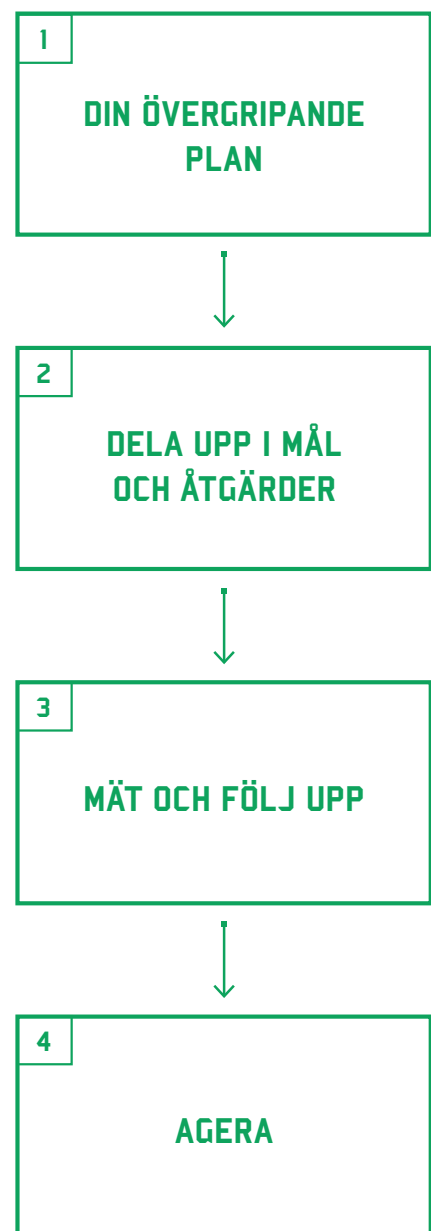
För att nå målen i ditt intranätprojekt finns det fyra viktiga frågor att ställa för att i hög grad säkerställa att ditt intranät i slutändan kommer att bli just det du vill ha och att förändringen görs med medarbetaren i centrum. De kommer här.

Vilket är ditt huvudsakliga syfte?

Backa bandet till det huvudsakliga syftet, nämligen vad effekten av ert intranät ska vara och för vem, när och hur. Ju bättre strategisk grund du lägger från start, desto lättare kommer det att bli att skapa ett aktivt intranät där du lätt kan följa upp och förbättra användarnyttan vad gäller funktionalitet, innehåll och utseende.

Att mäta effekter av ens insatser kan tyckas lika självklart som en semla i februari. Men tanke och verklighet skiljer sig ofta åt, ganska markant dessutom. För att kunna mäta effekter måste vi ha tydligt uppsatta effektmål och underliggande aktiviteter, detta för att avgränsa oss men också för att säkerställa projektets framgång. Effektkartläggning och målsättning är A och O för att ett förändringsprojekt ska lyckas.

Börja alltid med att ta fram effektmålen för din insats. Vilken är din viktigaste målgrupp? Vad är det du vill förändra hos målgruppen? Kunskap? Attityd? Beteende? När du väl har det på plats så använder du effektkartan för att komma fram till vilka behov din målgrupp har och hur du kan uppfylla dem. Ett effektmål kan vara att sänka tiden det tar för en användare att hitta ett policydokument eller att öka antalet inlogningar från användare från



X till Y. Sen tittar du på konkreta aktiviteter för att nå rätt effekt. Och hur du ska mäta och följa upp.

Att ställa sig frågorna som nästkommande avsnitt handlar om före, under och efter ett förändringsarbete ger dig definitivt mer kött på benen gällande hur du ska ta dig an ditt projekt, din kommunikation och dina användares förändringsresa. Att svara på frågorna är en sak, men det är genom kopplade aktiviteter som förfarandet kommer att ta dig närmre dina uppsatta effektmål.

Kom ihåg att små insatser under lång tid ger mycket mer effekt än stora insatser under kort tid.

Känner du till dina målgrupper och din segmentering?

Det många gör fel i både grundarbete och det löpande arbetet är att de slår ihop alla medarbetare till *en* målgrupp. Att skapa någon slags nytta för alla blir då det luddiga målet. Funktioner som är till för alla kan givetvis ligga som en bas för intranätet, men sen måste man börja segmentera målgrupper på allvar.

Du har inte en målgrupp, utan flera. Om det du gör ska passa alla passar det till slut ingen. Målgrupperna ser olika ut beroende på vad de arbetar med, vilka roller de har, olika samarbetsformer och så vidare.

Till exempel skiljer sig förmodligen behoven för verkstadsmekanikern, säljaren och ekonomiansvarige åt ganska rejält. Den kringresande säljaren måste kanske nå priser och avtal snabbt via mobilen, verkstadsmekanikern måste snabbt kunna hitta reservdelar och kanske konsultera en kollega på annan ort och den ekonomiansvarige kanske måste få tag på en månadsrapport.

Att lära känna dina målgrupper och deras behov och förstå både affär och arbetsvardag är grunden i att skapa ett behovsanpassat intranät. Segmentera därför dina målgrupper och deras olika behov.

Tre steg till att lära känna och skapa nytta för dina målgrupper

För det första vill jag ödmjukt tillägga att jag är fullt medveten om att resurserna för att förvalta och utveckla våra intranät är förhållandevis små. Desto viktigare blir det för dig att prioritera ditt arbete och kunna visa riktig och värdefull effekt. Du måste se med sunna ögon på dina förutsättningar och vara så resurseffektiv det bara går. Du måste prioritera ditt arbete hårt och kontinuerligt följa upp dina insatser så att du säkerställer att dina aktiviteter ger en effekt i rätt strategisk riktning.

1. **Identifiera** dina viktigaste målgrupper i jakten på uppnådda verksamhetsmål för din organisation.
2. **Vilka behov har de?** Det avgör gör du bäst i samråd med medarbetarna och deras chef. Vilka arbetsuppgifter skulle kunna underlättas/effektiviseras av en lösning på intranätet? Hur skulle den kunna se ut? Tillbringa tid med dem, ställ nyfikna frågor och identifiera både surdegar och utvecklingsmöjligheter.
3. **Definiera mål och syfte** med respektive målgrupp och se för allt i världen till att det är mätbart och att du följer upp och åtgärdar. Så att du kan visa värdet av dina insatser. Glöm aldrig bort det.

Hur ska du möta ledningens kontra användarens behov?

Ledningsgruppen styrs i mångt och mycket av det som skapar synliga resultat och hjälper dem i deras strävan mot måluppfyllelse. Det är därför viktigt att du baserar din intranätsatsning på konkreta aktiviteter som kommer att bidra till just detta. Ju mer kunskap, desto mer intresserad är man av att både veta och lära sig mer om saken i fråga. Om man inte vet vad tekniken kan åstadkomma kan man heller inte utveckla sin verksamhet optimalt för att bli framgångsrik.

Ofta kan ledningen ha en bild av vad ett intranät ska vara och bidra till. Den bilden kan skilja sig markant från användarnas behov. Där gäller det att vara tydlig, kan vi inte möta användarnas behov så kommer vi inte skapa ett aktivt intranät som bidrar till verksamhetsnyttan. Balansen mellan vad din beställare vill och användarna behöver är något du måste förstå.

Få med dig ledningsgruppen med hjälp av konkreta siffror och aktiviteter

Många undersökningar visar att ledningsgruppers och styrelser kunskap gällande den sedan länge pågående digitaliseringen är fortsatt låg, och om du inte tar hänsyn till det kommer du stöta på problem ganska omgående. Både vad det gäller intranätets prioritet och det uppfattade värdet för organisation och individ. Att öka kunskapen kring digitala möjligheter är ett långsiktigt

arbete men något vi vet redan nu är att ledningsgrupper gillar siffror. Och ju mer du kan förhålla dig till det desto enklare kan du utforma argument och sälja in värdet med ett intranät.

Personligen gillar jag de aktiviteter som bidrar till resultatet, inte att stirra sig blind på själva resultatet. Oavsett om det är ett ekonomiskt, kvalitativt eller kvantitativt resultat. Och där har vi något som förenar mig och de många ledningsgrupper jag arbetat och arbetar med. Ligg så nära resultatmålen som möjligt vad det gäller att skapa värde genom intranätet.

Var konkret och prata om de strategiska beslut och aktiviteter som ligger högst på prioritetlistan.

Gör det begripligt för individerna i ledningsgruppen
Isolera inte saker som tonalitet, dokumenthantering, information, samarbete, digitalisering och ökad effektivitet som separata företeelser. Koppla det istället till befintliga och konkreta strategiska aktiviteter och prioriteringar. Då blir det så mycket tydligare för dem som i slutändan styr över resurserna och prioriteringarna gällande ditt kära intranät. För om inte din ledningsgrupp tycker att intranätet är ett värdefullt projekt så kommer du också få det väldigt svårt att etablera nog med kraft, uppmärksamhet och prioriteringar för att förverkliga, förvalta och utveckla intranätet till ett värdefullt verktyg för användarna.

Säkerställ därför att intranätet och dess funktioner:

1. Är ett led i att förverkliga ledningsgruppens strategiskt viktiga frågor och mål.
2. Har en tydlig koppling till mål, medarbetare, kunder, intressenter, affär och resultat.
3. Har tydliga och mätbara mål som du kontinuerligt följer upp och kan återkoppla till ledningsgruppen, så att de är införstådda med att intranätet skapar värde och att det bidrar till att deras strategiska mål nås i en allt högre takt.

Som alltid bör du målgruppssegmentera även ledningsgruppen i förankringen av ditt intranätarbete. Argumenten för till exempel ekonomichefen respektive produktionschefen ser förmodligen helt olika ut. Men ju bättre du känner deras respektive affär/uppdrag desto bättre kommer du lyckas med din argumentation och skapa både inspiration och motivation att vilja bidra.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Vilka är de viktigaste intressenterna? Vilka kommer att påverka och vilka kommer att påverkas?
- Har målgrupperna (individerna) den rätta kunskapen och verktygen för att »leva det nya«? Om inte, se till att skapa en plan för att skapa rätt förutsättningar för din måluppfyllelse.

Vad ska vi mäta – och hur?

Att mäta är en viktig del för att kunna ta kunskapsbaserade beslut i förbättringsarbetet. Glöm inte ditt grundläggande syfte och mål med intranätet, tar ni er närmre dem? Segmentera och prioritera dina målgrupper och mät, analysera och skapa förbättringsåtgärder med fokus på:

Måluppfyllelse: närmar vi oss effektmålen?

Användbarhet: funktionen finns, hur ser användbarheten ut?

Ren statistik: gällande till exempel sidvisningar, antal klick, använd enhet.

Mål och måluppfyllelse

Vad det gäller måluppfyllelse bör du sätta upp mål och följa upp per målgrupp och kring tre olika områden. De blir alla olika parametrar att ta hänsyn till i ditt fortsatta arbete.

Resultatmål: vilka konkreta resultat ska du uppnå med dina insatser?

Beteendemål: vilken kunskap och vilka beteenden är det som kommer att skapa förutsättningar att nå resultatmålen?

Processmål: vilka arbetssätt ska bidra till resultat, både för dig själv och dina målgrupper?

Om inte dina användare vare sig vill eller kan använda din geniala lösning så kommer du stå där med skägget i brevlådan och muddrad plånbok.

Användbarhet

Du har stenkoll på behoven, den tekniska lösningen är byggd, all fantastisk funktionalitet finns där. Men ändå händer det inte. Ofta fallerar många digitala satsningar på användbarheten, speciellt internt.

Utveckla användbarheten (med hjälp av dina framtida användare) från början. Möt dem där de är med det de vill ha och behöver.

Följ upp efterhand. Hur ser användbarheten för de funktioner dina målgrupper använder?

Och framför allt, **åtgärda** när du ser att där är något som skaver.

Statistik

Detta är ett område där de flesta är duktiga på att mäta. Men antal klick eller trafik behöver inte betyda något förutom just många klick och hög trafik. Och det är ju den eventuella effekten av många klick och trafik vi vill åt för att kunna utvärdera om det vi fokuserar på ger önskad effekt.

Du kan mäta antal klick, trafik, sidvisningar och även vilken enhet användarna använder. Till exempel, använder användarna dator, mobil eller läsplatta? Och vad använder de i så fall, min erfarenhet är att man använder intranätet på olika sätt beroende på vilken enhet man använder. Allt är värdefull information i jakten på måluppfyllelse och beslutsunderlag för dina förbättringsaktiviteter.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur säkerställer ni att kommunikationen fungerar och ger rätt effekt?
- Framsteg? Hur mäter ni att ni tar er närmre era mål vad det gäller kunskap, attityd och förutsättningar hos era målgrupper?
- Vad behöver ni korrigera utifrån de data ni får in från era mätningar och hur arbetet fortskrider? Bestäm redan från början hur ni ska hantera eventuella problem med genomförandet.

Så lägger du upp din förändringskommunikation

Som vi redan varit inne på är det avgörande att medarbetare är införstådda med vad som pågår och varför. Din kommunikation måste därför vara tydlig, komma i tid och understryka att medarbetarna är en del i förändringsarbetet.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Hur kan du kommunicera förändringen på ett trovärdigt och övertygande sätt?
- Hur ser det ut i slutändan? Finns det en klar, tydlig och attraktiv vision/målbild?
- Hur kan ni skapa en förståelse för individen hur det ser ut för denne när förändringen är i mål? Vilka är de positiva fördelarna för individen?

Med kunskap om frågorna och dess svar – det vill säga de organisatoriska förutsättningar och medarbetarnas behov och önskemål – drar ni sedan upp riktlinjerna och de grova dragen för er förändringskommunikation som ska stötta och bidra till att effektmålen nås.

En bra ordning att hålla dig till vid planering och genomförande av kommunikationsprocessen är A och O.

Dessa sex steg vägleder dig genom hela arbetet:

Intressentanalys – vilka kommer att påverka och påverkas av förändringen. Vem kommer att påverka resultatet? Vad vill de ha? Vad behöver de för att bidra till både projekt- och effektmål?

Kommunikationsstrategi – vilka är kommunikationsmålen? Vad har ni för effektmål? Vem/vilka är budskapsbärare? Vilka är era huvudbudskap och delbudskap?

Kommunikationsplan – i vilka kanaler ska ni kommunicera? Vilka är de olika budskapen och när, var, hur och av vem ska de förmedlas?

Genomför kommunikationsplanen – dags för handling.

Utvärdering – vilket värde skapar dina genomförda kommunikationsinsatser? Förflyttar du kunskap, attityd, förutsättningar och beteende i rätt riktning? Tar ni er närmare effektmålet?

Åtgärder – analysera din utvärdering och revidera din kommunikationsplan med olika förbättringsaktiviteter. Sjösätt förbättringsaktiviteterna och utvärdera efter ett tag igen.

Resterande avsnitt är alla också viktiga delar i förändringsresan där mål och syfte kombinerat med genomtänkta aktiviteter och uppföljning är de viktigaste.

Som vanligt när det gäller förändrade beteenden är det den mänskliga kommunikationen, prioriteringen och agerandet som kommer att vara dina bästa vänner.

Hur fungerar det ni planerat och nu genomför?

I jakten på intranät som faktiskt skapar riktigt och mätbart värde bör ditt fokus ligga mer på användarna och deras behov än på själva tekniken. Tidigare pratade jag om vikten av att segmentera dina användare i olika målgrupper för att skapa än mer konkret värde i linje med de uppsatta verksamhetsmålen. Nu är det dags att titta på olika mål för respektive målgrupp och hur du kan och bör följa upp dem.

Det du kan vara säker på är att ju mer du kan visa på en beteendeförändring i linje med de strategiska aktiviteter som leder till verksamhetsmålet, desto mer uppmärksamhet, förtroende och resurser kommer du att få från ledningsnivå.

FUNDERA ÖVER DETTA

- Vad följer du upp i ditt arbete med intranätet och på vilket sätt följer du upp det?
- Vad skulle det medföra om du följde upp ditt arbete ända ut på beteendenivå och resultatnivå?

Hur gör jag då för att följa upp resultaten?

Du måste ju givetvis utgå från ditt huvudsakliga mål och syfte med intranätet. Utifrån det har du dina målgrupper, dina mål, hur intranätet har utvecklats och hur dess funktioner stödjer eller inte stödjer dina mål och målgrupper.

Det är svårt att åtgärda något om du inte vet vad som ska åtgärdas.

Du följer upp, analyserar och anpassar. Genom att mäta får du en tydlig bild av vad du bör åtgärda för att nå det där värdefulla effektmålet du satt upp per målgrupp. Gå gärna tillbaka till sida 14 för att friska upp minnet kring de mål du satte.

SVARA PÅ FÖLJANDE FRÅGOR

1. Är dina insatser ett led i att uppnå dina konkreta resultat?
2. Uppnår du målen med hjälp av den kunskap och de beteenden du identifierat?
3. Uppnår du målen med hjälp av de arbetssätt du identifierat?
4. Hur användbara är de funktioner som dina målgrupper använder?
5. Finns det något i intranätets funktioner eller struktur som behöver åtgärdas?
6. Vad har ni fått fram för data? Finns det förbättringar att göra med stöd i den statistik ni fått fram?

Få förändringen att fästa

Hur ser det ut när projektets strålkastare släcks och vi står där med vårt nya intranät och allt som behöver göras för att nå effektmålen? Det är efter lanseringen som det riktiga arbetet börjar och förändringsledningen är då viktigare än någonsin.

Förvaltningen är nyckeln till intranätets fall eller dess supertrimmade motor som snabbt, säkert och med grym precision leder intranätet mot den svårtillgängliga men populära destinationen »användarnytta«. Jag har stött på organisationer med hundratals involverade, men också organisationer där en person som, utöver sina andra arbetsuppgifter, ansvarar för innehåll, teknik, underhåll, funktionalitet och utveckling.

Inför en föreläsning kring aktiva intranät som skapar verksamhetsnytta gjorde jag en del research med ett trettiotal intranätansvariga runt om i Sverige och Danmark. Frågan var vilken faktor de tyckte var den mest avgörande för att skapa ett framgångsrikt intranät. Svaret var entydigt och kraftfullt, nämligen: en bra förvaltning.

Vad är då en bra förvaltning?

Det faktum att man är en stor organisation med massor av involverade behöver nödvändigtvis inte betyda att ens intranät levererar hög användarnytta. Det gäller ju att göra rätt och där finns det en mängd andra parametrar att förhålla sig till. Det viktiga är att fokusera på rätt aktiviteter, ha ledningen med sig, ha tydliga mål, en fastställd strategi, användarna i fokus, följa upp sitt arbete och förstå att ett intranät aldrig är färdigt.

Att säkerställa användarnytta

För att säkerställa att intranätet verkar och utvecklas med användarnas behov i fokus bör också förvaltningsorganisationen präglas av personer, kompetenser och roller från olika delar av verksamheten. Bort från silo-tänket, intranätet ska vara ett värdefullt verktyg

för många olika målgrupper i organisationen. Då måste också samarbetet präglas av just den insikten. Ju fler i organisationens olika delar som känner ägandeskap för intranätets välmående och utveckling, desto bättre är förutsättningarna att skapa något riktigt bra. Det skapar hög användarnytta med bättre kommunikation, ökat samarbete och effektivare processer i fokus.

Fem områden du bör fokusera på i jakten på den optimala förvaltningsorganisationen

Oavsett om du är en liten eller stor organisation finns ett antal områden du bör ta i beaktande i ditt arbete att skapa en effektiv förvaltningsorganisation.

1. Ta hjälp av ledningsgruppen under hela processen

Den vanligaste orsaken till att strategigenomföranden misslyckas är bristfällig kommunikation och support från ledning och chefer. Kroka därför arm med någon i ledningsgruppen som kan vara din ambassadör, partner och sponsor i ditt arbete med att skapa ett gynnsamt klimat för intranätets utveckling och framgång. Den personen *får* då en viktig roll att säkerställa att intranätet både är och förblir en prioriterad fråga.

I jakten på användarnytta är det viktigt att fokusera på rätt saker, med rätt resurser. Bygg kunskap, attityd och förutsättningar för användarna att krama ur den där härliga användarnytta som bidrar till individens och verksamhetens framgång.

2. Använd flera delar av verksamheten

Vilka personer, roller och kompetenser i organisationen är de som på bästa sätt kommer att bidra till en hög användarnytta? Se till att involvera dem i någon slags referens- eller styrgrupp med tydliga *mål* och *mandat*. Gör inte misstaget att bara involvera de där »smidiga« personerna, de som inte ställer krav eller spjärnar emot. *Ja-sägarna* – så bekväma, men så farliga. Om man ska lyckas med strategigenomföranden av olika slag måste man också tillåta att det ibland blir obekvämt, att inse att saker inte utvecklas i den riktning man planerat för.

3. Samarbeta med rätt stödfunktioner

Om du befinner dig i en organisation med en mer organiserad »stabsmiljö« så verka för ett bra samarbete med kommunikation, HR, IT och andra stödfunktioner. Se till att ni har en gemensam målbild, tydliga och accepterade roller och ansvarsområden och inser att ni är bryggan mellan verksamhet och teknik. Inte tvärtom.

4. Automatisera de delar som går att automatisera

Ett exempel är innehållet på ditt intranät, se till att kvalitetssäkra det så effektivt som möjligt. I det arbetet ingår givetvis att utbilda dina eventuella redaktörer i hur de ska gå tillväga och prioritera för att skapa bra och sökbart innehåll. Om användarna får upp material som inte är uppdaterat, inte kan avgöra om det är materialet de letar efter eller ännu värre, inte hittar det *så* har förvaltningen misslyckats. Då kan du till exempel ha automatiserade notiser/påminnelser till redaktörer när en sida varit publicerad länge eller inte haft några besök. Ungefär samma funktion som en robotdammsugare, någon som gör grovjobbet medan du kan fokusera på annat. Ett intranät är ett arbetsverktyg, ingen soptipp.

5. Involvera alla i utvecklingsarbetet

Se till att mäta din grad av måluppfyllelse kontinuerligt så att du vet om du är på rätt väg och att dina insatser ger den effekt du tänkt. Vilka mål det bör handla om tog vi upp i kapitel 6 på sida 14.

Lägg möda på att premiera och redaktionellt synliggöra beteenden i rätt riktning vad det gäller användandet av intranätet. Det driver förändring i en positiv riktning. Var inte blyg gällande de effektmål ni når som banar väg för en effektivare och mer konkurrenskraftig organisation, de kommer att vara en del av era bästa argument vad det gäller framtida resurser och satsningar på ert intranät.

Skapa medvetenhet kring både positiva resultat och förbättringsområden hos dina intressenter.

Lärdomar till nästa förändring

Och sen då? Bokens alla tips och synsätt kan låta mycket att ta till sig, men om du på allvar vill skapa verksamhetsnyttan måste du den vägen vandra. Förändringsledningens grundbultar är kunskapen om det mänskliga beteendet, förankring, tydlighet, relevant data och uppföljning.

Väldigt få saker löser sig av sig själva. Det är därför som din prioritering av mål, målgrupper och arbetsuppgifter är så oerhört viktig.

—

Om du ska lyckas med att skapa värde måste du skapa utrymme för att göra det ordentligt. Och, med risk för att vara tjätig, visa på värdet av dina insatser.

—

FUNDERA ÖVER DETTA

- Vad har ni lärt er av denna resa? Vad gjorde ni bra? Mindre bra?
- Hur gick det med det där effektmålet?
- Vilka erfarenheter tar ni med er till nästa förändring?

De data du får in genom att mäta i olika steg ligger till grund för analysen av genomförda åtgärder och lägger

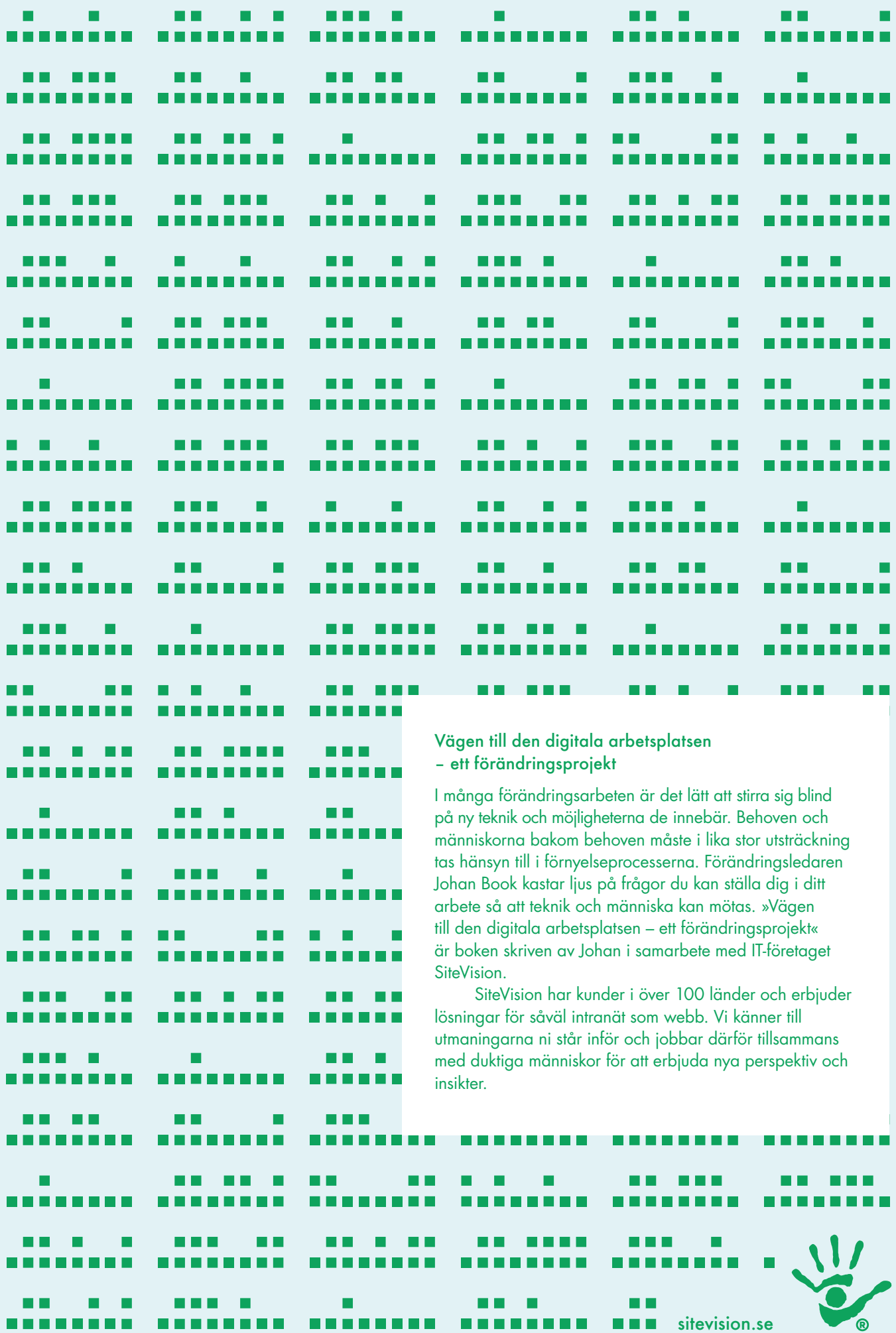
grunden till dina framtida beslut och förbättringsaktiviteter som hjälper dig att stötta din verksamhets mål. För det är väl det du vill?

Sammanfattningsvis kan ADKAR användas som modell när organisationer ska gå igenom förändringar. Det är en effektiv metodik som säkerställer förändring på individnivå, vilket är nödvändigt för att förändringar ska bestå på organisationsnivå. Modellen ger dig struktur och riktning och gör att du kan planera ditt projekt på rätt sätt. Är du redo att genomföra en förändring i din organisation, så som att byta intranät, kommer denna resultatdrivna metodik ge dig goda chanser att lyckas.

I ett intranätprojekt vill vi uppnå vissa mål, dessa kan vara specifika för varje organisation, men en punkt som bör finnas med på alla intranätsagendor är användning. Det är användandet av verktyget som skapar värdet för ett intranät och ADKAR-metodiken kan hjälpa dig att inte bara planera och genomföra den här typen av förändringsarbete, utan också att se till att förändringen består och att ni skapar goda digitala vanor som hjälper användarna i sin arbetsvardag och gör värdet av satsningen lättare att förklara och motivera för ledningen.

Med i ADKAR-tänket finns även en förändringskommunikation som hjälper att säkerställa att medarbetarna är med på tåget och känner sig delaktiga. Det kan i sig öppna upp för en bättre intern kommunikation på andra plan och i andra projekt. Genom att medarbetare, chefer och ledningsgrupp är involverade i processen kan också det bidra till en bättre relation internt – och det är ju inte så tokigt. Det är trots allt människor som tillsammans åstadkommer en förändring. Lycka till!





Vägen till den digitala arbetsplatsen – ett förändringsprojekt

I många förändringsarbeten är det lätt att stirra sig blind på ny teknik och möjligheterna de innebär. Behoven och människorna bakom behoven måste i lika stor utsträckning tas hänsyn till i förnyelseprocesserna. Förändringsledaren Johan Book kastar ljus på frågor du kan ställa dig i ditt arbete så att teknik och människa kan mötas. »Vägen till den digitala arbetsplatsen – ett förändringsprojekt« är boken skriven av Johan i samarbete med IT-företaget SiteVision.

SiteVision har kunder i över 100 länder och erbjuder lösningar för såväl intranät som webb. Vi känner till utmaningarna ni står inför och jobbar därför tillsammans med duktiga människor för att erbjuda nya perspektiv och insikter.

