

Survey

# EN ANALYSE AF ADFÆRDSFORANDRINGER I ORGANISATIONER



*Behaviour  
worth  
Spreading*

En surveyanalyse af forandringsledelse med særligt fokus på, hvad der fremmer og hæmmer adfærdsforandring i danske organisationer

**WE**learn

Citat:

# OM FORANDRING SIGER FORANDRINGS- LEDERNE:



“

*Kender du dét at gå fra et godt møde med vigtig ny viden og klare actions?*

*Kender du så også dét at mødes til næste status, hvor halvdelen ikke har fået gjort det, vi aftalte, og den anden halvdel har gjort noget helt andet?*

*Et sted på vejen fra intention til handling går det galt...*

”

*1 af 100 surveyrespondenter*

Hvad:

# INDHOLDS- FORTEGNELSE



Side 4

**Executive summary:** Det undersøger vi

Side 5-7

**Resume:** 4 kerneindsigter, 5 primære læringer og 6 udvalgte citater

Side 8-12

**Baggrund:** Formål, design & respondenter, hypotesen og begrænsninger

Side 13-24

**Dataanalysen:** Det vi har lært

Side 24-29

**Opsamling:** anbefalinger og 'Forandringslederen siger'

Det undersøger vi:

# EXECUTIVE SUMMARY



## Hovedspørgsmål for denne analyse

Det primære spørgsmål i denne undersøgelse er: *Hvordan arbejder forandringsledere i såvel private som offentlige organisationer med adfærdsforandringer?* Undersøgelserne spørger ikke til forandrings siden (vision, formål og fortælling) eller projektsiden (forandringsaktiviteter, projektledelse, m.m.). I stedet undersøges forudsætningerne herfor. Sagt med andre ord, er vi interesseret i den ændring af adfærden, der leder eller ikke leder til et succesfuldt forandringsprojekt.

**Det nye ved undersøgelsen er altså et fokus på adfærdsforandringer:**

- *Hvordan får ledere forandringer til at ske gennem ændring af adfærd?*
- *Hvordan udvikler man aktiviteter til at opnå adfærdsforandringer?*
- *Hvordan måler man på effekten af disse aktiviteter?*

## Udbytte af undersøgelsen

**Overordnet giver undersøgelsen os et indblik i:**

1. Hvordan forandringsledere arbejder med adfærdsforandring i danske organisationer
2. Hvilke forandringsprojekter, der oftest lykkes
3. Hvilke barrierer, der oftest står i vejen for, at forandringsprojekter lykkes med adfærdsændringer
4. Hvordan der måles på effekter af adfærdsændringer

Udpluk:

# 4 KERNE- INDSIGTER



48%

Næsten halvdelen af ledere har brug for hjælp til **at føre beslutninger ud i praksis**.

8%

Kun 8% af ledere **måler på konkrete adfærdsændringer** i forandringsprojekter.

38%

38% vurderer, at **klar og tydelig kommunikation** er den afgørende faktor for succesfulde forandringer.

Under  
60%

Næsten alle respondenter (82%) vurderer, at **mindre end 60% af forandringerne** i deres organisationer **leder til ønsket adfærdsforandring**.

Hvordan:

# 5 PRIMÆRE LÆRINGER



Undersøgelsen peger på en håndfuld centrale adfærdspsykologiske indsigter, som kan opsummeres i 5 følgende læringer:

1

**4 primære årsager til, at forandringer udebliver:** Ifølge respondenterne er hovedårsagerne til, at de ikke opnår de ønskede adfærdsforandringer:

- Gab mellem intention handling
- Mangelde forståelse for ny adfærd
- Lav motivation for det nye
- Uklar kommunikation

2

**Effektmåling med fokus på adfærd er essentielt**

Dataanalysen viser, at kun 8% af respondenterne måler på konkrete adfærdsændringer. Fra et adfærdspsykologisk perspektiv er dette opsigtsvækkende, da alle forandringsprojekter, der involverer mennesker, selvsagt også involverer ændring af menneskelig adfærd. *Vi kan derfor lære, at der er behov for øget fokus på forandringers effekt på konkret adfærd.*

3

**Respondenterne vil særligt gerne have hjælp til intentions-handlings-gab**

Når vi spørger lederne, svarer hele 48%, at det, de helst vil have hjælp til, er "at overføre mødebeslutninger til praksis". Her snakker vi altså om at bygge bro mellem intention og handling.

4

**Respondenternes fire essentielle forbedringspunkter**

Med et adfærdspsykologisk blik på rapportens resultater kan vi derudover lære, at respondenterne udviser behov for at forbedre følgende punkter (i prioriteret rækkefølge) i et forandringsprojekt:

- Motiverende og meningsgivende formål
- Synlige rollemodeller og handlinger
- Tydelige handlingsanvisninger og feedback
- Samarbejde og samskabelse

5

**Det, respondenterne gerne vil blive bedre til i forhold til adfærdsforandringer**

- At skabe bedre forståelse for ny adfærd, som forandringerne skal lede til
- At optimere, prioritere og strukturere tiden anvendt på arbejdsopgaver i hverdagen
- Skabe bedre overførbarhed mellem beslutninger, og hvad der sker i praksis
- At etablere stærke systemer for intern vidensdeling relateret til forandringsprojekter

I siger...

# 6 UDVALGTE CITATER



*"Tell it seven times,  
seven different ways"*

*"Bullshit –  
der er ingen  
andre  
faktorer end  
mennesker i  
forandring"*

*"Hvordan  
undgår vi, at  
kultur spiser  
strategi til  
morgenmad?  
"*

*"Hverdagstræthed"*

*"Menneskelige  
faktorer i  
forandringer er  
forsvar mod det  
ukendte"*

*"Return on Humanity  
& Return on Love"*

Det, gjorde vi:

# BAGGRUND





Undersøgelsens hvorfor:

# BAGGRUND OG FORMÅL



## Baggrund og afgrænsning

I forbindelse med arbejdet på en ny bog med titlen *At Få Det Til at Ske - byg adfærdsforandringer med varig værdi* udformede forfatteren og holdet bag i foråret 2020 (WElearn) en kort spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet blev udsendt i uge 16 (2020). Surveyet var tilgængeligt i 3 uger på LinkedIn og blev skubbet ud gennem partnere og netværk. Der blev lukket for besvarelser i udgangen af uge 18 (2020). Målet var 100 respondenter, og det mål blev indfriet efter fire uger.

## Formål med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen var at få indsigt i lederes holdninger og erfaringer med ændring af adfærd i forandringsprojekter, herunder både den adfærd, de vurderer er på spil i succesfulde forandringsprojekter, og de projekter, de vurderer er udfordrende eller som mislykkes.

Det gjorde vi:

# DESIGN OG RESPON- DENTER



## Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen bestod af to afsnit. Det første afsnit omhandlede respondenternes generelle baggrund. Det andet afsnit bestod af 19 spørgsmål, hvoraf 11 var lukkede spørgsmål med prædefinerede svarmuligheder (*for 8 af de lukkede spørgsmål var der mulighed for at tilføje kommentarer*). De resterende otte spørgsmål var åbne spørgsmål, hvor respondenterne blev bedt om at skrive deres svar ud.

Undersøgelsen blev sendt ud gennem tre distributionskanaler: LinkedIn, Facebook og e-mails. Kvalitative data blev analyseret gennem en tematisk analyse, hvori væsentlige observationer blev inddelt i oftest forekommende temaer - derved blev kvalitative data kvantificeret. Kvantitative data blev analyseret ved regressionsanalyse.

Det er værd at nævne, at denne analyse fokuserer på *wisdom of the crowd*, hvor der fokuseres på den kollektive opfattelse blandt respondenterne snarere end enkeltbesvarelser: Der fokuseres hermed på publikums generelle visdom.

## Respondenterne

100 respondenter deltog i undersøgelsen. 70% af respondenterne betegnede dem selv som leder, mens 22% betegnede sig som chef/direktør eller partner og 8% som konsulent, koordinator eller manager. 30% af respondenterne arbejder i den private sektor og 59% i den offentlige sektor. De resterende 11% svarede ikke på dette spørgsmål. Fælles for respondenterne er, at de arbejder med forandringsprojekter i ledende stillinger.



Det, tror vi:

# HYPOTESE OG ORD



## Hypotese

Undersøgelsens hypotese er, at respondenterne er klædt godt på til at forstå forandringsprojekter, men mindre godt klædt på til at ændre betingelserne for ændring af den adfærd, der skal til for at opnå forandringen.

## Terminologi

Der anvendes en række begreber i undersøgelsen, og i denne afrapportering kræver særligt tre begreber en nærmere præcisering:

- *Adfærdsledelse*: Definitionen er det systematiske arbejde med at sikre optimale betingelser for ny adfærd og at gøre gammel adfærd og gamle vaner sværere.
- *Key performance indicator (KPI)*: Key Performance Indicator er en betegnelse for en Lean-metode, der kan hjælpe en afdeling eller organisation med at vurdere, hvor godt det går med at indfri deres mål. KPI'er giver informationer om, hvordan afdelingen performer i forhold til dens mål, og hvor der er plads til forbedring og udvikling.
- *Key behavioral indicator (KBI)*: Det er adfærdsindikatorer, dvs. mål for de adfærdsændringer, der skal skabe resultaterne.



De forhold, vi tog:

# BEGRÆNS- NINGER



## Generelle begrænsninger

Enhver form af selvrapporteret data medfølger naturligvis nogle generiske bias og begrænsninger ift. fortolkning af data, såsom social norm og desirability bias, forskelle i fortolkning af spørgsmål, survey fatigue samt begrænsninger i svarmuligheder. Med enhver form for selvrapporteret data ligger der også den præmis, at respondenterne har indsigt i sin egen adfærd, hvilket der både kan argumenteres for og imod.

## Specifikke begrænsninger

For denne undersøgelse gælder særligt den begrænsning, at alle svar er farvet af den individuelle opfattelse, forståelse og besvarelse af spørgsmålene, da der ikke lå nogen fælles rammesættelse forud for undersøgelsen. Respondenternes svar kan også være farvet af, at de kender WElearn og/eller medarbejderne, hvilket også indebærer, at respondentgruppen er relativt homogen. Dette begrænses yderligere af de få distributionskanaler og antallet af respondenter.

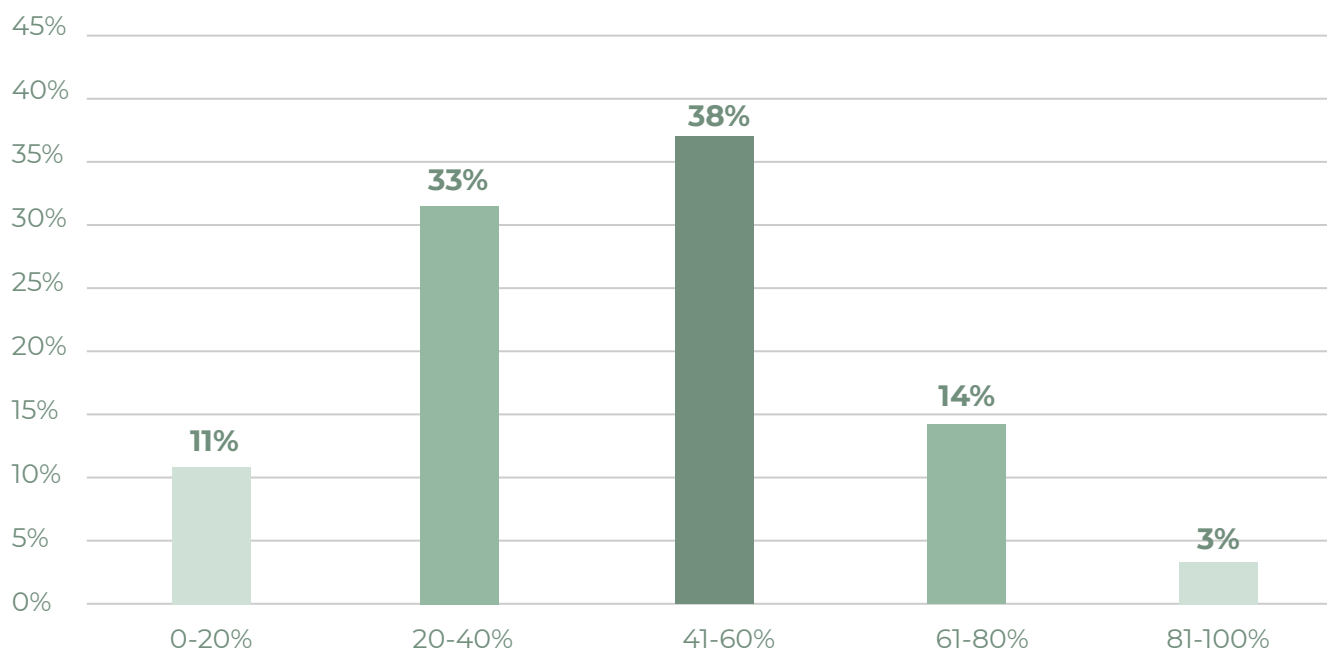
Tilsammen begrænser ovenstående punkter generaliserbarheden og validiteten af findings. Læseren opfordres til at have disse begrænsninger in mente.

INDSIGTER

# DATAANALYSEN



## Under **60%** af forandringerne i organisationerne leder til ønsket adfærdsforandring



Som man kan aflæse på figuren, vurderer 44% af respondenterne, at under 40% af forandringer i deres organisationer resulterer i ønskede adfærdsændringer. 38% af respondenterne vurderer, at mellem 41-60% af forandringer i deres organisationer resulterer i ønskede adfærdsændringer, mens kun 17% vurderer, at over 61% af forandringer i deres organisationer resulterer i ønskede adfærdsændringer.

**Med andre ord vurderer hele 82%, at under 60% af forandringer i deres organisationer resulterer i ønskede adfærdsændringer.**

# Hvornår er forandringsprojekter succesfulde, og hvornår mislykkes de?

## Og hvilke forandringsprojekter arbejdes der mest med?

Ud fra tabellen nedenfor kan man lave en sammenligning mellem det, som respondenterne har arbejdet mest med, de forandringsprojekter, der har været særligt udfordrende at arbejde med samt de forandringsprojekter, der oftest er succesfulde.\*

Procentdelen for hver af forandringsprojekterne skal ses som delen af alle respondenter, der har besvaret. Data viser derfor:

### Forandringer, respondenterne arbejder mest med:

- *Implementering af nye processer* (59%)
- *Implementering nyt IT-system* (41%).

### Forandringer, respondenterne vurderer, de oftest er succesfulde med:

- *Iværksættelse af ny krisekommunikation* (27%)
- *Implementering nyt IT-system* (22%)

### Forandringer, respondenterne vurderer er mest udfordrende:

- *Implementering nyt IT-system* (37%)
- *Implementering af nyt værdisæt* (32%).

Her er det bl.a. værd at bemærke, at *implementering af nyt IT-system* både er noget, ledere vurderer ofte er succesfuldt og mest udfordrende. Dette kan umiddelbart skyldes to ting:

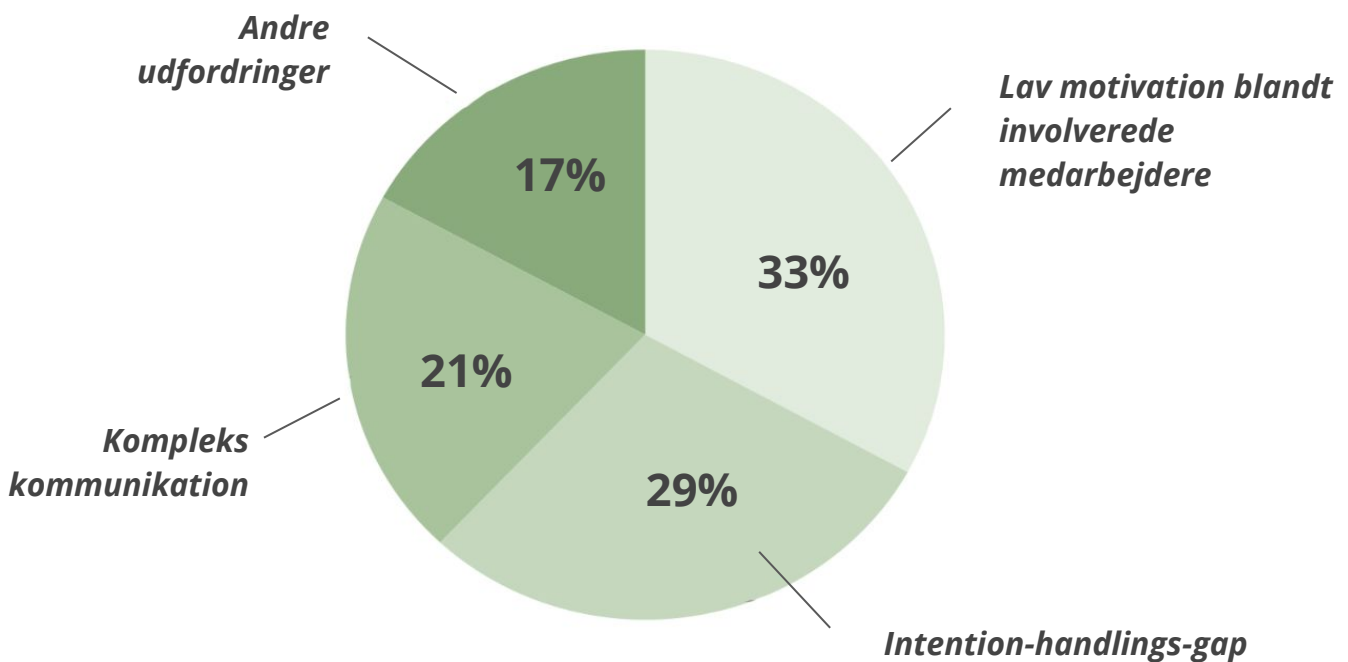
1. At de teknologiske forudsætninger fra organisation til organisation varierer meget og dermed påvirker resultatet af implementering af IT-systemer
2. At det er noget af det, der arbejdes mest med (41%), så selvom det er udfordrende, lykkes man ofte med implementeringen af IT-systemer.

\* Respondenterne kunne vælge op til tre svarmuligheder på hvert af disse spørgsmål.

# Hvilke barrierer er der oftest i forandringsprojekter?

Og hvilken adfærd står enten i vejen for eller understøtter, at forandringsprojekterne lykkes?

Respondenterne mener, at de største udfordringer, der enten leder til, at forandringerne mislykkes eller har været udfordrende, er lav motivation blandt involverede medarbejdere (**33%**), at beslutninger, der træffes på møder, ofte ikke når ud i praksis (**29%**) samt kompleks kommunikation (**21%**).

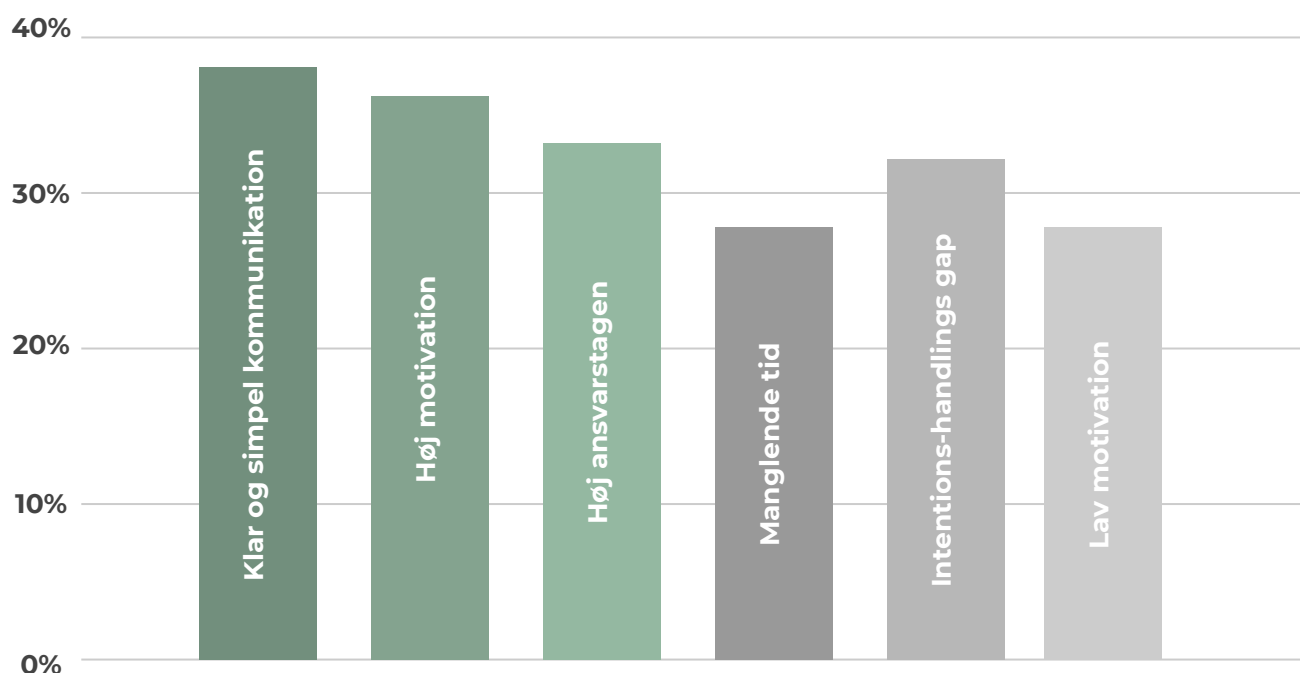


Fra et adfærdsperspektiv er det interessant, at det er indre faktorer som motivation, der dominerer, da forskning tydeligt viser, at omgivelserne har mindst lige så stor indflydelse på vores adfærd - og i sidste ende organisationens forandring.

*Det fortæller altså en historie om et behov for en adfærdsgenre i lederens værktøjskasse.*



Respondenterne mener, at klar og simpel kommunikation (**38%**) samt høj motivation (**37%**) og høj grad af ansvarstagen blandt involverede medarbejdere (**33%**) leder til succesfulde forandringsprojekter. Det er interessant, at vi ved, at omgivelser har stor indflydelse på adfærd, men kun 5% vurderer, at indretning af omgivelserne er vigtige for at hjælpe forandringen på vej. I stedet mener respondenterne, at de barrierer, der oftest opstår i succesfulde forandringsprojekter, er manglende tid (**36%**), gap mellem intentioner og handlinger (**32%**) samt lav motivation (**28%**).



Overordnet kan det derfor siges, at respondenternes erfaring er, at følgende faktorer spiller en afgørende rolle for at lykkes med forandringsprojekter:

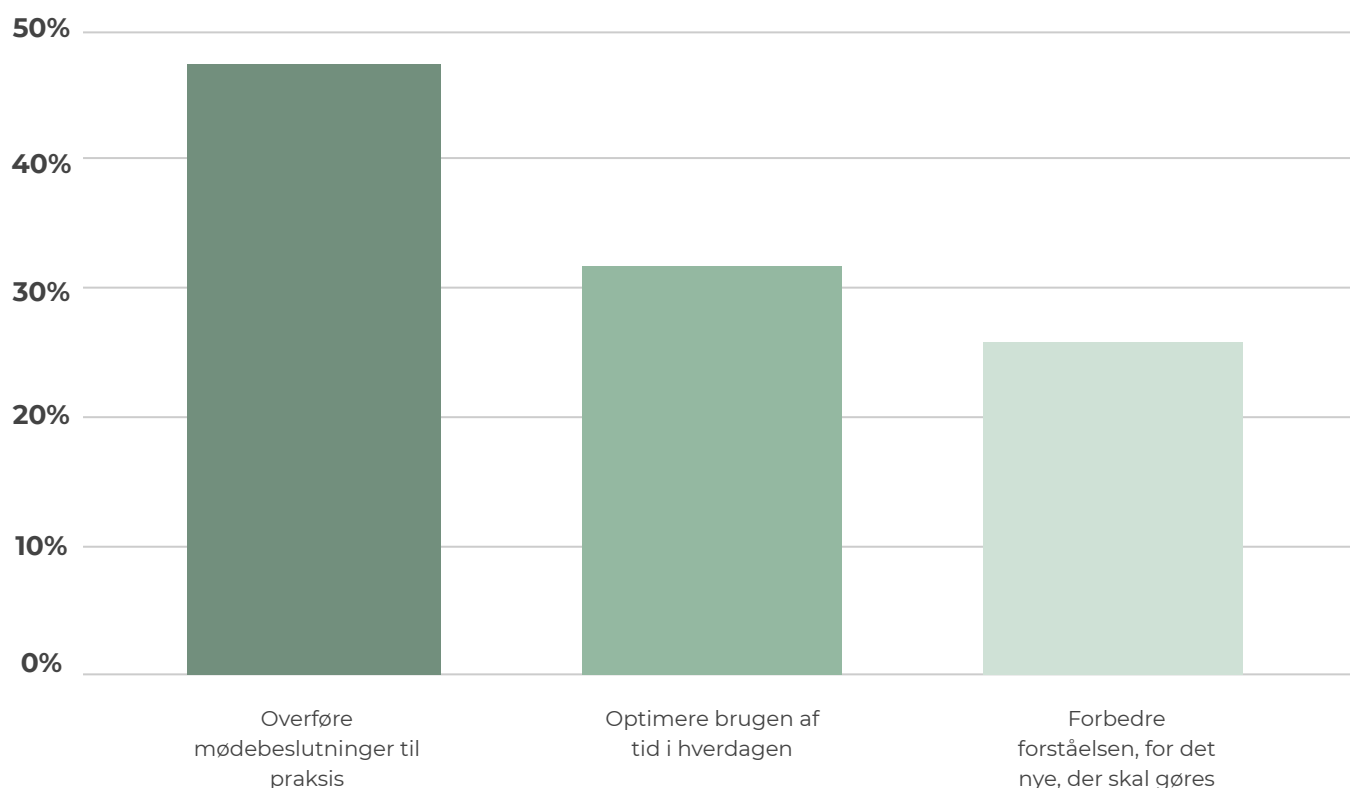
- Motivation
- Ansvarstagen og involvering
- Klar og simpel kommunikation
- Brug af tid
- Overførbarhed mellem intention til handling.

# Hvis alt kan lade sig gøre, hvilken adfærd vil ledere så helst have hjælp til at forandre?

## Hvis tid og penge ikke var en faktor

Data fra undersøgelsen taler sit tydelige sprog. Respondenterne vil gerne have hjælp til at overføre mødebeslutninger til praksis (48%). Her taler vi om det, vi i adfærdstermer kalder at reducere gabet mellem intention og handling. Respondenterne vil herudover også have hjælp til at optimere brugen af tid i hverdagen (31%) og forbedre forståelsen for det nye, der skal gøres (25%).

Hvad angår sidstnævnte, kan det tolkes således, at forbedret forståelse også indebærer faktorer som motivation, ansvarstagen og involvering. Disse svar vil i så fald hænge godt sammen med opsummeringerne på forrige side, da respondenterne jo her udpeger mangel på samme faktorer som centrale barrierer for forandring.



# Én ting er, hvad lederen vurderer som vigtigt, men hvad fokuseres der egentlig mest på i faktiske forandringer?

Nu har vi fået kortlagt, hvad lederne gerne vil have hjælp til, men hvad fokuserer de egentlig på i forandringsprojekterne? Her skelner vi mellem fokus på 1) forandringens overordnede vision, 2) selve projektet og 3) adfærden, der leder til forandring.

Dataanalysen viser, at der ifølge respondenterne selv ikke er stor forskel på, i hvilken grad de fokuserer på visionen, projektet eller adfærden. Dette kan aflæses på gennemsnittet, som er udregnet ud fra en omskalering af variabelen, således at "Slet ikke enig" = 1 og "I meget høj grad enig" = 6, hvor gennemsnittet er jævnt. Deadlines i projektet (gns: 3,52) og adfærden i hverdagen (gns: 3,41%) ses dog lidt vigtigere end formuleringen af visionen (gns: 3,28).

Svarmuligheder	Vi fokuserer på formulering af <b>visionen</b>	Vi fokuserer på deadlines i <b>projektet</b>	Vi fokuserer på adfærden i <b>hverdagen</b>
<b>Slet ikke</b>	4%	1%	2%
<b>I mindre grad</b>	18%	8%	21%
<b>I nogen grad</b>	34%	39%	33%
<b>I høj grad</b>	32%	41%	20%
<b>I meget høj grad</b>	11%	10%	23%
<b>Gennemsnit</b>	3,28%	3,52%	3,41%

Den ligelige fordeling af fokus på hhv. vision, projekt og adfærd synes umiddelbart fornuftig, men med tanke på, at under 60% af forandringer leder til ønskede adfærdsforandringer, tyder meget på ét eller flere af nedenstående behov:

1. Mere fokus på adfærden i forandringer
2. Bedre forståelse for, hvad et fokus på adfærd betyder
3. Systemer og redskaber til at lede på det adfærdsfokus, der allerede er

*Noget tyder ihvertfald på, at det som et led i at implementere adfærdsledelse er nødvendigt at skærpe, hvad der menes med et adfærdsfokus.*

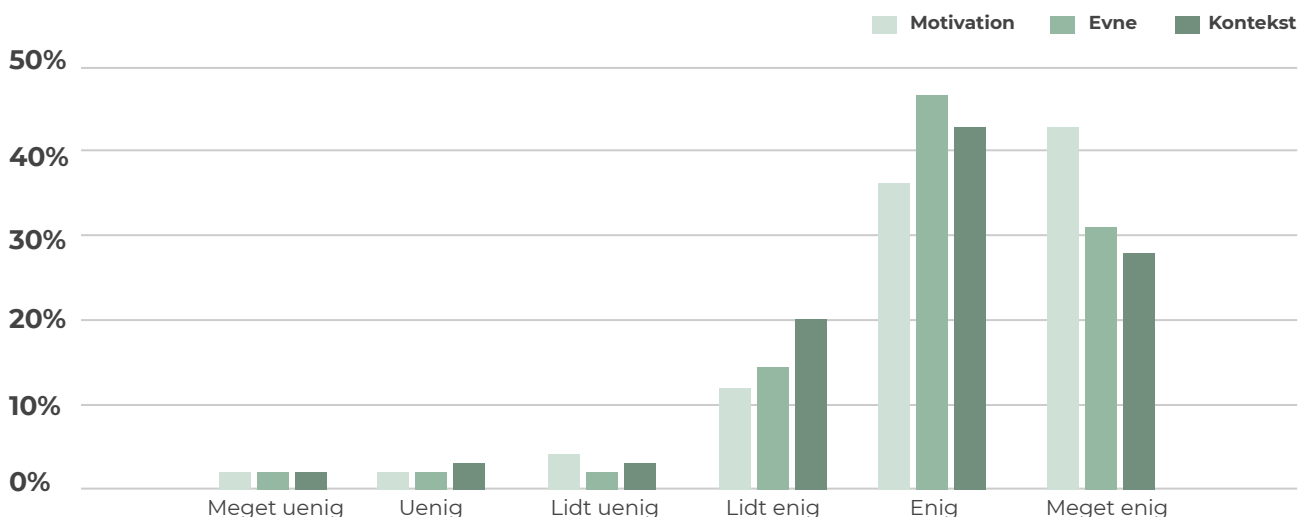
# Motivation, evne og kontekst

## Hvad mener lederne er mest afgørende for at lykkes med forandring?

I grafen nedenfor kan det ses, hvor enige respondenterne er i vigtigheden af, at der fokuseres på både motivation, evne og konteksten i forandringer. *Gennemsnittet er dannet ud fra en omskalering af variabelen, således at "Meget uenig" = 1 og "Meget enig" = 6.*

Dataanalysen viser, at respondenterne generelt er meget enige i, at alle tre elementer er altafgørende for at lykkes med forandringsprojekter. Dog viser beregninger, at konteksten er mindre vigtig end motivation og evne.

### Motivation, Evne og Kontekst



Hvis man sammenligner ovenstående graf med forandringsledernes fokus på hhv. visionen, projektet og adfærden (hvor der, som nævnt, ikke var stor forskel - se forrige side), fremkommer en interessant observation: Selvom respondenterne er meget enige eller enige i, at **evnen** er afgørende for forandring (hele 78% af respondenterne), så fokuserer de fleste kun i nogen grad på **adfærden** i forandringer (kun 33%).

Der ses altså et mismatch mellem respondenternes vurdering af, hvorvidt evnen (altså evnen til at udføre en adfærd) er afgørende for forandring og deres fokus på adfærd i et projekt.

**Dette mismatch indikerer muligvis, at der ikke fokuseres nok på at træne evnerne til at udføre den adfærd, der kræves, for at forandringen kan ske.**

# Set i bakspejlet: Dét, lederne vurderer kunne have reddet kuldsejlede forandringer

*"Der blev kommunikeret rigtig fint, men beslutningen var politisk og svær at få til at give mening ud fra et fagligt perspektiv"*

Respondenterne vurderer, at forandringsprojekterne kunne have blevet succesfulde, hvis der havde været (i prioriteret rækkefølge):

- **Tydligere mål** og formål med projektet *Herunder purpose, konkretisering og succeskriterier*
- **Mere opbakning** fra ledelsen og realistisk planlægning *Herunder mere synlighed, kommunikation og ejerskab blandt ledelsen*
- **Bedre kommunikation** og hyppig opfølgning *Herunder gentagelser og udmelding om resultater*
- **Mere involvering** og ejerskab *Herunder af medarbejdere og ledere samt videns- og erfaringsdeling*

*"Ledelse skulle have gået forrest og mindet om/advokeret for 'det gode i ideen' (de har jo selv truffet den)"*

*"Gentage to do for at fastholde momentum"*

*"Stærkere forankring af ejerskab af den nye forretningsproces"*

Med **et adfærdspsykologisk blik** på disse resultater kan vi komme frem til, at respondenterne udviser behov for (i prioriteret rækkefølge):

- Motiverende og meningsgivende formål (*motivation*)
- Synlige rollemodeller og handlinger (*motivation og evne*)
- Tydelige handlingsanvisninger og feedback (*evne og kontekst*)
- Samarbejde og samskabelse (*motivation*)

# Sådan måler lederne på adfærd: Erfaringer og behov

Respondenterne blev bedt om at beskrive *om* og i så fald, *hvilke* greb og indikatorer, de bruger til at måle den ønskede adfærd i forbindelse med forandringsprojekter. Her svarede respondenterne følgende:

25%

Måler ikke på forandring, (eller ved ikke, om der bliver målt)

16%

Bruger løse, abstrakte målinger

50%

Anvender konkrete målinger på forandring (men ikke nødvendigvis på adfærd)

Dykker vi ned i besvarelserne, ses det, at kun **8%** af lederne måler på konkrete adfærdsforandringer.

Fra et adfærdspsykologisk perspektiv er det opsigtsvækkende, at på trods af, at alle forandringsprojekter, der involverer mennesker, naturligvis også involverer ændring af menneskelig adfærd, så måles og evalueres der kun i begrænset omfang på konkrete adfærdsforandringer.

**Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt og hvordan det kan vurderes, om et forandringsprojekt er lykkedes med at ændre adfærd.**

# De bedste tips lederne har fået ift. adfærdsforandring

## Ændring af egen og andres adfærd i organisationen



- **Kontekst:** Gør konteksten til din ven
- **Forhindringer:** Dyk efter barrierer i din organisation – og find så den medarbejder, der kan være "go-to-guy" i forandringen
- **Sæt adfærd først:** Fokusér på, hvad (slut)adfærden skal være
- Kom i gang: Bare kom i gang med det samme og følg tæt og konsekvent op
- **Afsæt:** Forklar hvorfor
- **Gå foran:** Jeg skriver til andre, hvad jeg ønsker at ændre i min adfærd konkret – hvordan og hvornår, og så beder jeg mine kolleger fortælle om, hvordan og hvornår de vil ændre adfærd
- **Gør det let:** Gør det nemt at gøre det rigtige og besværligt at gøre det forkerte
- **Vaner:** Små vaneændringer skaber store resultater
- **Magten i mikro:** Start småt
- **Prioritering:** Forestil dig dine opgaver skrevet på hver sin post-it. Læg dem nu i en stak, så du kun kan se den, der er øverst – den har nu dit fulde fokus.
- **Repeter adfærd:** Gentag, gentag, gentag
- **Modstander:** Lav alliancer med modstandere – og gør dem ansvarlige
- **Feedback:** Tal ofte og meget med de involverede i forandringen - opsamling og opfølgning hver dag
- **Adfærd smitter:** Gå selv forrest
- **Fokus:** Vælg max tre konkrete områder, du vil give din fulde opmærksomhed
- **Engagement:** Man skal selv brænde for det for at kunne tænde andre
- **Social:** Få rollemodeller
- **Test:** Brug videotesten – vis ønsket adfærd på video
- **Mod:** Tal om elefanten i rummet
- **Eksekvering:** Det, der kommer i kalenderen, sker.
- **Synlighed:** Vær synlig og bring dig selv i spil
- **Visualisér:** Visualisér hensigt og mål
- **Robust:** Der er altid 5%, der ikke kan lide det – modstand findes altid
- **Nærvær:** Vær der – vær tilstede og lyt



# Hvis lederne skulle købe en bog om adfærdsændringer i organisationer

## De udfordringer, bogen skulle løse

- **Intentions-handlings-gab:** Hvordan kommer man fra viden og intention til handling?
- **Fra klassisk ledelse til adfærdsledelse:** Hvad er koblingen mellem adfærd, ledelse og projekter?
- **De indre drivkræfter:** Hvordan arbejder man med motivation og mindset?
- **Modstand mod det nye:** Hvordan arbejder man med modstand og fastholdelse?
- **Fællesskabet:** Hvordan arbejder man med fællesskab?
- **Skalering:** Hvordan arbejder man med adfærd udadtil eller afhængigt af andre led?
- **Kommunikation med effekt:** Hvordan kan man etablere god kommunikation?
- **Adfærdsindsigter:** Hvilke menneskelige faktorer er altafgørende ift. forandring?
- **Effekt:** Hvordan måler man adfærd?



Det, har vi lært

# OPSAMLING





## Take-Aways

# Anbefalinger til lederen

## 5 primære take-aways

1

### Der skal nyt fokus på adfærd

Forandringsledere ligger i udstrakt grad deres fokus på visionen for forandringer og aktiviteterne relateret til projekt og i noget mindre grad på ændringen af adfærden.

Hvis succesraten med forandringsprojekter skal op, skal der i større udstrækning fokuseres på adfærd og ændring af adfærd.

Forandringsledelse kan med fordel bruge indsigt i menneskelig adfærd som vindue til at lede forandringer og herigennem optimere gevinstrealiseringen i forandringsprojekterne.

2

### Måladfærden skal være klokkeklar

For at forandringsprojekter skal lykkes, skal den nye og ønskede adfærd (dvs. måladfærden) være klokkeklart beskrevet, forstået og foldet ud. Her skal måladfærden og de små handlinger, der kan føre til denne måladfærd, være klart beskrevet.

3

### Der er et gab mellem intentioner og handlinger

Intentions-handlings-gab skal identificeres - og særligt skal man være opmærksom på:

- At målet flytter sig undervejs med forandringsprojektet. Forandringer er iterative og ikke lineære processer
- Overførbarheden mellem beslutninger truffet i møder og handlingerne i praksis
- At få beskrevet forandringsprojekter i tidlige adfærdsindikatorer - altså indikationer, vi tidligt kan se bliver indfriet og som er forudsætningen for, at vi når måladfærden og får forandringerne til at ske.
- Det er ikke forståelsen for forandringen, der er den mest centrale barriere, men det hjælper til at gå fra intention til handling.





Take-Aways

## Anbefalinger til lederen

### 5 primære take-aways

4

#### Konteksten er kongen

Forandringsledere fokuserer i overvejende grad på at fremme motivation og øge evnen til at udføre ønsket adfærd og noget mindre grad på konteksten for ønsket adfærd. Hvis effekten skal højnes i forandringsprojektet, skal der større fokus på konteksten og omgivelserne for adfærden. Det er gennem ændringer i omgivelserne, at man kan forenkle, fremme og forstærke ny adfærd - og det gælder både de fysiske og sociale omgivelser.

5

#### Der skal mere fokus på effektmåling

Man får, hvad man måler, så hvis man vil lave adfærdsforandringer, skal man måle på ændret adfærd såvel tidligt i forandringsprojektet som senere på den ønskede måladfærd, der leder til, at forandringen sker (og ikke udelukkende på fx økonomiske effekter og resultater).



8 væsentlige pointer

## Forandringslederen siger - adfærdslederen svarer



**Forandringslederen siger:** Motivation kommer først, derefter evne og kontekst.

**Adfærdslederen svarer:** Nej, kigger vi på adfærdsvidenskab, kommer kontekst før evne og motivation.



**Forandringslederen siger:** Motivation er den vigtigste faktor for forandring.

**Adfærdslederen svarer:** Motivation svinger konstant, så man skal ikke bygge forandringsprojekter på den.



**Forandringslederen siger:** 48% af os vil særligt gerne have hjælp til at overføre mødebeslutninger til praksis - overgangen mellem intention til handling er svær.

**Adfærdslederen svarer:** Hjernen ser ikke forskellen mellem intention og handling



**Forandringslederen siger:** Under 60% af forandringerne i organisationerne leder til ønsket adfærdsforandring.

**Adfærdslederen svarer:** Der er behov for at bygge bro mellem organisation og individ ved at fokusere på de mekanismer, der driver menneskelig adfærd





8 væsentlige pointer

## Forandringslederen siger - adfærdslederen svarer



**Forandringslederen siger:** Kun 8% af os måler på konkret adfærd i vores forandringsprojekter.

**Adfærdslederen svarer:** Da al forandring indebærer at nogen skal gøre noget andet, end de gør i dag, er det afgørende at måle på forandringer i konkret adfærd - husk du får, hvad du måler!



**Forandringslederen siger:** Vi associerer i høj grad ordet adfærdsledelse med kommunikation, adfærd og motivation.

**Adfærdslederen svarer:** Adfærdsledelse handler *også* om det, men i endnu højere grad om at identificere den nye adfærd, og bryde den ned i mikrohandlinger som vores forandring kræver, og gøre den så indlysende, attraktiv, let og givende som muligt



**Forandringslederen siger:** De oftest forekommende ord, der forbindes med menneskelige faktorer, er motivation, modstand, forståelse, nysgerrighed, adfærd, følelser og tillid.

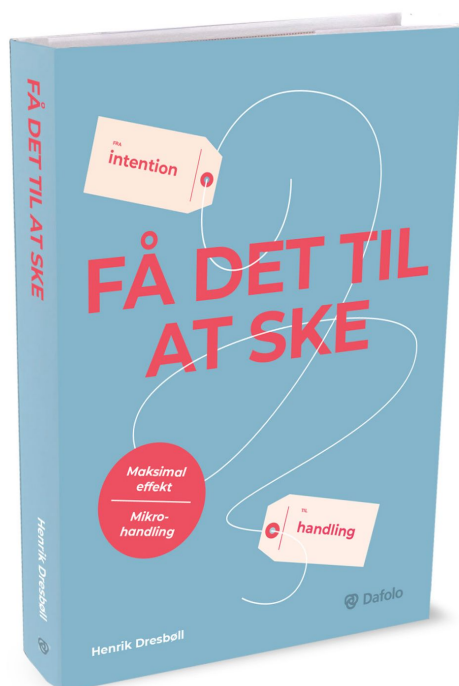
**Adfærdslederen svarer:** Det er alt sammen vigtige indre drivers, som er afgørende for, at få forandring til at ske, men når vi vil påvirke adfærd, er det afgørende at huske ydre drivers som fysiske rammer og sociale relationer



**Forandringslederen siger:** Er der stor forskel på forandringsledelse i det private og det offentlige?

**Adfærdslederen svarer:** Nej, adfærd kender ikke til sektorer - den ligger som fundamentet under alt og er både mål og middel

# Har du lyst til at lære mere om, hvordan du kan få succes med dine forandringsprojekter?



Bestil  
bogen i dag  
**HER!**

*Bogen indeholder en samlet og systematisk guide til, hvordan du kan bruge adfærdsledelse til at opnå maksimal effekt gennem mikrohandlinger i dit forandringsprojekt.*

**WElearn**