



DICE-spegeln

Två tredjedelar av alla förändringsprojekt misslyckas helt eller delvis. För att ge förändringsinsatser goda förutsättningar att bli genomförda med framgång ska man ge dem en struktur som bygger på fyra faktorer:

- D** (Duration) = Uppföljningsperiod
- I** (Integrity) = Kompetens
- C** (Commitment) = Engagemang
- E** (Effort), = Extra arbetsbelastning.

DICE-spegeln bygger på en artikel *The Hard Side of Change Management* i Harvard Business Review Oct 2005.

DICE-spegelns bakgrund

1992-94 genomförde Boston Consulting Group en studie i 225 företag. Man ville undersöka orsakerna till att så många förändringsinsatser av olika slag inte infriade de förväntningar man ansåg sig ha anledning att ha.

Studien resulterade i de fyra faktorerna som man sammanfattar som DICE.

Under de elva år som förflutit sedan 1994 har man använt sig av de fyra faktorerna för att förutsäga utfallet av mer än 1000 förändringsinitiativ i olika länder. Det har visat sig att DICE-strukturen har mycket hög relevans för utfallet av insatserna. Man har inte heller kunnat finna några andra faktorer som var för sig eller i kombination har samma betydelse som DICE.

Gör så här

Utgå ifrån ett projekt i din egen organisation. Granska den struktur som ni givit projektet med utgångspunkt i DICE-faktorerna. Engagemang gäller både ledningen och berörda medarbetare. Faktorn engagemang (C) förekommer alltså två gånger.

Resultatet räknas ihop automatiskt på sista sidan i spegeln. Där finns också några korta kommentarer.

På [HBRs webbplats](#) kan du hämta originalartikeln.

Uppföljningsperiod

Tiden mellan uppföljningstillfällena är

åtta veckor eller mindre	
åtta till 16 veckor	
16 till 32 veckor	
mer än 32 veckor (= åtta månader)	

Kompetens

Projektlederen är mycket erfaren, och respekterad, medlemmarna i teamet är väl kvalificerade för uppdraget och brukar genomföra sina åtaganden enligt tidplan. De kommer att anslå minst halvtid till projektet.	
Det finns vissa brister i jämförelse med beskrivningen ovan	
Det är inte fullt så illa som beskrivningen nedan	
Projektlederen är oerfaren, medlemmarna i teamet är valda på andra kriterier än kompetens för denna uppgift, det finns risk att de kommer att prioritera andra åtaganden.	

Ledningens engagemang

Ledningen har i ord och handling - på ett övertygande sätt - visat att projektet är viktigt och man har anslagit tillräckliga resurser.	
<u>Delar av</u> ledningen intar en ganska neutral, oengagerad hållning	
<u>Hela</u> ledningen intar en ganska neutral, oengagerad hållning	
Ledningen ger inte intryck av att projektet är viktigt	

Berörda medarbetares engagemang

Medarbetare som är berörda av projektet är införstådda med motiven för att genomföra det, de anser att målet är viktigt och är entusiastiska och stödjande för arbetet.	
Berörda medarbetare tycker att projektet är OK men inte mer än så.	
Berörda medarbetare bryr sig inte.Några tycker att insatsen än onödig.	
Det finns ett motstånd bland medarbetarna. Det finns t o m några som är beredda att lägga krokben för projeket om de får möjlighet.	

Extra arbetsbelastning

För berörda medarbetare innebär projektet en extra belastning utöver det ordinarie arbetet som är högst 10%	
Den extra belastningen bedöms vara 10-20%	
Den extra belastningen bedöms vara 20-40%	
Den extra belastningen kommer att vara mer än 40%	

Uppföljnings- period	Teamets Kompetens	Ledningens engagemang	Medarbetares engagemang	Extra arbetsbelastn.
	x 2 =	x 2 =		
Total resultat:				

Resultat

Av de fem faktorerna väger två dubbelt så tungt som de övriga. Det gäller teamets kompetens och ledningens engagemang.

Om du har bedömt samtliga faktorer så förmånligt som möjligt så får du sju poäng (1+2+2+1+1).

Om du har ett resultat som är 14 eller lägre kan du räkna med att projektet kommer att bli genomfört med framgång. Om resultatet är 14-17 finns risk för att genomförandet inte kommer att lyckas helt. Om resultatet är mer än 17 bör du se över strukturen. Annars är det mycket sannolikt att projektet kommer att bli en "loser".