

# Nudging för Samhällsbyggare

– sammanställning av workshop vid CMB:s Strategidag 2018

## Reflektioner kring System 1 vs. System 2

*System 1 är snabbt, automatiskt, omedvetet, enkelt, associativt och emotionellt. System 2 är långsamt, reflekterande, självmedvetet, deduktivt, logiskt och rationellt.*

Ibland kan system 1 beslut tas, men med närvaro av system 2. Det finns alltså en insikt om att man tar ett alltför förhastat/enkelt beslut, men man känner att förutsättningarna inte ger något alternativ. Med erfarenhet ges om möjligt bättre förutsättningar för att system 1 beslut ska bli korrekta, dessa beslut blir då också i realiteten en avvägning mellan system 1 och 2. Vidare kan system 1 slå in när man utsätts för alltför stora mängder information. Exempel på en situation där man mer tydligt tenderar ta utgångspunkt i system 2 är vid beslut som har större upplevd betydelse och konsekvens, exempelvis större materialinköp.

Stress (här upplevs mailen vara en stor bov i dramat) och tidspress betonas som faktorer som i hög grad påverkar vårt beslutsfattande. Projekten måste hålla tidsplan varför framdrift prioriteras. Vana och trötthet (energinivå) kan också påverka, samt den enskilda personens personlighet (ofta är man en kombination av de två systemen).

Vi påverkas även av hur andra parter (i exv. projekt) agerar. Det kan finnas en tendens att ta mer utgångspunkt i system 1 om man upplever att motparten arbetar enligt system 2, och vice versa (för att komplettera varandra).

Det finns fler incitament i arbetslivet att agera enligt system 1, än system 2. Det anses därför viktigt att incitament/belöningsystem etableras mer för system 2, exv. i relation till säkerhetsfrågor.

## Tankefälla 1: Kognitiv belastning

*Vår hjärnas kapacitet är begränsad. Om vi har för mycket att tänka på agerar vi med en hastig bedömning snarare än rationellt beslutsfattande. För många valalternativ försvårar beslutsfattandet.*

Diskussion kring inverkan och betydelsen av rutiner, verktyg, standardisering och prioriteringar för att begränsa den kognitiva belastningen. Dock är det viktigt att samtidigt bibehålla kreativiteten i projekten.

Mailen kom upp som ett stort problem och vanlig källa till kognitiv överbelastning. Det bör finnas regler för hur man/organisationen hanterar sin mail för att förebygga denna stress.

Det anses viktigt att identifiera och reducera onödiga valmöjlighetssituationer (det finns så många valmöjligheter i branschen idag), så att man "sparar" sin kognitiva "kompetens" till viktigare beslut. Med för många val finns också en risk att man faller tillbaka på alternativ som är bekanta, men kanske inte optimala för den givna situationen. Exempel kan vara om man ska ta beslut kring att antingen återbruka en befintlig produkt som dock kanske kräver anpassningar, eller slänga den och köpa in en ny. Risken är då att man väljer det senare alternativet då det innefattar mindre komplexitet och osäkerhet, även om detta kan anses vara mindre hållbart.

När man reagerar reaktivt exv. på något som inte fungerar så handlar det ofta om att i första hand lösa resultatet av ett problem, snarare än att ta utgångspunkt i varför problemet uppstod i första läget. Detta skapar kognitiv belastning utan att egentligen lösa några systematiska problem.

Det är viktigt att skapa en struktur för ständiga förbättringar/nyttänkande/nyskapande och sedan integrera denna i organisationens primära process.

Byggprocessens olika skeden innebär betydande osäkerheter i tidiga skeden, vilka sedan hanteras långsamt med vägen. Detta är en källa till stress och kognitiv belastning. Kan här hjälpa med tydliga beslutssteg och tidsramar, så att man lättare kan prioritera beslut över tiden. I detta sammanhang blir även formerna för överlämningarna mellan skeden väldigt viktiga.

Överdimensionerade kravställningar och uppföljningsbehov resulterar i minskat nyttänkande. Många beställare hanterar man enklast genom att göra som man alltid har gjort, riskerna blir annars för stora att något ska falla utanför mallen.

## Tankefälla 2: Sociala normer

*Vi bryr oss om vad andra människor gör och säger och försöker anpassa oss. Framför allt i situationer av ovisshet, tittar vi på vad andra gör för att bestämma oss för hur vi ska agera. Sammanhanget påverkar hur vi beter oss mot andra.*

Individer och deras karaktär (samt erfarenhet), liksom sammansättning och ledarskap i projektgrupper, påverkar i hög utsträckning hur sociala normer slår igenom i sektorn. Projektkultur och gruppträck skiljer sig mycket åt mellan olika sammanhang och faller i hög grad tillbaka på ledarskapet. Även var i processen man befinner sig har en påverkan, i tidigt skede är osäkerheterna mer betydande, och därmed också förutsättningarna för att påverkas av andra. Här blir det viktigt att man gör sin egen analys av en situation, och inte bara förlitar sig på andras synpunkter eller moderiktningar mm.

Med ständigt nya grupperingar/projektgrupper så måste man som projektdeltagare ständigt hitta sin roll och positionera sig i det nya sammanhanget. Detta gör att man blir mer utsatt för sociala normer och situationer av osäkerhet. Gemensamma tydliga målbilder kan underlätta, samt att det finns en underliggande kultur och positiv drivkraft att göra rätt.

Beställaren har ett särskilt ansvar att bryta de sociala normer som av tradition råder i branschen, exv. att man som entreprenör tenderar underskatta den tid som en viss åtgärd tar, samt då prioriterar tid framför kvalitet. Vidare ger det rådande sammanhanget att behovet av innovation är begränsat, istället prioriterar man att arbeta enligt beprövade metoder och minimera eventuella risker.

Kanske kan man använda specifika styrgrupper/referensgrupper för att säkerställa att de sociala normerna inte får för stor (negativ) inverkan på en projektgrupp. Detta genom att lyfta upp och förstärka "goda" attityder mm. Detta kan exempelvis härröra till något så konkret som hur man använder mailen i projektet, samt vilket diskussionsklimat (och -struktur) man eftersträvar i gruppen.

## Tankefälla 3: Förlustaversion

*Vi hatar att förlora. Förluster gör oss mer illa än vinster gör oss lyckliga. Vi uppskattar mer det som vi redan vet eller har.*

Förlustaversionen går exempelvis att se på all den tid som läggs på ÄTA-hantering, ibland mest av princip. I uttolkningen av enskilda avtal upplevs det viktigt att "vinna", inte minst i ljuset att alla projektdeltagare har sin egen vilja och prioritering, vilken till del ses stå i konflikt med de andras. Rädslan av att uppleva en förlust tros också kunna påverka att vi ibland driver igenom projekt, trots att vi ser att slutprodukten inte kommer svara upp mot förväntningarna/behoven. Vidare kan förlustaversionen innebära att vi undviker att ta ett beslut, med risk att göra fel, samtidigt som ett icke-beslut inte leder

oss i rätt riktning. Oviljan att förlora kan även innebära att den enskilda individen skyddar sig själv och vänder sig inåt, dvs att det blir mer fokus på den egna prestationen, än på gruppens.

Vi tenderar ofta att betona det som är fel och inte fungerar, något som kanske driver (eller drivs av) oviljan att förlora. En idé hade varit att komplettera detta perspektiv med ett som tar utgångspunkt i det som faktiskt fungerar. Ett exempel kan vara framkomligheten i staden och att man som komplement till de hinder och flaskhalsar som så ofta betonas, också tydliggör och exemplifierar alla de flöden och strukturer som faktiskt fungerar. Det kan vara så enkelt som att istället för att ta utgångspunkt i ett negativ resonemang, så försöker man vända på detta och angripa samma utmaning från ett positivt perspektiv.

Kunskapsåterföring blir utmanande i en situation där ingen vill erkänna sina fel och brister. Om man istället kan etablera en kultur där man "firar sina misstag" är mycket vunnet, inte minst ur ett lärandeperspektiv. Att betona möjligheter istället för risker och uppmuntra istället för att kontrollera.

#### Tankefälla 4: Övertro

*Vi tror att vi är bättre än genomsnittet inom de flesta områden. Vi underskattar resurserna som krävs för att fullfölja en uppgift. Vi är dåliga på att betrakta oss själva objektivt.*

Detta känns ofta igen i projektmiljön, men behöver inte alltid vara dåligt för projektets framdrift. Det kan innebära att vi faktiskt har modet och självförtroendet att driva projekt trots stor osäkerhet och komplexitet, samt att vi tar beslut även när inte all information finns tillgänglig. Samtidigt skapar det problem när individer inte levererar enligt plan och inte på ett realistiskt sätt uppskattar sin förmåga (alla är tidsoptimister...). Det kan även innebära att man inte resursätter projekt på rätt sätt, och har en övertro på leveransens kvalitet. Även säkerhetsarbetet kan påverkas negativt av övertro, när personer på byggsplats inte följer regler eller använder rätt skyddsutrustning. I slutändan påverkar denna tankefälla även slutkunden, med förlängda inflyttningstider och garantiåtgärder.

I relation till innovationsarbete så tror respektive yrkeskategori att de har förutsättningar att bidra med innovativa lösningar och att deras ansvarsområde är särskilt centralt för att driva förändring och lösa problem, exv. att arkitekterna skulle kunna designa bort specifika stadsbyggnadsproblem. Även när det gäller lärande så kan övertro resultera i att vi inte i tillräcklig utsträckning uppmärksammar och lär från våra misstag, eller att vi etablerar strukturer för att överföra förbättringsinitiativ på kommande projekt.

Vår övertro kan till del resultera i en trivsam arbetsmiljö, då vi tror på vår förmåga att leverera resultat. Samtidigt kan det i projektmiljön bli problematiska med individer som jobbar utifrån olika utgångspunkt. Här tros det vara viktigt att man sätter samman projektdeltagare med olika karaktär, så att inte det enskilda projektet går överstyr.

#### Tankefälla 5: Nutidsfällan

*Vi har dålig självkontroll. Vi är alltid bättre människor i framtiden. Även små hinder kan stoppa oss från att handla på ett sätt som vi vet är bra för oss. Vi väljer den enklaste vägen.*

Vi överskattar det arbete som vi ska genomföra i framtiden, och tenderar således skjuta upp arbetsuppgifter och beslut till morgondagen. Detta beteende kan till del regleras med planering och tydliga (och tidiga) tidsplaner, med betoning på att tvinga fram beslut i tidiga skeden. Här kanske man exv. med ekonomiska incitament och exempel (exv. kring de ekonomiska konsekvenserna av övertidsarbete) kan tydliggöra och motivera ett önskvärt beteende.

Det finns en tendens i branschen att välja den enklaste vägen genom att exv. skjuta över ett beslut på någon annan, bolla vidare en fråga på mailen mm. På detta vis löser man inte det eventuella problemet, utan lurar snarare sig själv att man arbetar effektivt. Samma beteende gör att man tenderar lösa enkla arbetsuppgifter före mer komplicerade, vilka i sin tur skjuts på framtiden.

## REFINE-MODELLEN

*Reframe- omformulera, Encourage- uppmuntra, Facilitate- underlätta, Incentivize- ge incitament.*

### Fråga 1 (REFINE-modellen)

*Projektmiljön kan ha stor betydelse för beslutsprocesser. Tänk er en projektmiljö där ni ska arbeta tillsammans. Hur skulle den ideala miljön se ut för att nå bästa resultat?*

Goda egenskaper inom en projektmiljö för att nå resultat är exv. att den är tillåtande, har tydliga/enkla regler (spelregler), är tillåtande, upplevs neutral, har en gemensamt definierad värdegrund och målsättning (vilken redovisas/diskuteras kontinuerligt), att nya projektmedlemmar introduceras till arbetet på ett bra sätt, att väsentliga verktyg definieras (och överflödiga sållas bort), en tydlig rolldefinition (vilken kan förändras över tid), återkoppling på genomfört arbete (även från kund), bred kompetens på gruppens medlemmar, transparens och ärlighet, ett aktivt arbete med att reducera osäkerheter, en tydlig delegering av ansvar (kan variera över tid), och effektiv informationsspridning. Samverkans-/partneringprojekt ses ofta representera en god projektmiljö. Viktigt är också att projektgruppen knyter an på det sociala planet, varigenom det kan skapas förståelse bl. a för kompetenser och roller. Även incitament lyfts som betydelsefullt, dock inte enbart ekonomiska incitament, men även fokus på beröm, synliggörande, delaktighet, ansvar mm, något som i sin tur ses resultera från ett starkt ledarskap.

I tidiga skeden av projektarbetet (idégenerering) bör gruppen befinna sig i ett "dröm-skede", med betoning på möjligheter och att ta tillvara allas kreativitet. Längre fram i processen ökar fokuseringsgraden kring projektutformning och realismen blir alltmer påtaglig. Detta kan styras genom tydliga delmål i projektet (och att dessa uppmärksammas/firas).

Viktigt att etablera rumsliga förutsättningar för interaktion, exv. genom att sitta i andra rum än renodlade mötesrum, att arbeta i mindre grupper vid beslutsfattande eller workshops, att kasta om mötesstrukturen för att fokusera på det mest väsentliga och inte på administration. Arbeta mer med facilitering av möten. Även i detta sammanhang betonades betydelsen av att kunna hantera mailen på ett ändamålsenligt sätt, något som upplevs svårt och skapar onödig stress och ineffektivitet. Förslaget är därför att man borde införa ett regelverk kring projektets mailkultur och därigenom sätta standarden för vilka förväntningar som gäller.

Sen beror lämplig projektmiljön också mycket på vilken typ av personligheter som arbetar i projektet. Ibland kan det fungera bra med ett mer tävlingsinriktat fokus, ibland att sätta fokus på hållbarhetsmål. Man behöver som ledare anpassa sitt ledarskap till individerna i gruppen. Teambuilding bör inkluderas i tidsplanen, då det annars är en aktivitet som man inte anser sig ha varken tid eller råd med.

### Fråga 2 (REFINE-modellen)

*Finns det hinder i våra traditionella projektmiljöer som försvårar för effektiva beslut? Vilka beteenden i gruppen främjar resultat?*

Effektiviteten försvåras av omfattande rutiner, regelverk, kontroller och checklistor. Hur vi mäter projektets framdrift och etablerar incitament/bonussystem kan även detta verka hämmande, inte minst

på samarbetsförutsättningar. Även otydlig information, både i innehåll och rutiner, påverkar negativt. Omsättningen av projektmedarbetare påverkar även detta förutsättningarna för att ta effektiva beslut, detta då förtroende och tillit behöver byggas upp innan en projektorganisation kan börja verka effektivt. Även förekomsten av en machokultur och vissa sociala normer kan utgöra hinder, varför det anses viktigt att skapa en blandning av personligheter och individer i projektgruppen. Den övergripande företagskulturen kan också den påverka det enskilda projektet på ett negativt sätt.

Tidspress och deadlines påverkar negativt (knutet bl. a till kognitiv belastning), detta då beslut som ligger lite längre fram inte prioriteras eller att man skjuter upp beslutsfattande på ett sätt som skapar ineffektivitet. Brist på återkoppling kan också det innebära att felaktiga beteenden får fäste, samt avsaknad av positiv förstärkning av önskvärda beteenden. Resursbrist och pressade ekonomiska förutsättningar hindrar även dessa effektiva beslut. Detta i kombination med övertro hos många individer i en projektgrupp försvårar beslutstagandet. Här kan nudging säkert ha förutsättningar att påverka i positiv riktning.

Beteenden som främjar resultat är lösningsorienterade, engagerade, ödmjuka, ansvarstagande och idérika individer. En resultatorienterad projektmiljö upplevs också kännetecknas av glädje och "vilkänsla", samt ömsesidigt förtroende. Att skapa sådana miljöer utmanas av att ständigt nya projektkonstellationer innebär att man ständigt behöver sätta nya förutsättningar och skapa tillit till nya individer. Ett verktyg för att främja goda projektmiljöer anses vara etablerandet av projektkontor, då sådana kan bidra till att snabbare skapa tillhörighet till det nya projektet.

### Fråga 3 (REFINE-modellen)

*Hur kan vi använda nudging i vårt arbete för att knuffa folk till rätt val? Utgå från REFINE-modellen.*

Genom stimulans och incitament (här kan paralleller och inspiration tas från föreningsidrotten och hur man bygger lag mm.). Att uppmuntra önskvärda beteenden, i högre utsträckning än man fokuserar på fel och brister (och risker), exv. god planering eller ordning och reda i projekten. Detta kan göras genom veckovisa feedback-möten där olika prioriterade beteenden graderas och detta kommuniceras med exv. entreprenören. Projektet kan även utdela vardagsbelöningar för positiva beteenden på arbetsplatsen.

Större anpassning av mötestider (låta det faktiska mötesinnehållet styra möteslängd i högre utsträckning än idag). Även mötesprotokoll bör skrivas på ett mer genomtänkt sätt än idag, med exv. tydlig prioritering av punkterna i protokollet. Dessutom kan man i högre utsträckning använda sig av bildspråk och färgkoder för att illustrera viktiga beslut mm.

Underlätta avrapportering och inläring, exv. av enskilda arbetsmoment, genom ny teknik (appar, olika typer av visuella lösningar mm.). Tekniska lösningar kan även stödja återbruk av material och inventering av tillgängliga resurser (en inventeringsapp för återbrukbart material). Här diskuterades även varianter på de lösningar och idéer som presenterades av WästBygg.

Ta fram och använd fakta för att belysa önskvärda beteenden. Exv. statistik kring reducerad olycksrisk vid användning av skyddsutrustning, eller variation i energiförbrukning beroende på beteende. Man bör också på ett tydligare sätt än idag ta in kundperspektivet och arbeta med utgångspunkt i de användare som ska nyttja slutprodukten.

## Nästa steg

*Hur förvaltar vi resultatet av dagens workshop på bästa sätt? Vad kan du och din organisation göra? Hur föreslår ni att CMB arbetar vidare med materialet? Vem eller vilka utöver de ovan bör få ta del av resultaten för att utveckla tankarna vidare?*

Varje deltagare på Strategidagen bör dela sina erfarenheter från workshoppen med andra i sin organisation, och på så vis ta ansvar för att sprida lärdomarna internt. Sedan bör det egna projektet göra medarbetarna medvetna om de tankefall som påverkar oss. Skapa en projektmiljö där man kommunicerar på ett bra sätt och skapar relationer. Eventuellt även ta stöd av beteendevetare (eller andra organisationskonsulter) för att skapa förändring på arbetsplatsen.

CMB kan samla konkreta exempel på nudging inom samhällsbyggnad, vilka sen kan sammanställas i en typ av katalog och kommuniceras för inspiration, både större och mindre exempel. Kan också upprätta en databank med nudging-initiativ, dit man kan skicka sina egna exempel och ta del av andras erfarenheter (kan sociala medier användas?). Detta kan också utvecklas till en lathund/verktygslåda för nudging som man kan använda i projekten. Dock är det viktigt i ett sådant arbete att ta utgångspunkt i en tydlig målbild för varför man vill använda nudging, exv. relaterat till förbättrad planering, ordning och reda mm. Knyt verktygen till ökad effektivitet i projekten.

CMB får även gärna organisera fler inspirationsföreläsningar och workshops som tillåter deltagarna att gå lite mer på djupet kring nudging.

Stödja forskningsprojekt kring nudging. Även examensarbeten kan initieras på ämnet. Viktigt att kunna konkretisera exempel kopplat till samhällsbyggnad.