

Interview med
Amy Bucher

*Behaviour
worth
Spreading*



*Interview med den store adfærdsændringsdesigner
PhD Amy Bucher: Introduktion til adfærdslederens
værktøjskasse gennem fjorten spørgsmål.*

WElearn

WElearn præsenterer

Amy Bucher



Amy Bucher er en anerkendt, amerikansk psykolog fra Harvard University og har en PhD i organisationspsykologi fra the University of Michigan. Siden 2016, har Amy været hos *Mad*Pow*, hvor hun i dag sidder som administrerende direktør. *Mad*Pow* er et adfærdsdesignbureau der fokuserer på at forbedre menneskers oplevelser med teknologi, services og organisationer. Amy arbejder til dagligt med evidensbaseret adfærdsdesign for nogle af verdens førende organisationer, herunder *Bank of America*, *Fidelity*, *McKesson*, *Timberland*, *Google*, *Microsoft* og *Intuit*. Hendes er at maksimere konverteringsrater, fastholde brugere og reducere omkostninger.

*Mad*Pow* blev anerkendt af *INC Magazine* for at være et af USA's hurtigst voksende virksomheder i 2010 og har kontorer i Boston, Portsmouth, NH og Louisville, KY. Før *Mad*Pow*, arbejdede Amy en årrække hos *CVS Health*, *Johnson & Johnson Health and Wellness Solutions* og hos *Big Communications*.

Amy Bucher er forfatter af bogen *Engaged: Designing for Behavior Change* (2020) under forlaget Rosenfeld Media. Bogen fokuserer primært på, hvordan adfærdsdesign kan hjælpe digitale platforme med at udnytte deres kæmpe potentiale for at forbedre brugernes oplevelser og liv ved at udvikle skalérbare, overkommelige og personlige adfærdsinterventioner. Bogen er fyldt med fascinerende, konkrete og nemme tips til at implementere adfærdspsykologien i digitale kontekster og produkter, således at dine brugere forelsker sig i dit produkt.

Amy skriver desuden løbende indlæg om psykologi, motivation, sundhed og trivsel på sin hjemmeside www.amybucherphd.com, hvor hun ydmygt deler ud af sin ekspertise og sine egne, personlige holdninger. Hendes indsigter er simple, professionelle og fyldt med berigende, relaterbare eksempler. Og når Amy ikke arbejder med adfærdsdesign, læser hun 150 bøger om året og rejser verden rundt – én (adfærds)rejse ad gangen.

14 spørgsmål til adfærdslederens værktøjskasse

1) Hvorfor lykkes organisationer gennemsnitligt kun med 50% af deres forandringsprojekter?

Et ord, vi ikke bruger nok til at beskrive forandringsmål med, er *blivende* (eng: *sustained*). Men målet for forandringsprojekter er typisk ikke blot at lave éngangs tilpasning af adfærden, men derimod at skabe en ændring, der leder til en ny form for adfærd, der giver organisationen blivende værdi. Organisationer, der ikke har langsigtet fokus i forhold til deres forandringsprojekter, går glip af muligheden for at operationalisere dem på en effektiv måde.

Der findes mange former for modeller og værktøjer, der kan hjælpe organisationen med at tænke langsigtet i forhold til fastholdelse af ny adfærd i forandringsprojekter. En model inden for adfærdsforandring, der er relativ enkel, er adfærdsforandringshjulet og COM-B-modellen (på engelsk: **C**apability, **O**ppportunity, **M**otivation-**B**ehavior; i mangel af bedre oversættelse til dansk fastholder vi denne forkortelse). COM-B-modellen kræver en adfærdsleder, der kan identificere specifikke adfærds mål, og de forhindringer, som folk har i forhold til at udføre adfærden. I modellen, kategoriseres forhindringerne ud fra deres tilhørsforhold til evne, mulighed eller motivation. Med afsæt i modellen, kan adfærdslederen finde specifikke interventionsfunktioner til at designe løsninger, der kan påvirke udfaldet og resultatet baseret på de forhindringer, der bliver identificeret.

COM-B dækker mange af de mest gængse forhindringer for organisationsforandringer. Eksempelvis er den incitamentsstruktur, der prioriterer kortsigtede resultater frem for langsigtede anstrengelse for både medarbejdere og ledelse. Den identificeres i COM-B-modellen som en forhindring i motivation. På den baggrund kan adfærdslederens så undersøge incitamentsstrukturen i organisationen og bestemme, hvordan man skifter til mål, der positionerer forandringsprojektet bedre. En anden ofte forekommende forhindring for langsigtede forandringer er, at man ikke føler eller har fornemmelsen af at gøre fremskridt. Folk tror måske ikke, at interventionen virker, selvom den faktisk gør det. Det er både en forhindring i evne og i motivation, og de forhindringer kan adresseres ved at afstemme folks forventninger tidligt i forandringsprojektet og vise dem, hvordan succes ser ud. Endvidere kan man identificere milepæle for projektet, hvor forandringerne er store nok til, at de kan kvantificeres.

Jeg tror også, at organisationer til tider overser nødvendigheden af vedholdenhed og modellering af deres ændringsindsats. Forandringsbudskaber virker stærkest, når de giver ekko ned gennem alle kulturlag i organisationen og spejles i alles adfærd - fra den øverste topledelse til det yderste lag af medarbejderne. For at lykkes med en forandringsindsats, må der ikke være uklarhed i budskaberne om nødvendigheden af forandringen, og selv det øverste ledelseslag skal deltage i forandringen på en synlig måde.

2) Hvad er top-5 forhindringerne for forandringer i organisationen?

Én af de største forhindringer for forandring er, hvordan man måler succes. De fleste organisationer rapporterer deres finansielle resultater kvartalsvis eller på månedsbasis: Disse rapporteringer afgør investorernes opbakning, og de er med til at drive marketing og pressens dækning. Men et så kortsigtet fokus er til gengæld en stor hæmsko for organisationens møjsommelige arbejde for at skabe blivende værdi.

På samme måde har mange organisationer en kultur, der prioriterer det hurtige og umiddelbare. Hvis ikke et projekt hurtigt giver værdi, vurderes det som ikke-succesfuldt og lukkes ned. I forhold til nogen ændringsindsatser, der kræver måneder eller år, før de viser resultat, er fokus på hurtige og umiddelbare gevinster en meget stor forhindring. Her kan det hjælpe at identificere "quick-win" succes mål, der skaber tiltro, mens de mere langsigtede, kritiske mål er i proces.

Set fra individets perspektiv er de to store forhindringer motivation og ubehaget ved forandringer. Motivation er trangen til at udføre en adfærd eller opnå et resultat. Ofte tilpasses organisationens forandringsaktiviteter til noget, der motiverer topledelsen. Forandringerne designes til at indfri organisatoriske KPI'er (Key Performance Indicators), der ikke er direkte og overførbart meningsfulde for medarbejdere på lavere niveauer i organisationen. Medarbejdere har typisk motivationer, der kan understøtte forandringsaktiviteterne: De fleste mennesker ønsker en fair løn, en oplevelse af at få udrettet noget og at kunne bidrage til fællesskabet i organisationen. Men dem, der designer forandringsaktiviteterne, indfanger ikke medarbejdernes perspektiv i selve måden, forandringsaktiviteterne er struktureret eller rammesat på.

Det er derfor værdifuldt at bruge tid på at tilpasse forandringerne til interessenternes motivationer mere udførligt/fyldestgørende. Iagttagelse af den forandring, der er drevet af ubehag, ja, så er forandring hårdt. I organisationer er det ofte ikke lederne, der bærer den største forandringsbyrde i hverdagen. Og alligevel er det lederne, der dirigerer forandringen. Selvom det i sidste ende altid er lederen, der træffer den endelige beslutning, kan det skabe stor værdi at involvere en mangfoldighed af stemmer fra forskellige interessenter i forandringsprocessen.

En femte forhindring er urealistiske forventninger. Når en organisation sammenligner sig selv med andre forretninger, der får positiv omtale i medierne, hører de sjældent om de mange kampe og frustrationer, der gik forud for succesen. Hvis ikke du indser intensiteten i den investering, som organisationen har lagt i at blive den bedste i klassen, så er det let at underkende den.

Det er også let at overse, hvilken faktor held spiller i succes. Selvom dette sker af forståelige årsager, gør organisationen ikke dem selv og deres industri en tjeneste, hvis de altid præsenterer den bedste version af deres tilblivelseshistorie. Når de gør det, fratager de andre den læringsmulighed, det er at høre om, hvad det rent faktisk kræver at opnå vedvarende forandringer. Tilsvarende forstærker man de urealistiske forventninger til, at succes kommer let.

3) Hvad laver en adfærdsleder?

Adfærdslederen er en videnskabsmand og designer i ét. Adfærdslederen har ansvaret for at identificere målene for de kritiske ændringer i adfærd hos såvel interne som eksterne aktører og at designe interventioner, der leder til, at ændringerne opnås og fastholdes. For at gøre dette succesfuldt, kræver det forståelse for de eksisterende betingelser for måladfærden og de forhindringer, der står i vejen for, at forandringen kan ske så der kan foretages gradvise forbedringer (undersøgelse/forskning). Det handler også om at bygge designet (design), der kan ændre adfærden og foretage løbende effektmålinger (undersøgelse/forskning), som skal til for at optimere resultaterne. Formen for de konkrete aktiviteter, som dét kræver, afhænger af problemområdet og det løsningsrum, man har til rådighed.

4) Hvad er den vigtigste læring fra adfærdsvidenskaben, som adfærdslederen kan tage med sig og søge at praktisere i sin hverdag?

Til at svare på det spørgsmål vil jeg pege på et simpelt sæt af tre indsigter, der er blevet indsamlet løbende gennem et samarbejde mellem mange adfærdsvidenskabere, som jeg er en del af. Jeg har inkluderet dem i min egen bog, og jeg mener, de kan hjælpe til at rammesætte enhver bestræbelse på at ændre en adfærd:

- **Mennesker er forskellige**
- **Kontekst gør forskel**
- **Ting forandrer sig**

Den læring, der er kernen i de tre indsigter, er, at du ikke kan antage, at noget, der virker i et miljø, også virker i et andet miljø uden tilpasninger. Det er helt afgørende, at du som adfærdsleder er opmærksom på alle detaljerne omkring de personer og situationer, du forsøger at forandre, og være åben over for at tilpasse din tilgang over tid. Den succesfulde adfærdsleder er nysgerrig, opsøger ny information og tager ikke for givet, at det, der virkede i dag, også virker i morgen.

Det er ikke det samme som at sige, at vi ikke kan have konsistens i vores tilgang til vores adfærdsforandringsprojekter. De tilpasninger, jeg taler om, er ofte marginale. Vi skifter ikke fuldstændig retning fra dag til dag, men vi har måske behov for at puffe rattet i den retning, vejen drejer.

5) Hvad er forskellen mellem en tilgang til forandringer som fx ADKAR og adfærdsledelse?

Jeg kender ikke så meget til det specifikke program ADKAR, så det kan jeg ikke kommentere konkret på. Men generelt er forskellen mellem adfærdsledelse og adfærdsfokuseret projektledelse, dybden i det konkrete arbejde og den forandringsmodel, der ligger under det konkrete arbejde. Det gode ved modellen for adfærdsfokuseret projektledelse er, at den pakketerer værktøjerne til adfærdsforandring på en måde, så de kan anvendes, uden at du behøver dybt og indgående kendskab til teorier for motivation, eller hvordan man udvikler effektkæder. De demokratiserer så at sige værktøjerne for arbejdet med adfærdsforandringerne. Jeg tænker, at en adfærdsleder er i stand til på egen hånd at konstruere de nødvendige forandringsværktøjer og foretage de nødvendige målinger baseret på undersøgelser af målgruppen. Måske vælger de at bruge en eksisterende forandringsmodel som fx ADKAR, men er samtidigt helt komfortabel med at tilpasse modellen eller tilføje med supplerende værktøjer alt efter, hvad undersøgelserne viser.

Ikke alle adfærdsværktøjskasser indeholder gode værktøjer, men de skal i hvert fald indeholde to ting: For det første skal de være evidensbaserede [...]. Det andet karaktertræk er, at værktøjet skal være målrettet adfærd.

“

6) Hvad karakteriserer et værktøj fra adfærdslederens værktøjskasse?

Ikke alle adfærdsværktøjskasser indeholder gode værktøjer, men de skal i hvert fald indeholde to ting:

For det første skal de være evidensbaserede. Det vil sige, de skal være udviklet med afsæt i forskningen og være i stand til at tilpasse sig og indoptage nye opdagelser over tid. Når jeg selv skal evaluere et værktøj til adfærdsforandring, har jeg som princip nummer ét altid at se efter robustheden og graden af evidens bag værktøjet.

Det andet karaktertræk er, at værktøjet skal være målrettet adfærd. Som minimum skal det indeholde et aktør-perspektiv. Det lyder indlysende, at et adfærdsværktøj skal være målrettet adfærd, men nogle værktøjer, der ser ud til at være adfærdsorienteret, formår i virkeligheden ikke at påvirke til handling eller påvirke dem, der skal udføre handlingen. Et eksempel på det er McKinseys 7-trins-model for forandring. Nok indeholder den mange af de samme elementer for forandringer, som adfærdsværktøjet gør, såsom overvejelser omkring mål og incitament, men den gør det på en måde, der helt åbenlyst kun kommer ledelsen til gode.

Hvis man bruger denne model, tror jeg godt, man kan skabe betingelserne for individuel adfærdsforandring, men man overser i så fald aktørernes motivation. Det vil lede til en fortsat understøttelse af organisationens perspektiv - og ikke menneskene i organisationen i forhold til at fastholde forandring og opnå blivende værdi.

Set fra mit perspektiv er det et meget hårdere og mindre givende arbejde, end at forsøge at hjælpe mennesker til selv, som en del af et system, at finde meningsfulde grunde til at bidrage til at nå målet.

7) Hvilke nye værktøjer indeholder adfærdslederens værktøjskasse, som traditionel forandringsledelse ikke har?

For at gøre mit svar kort, vil jeg begrænse mit svar til tre værktøjer. Blot ét af dem er egentlig nyt, men de to andre værktøjer bruges på nye måder, og det mener jeg, kvalificerer dem.

For det første gennemgår adfærdslederen den eksisterende litteratur på området, der kan bruges til at bygge potentielt succesfulde interventioner. En screening af den eksisterende mængde af viden accelererer læringsprocessen og reducerer samtidig risici, da det hjælper med at udelukke idéer med lav sandsynlighed for succes. Den bidrager også til at indsnævre fokus for den igangværende undersøgelse og arbejdet med designet. Selvom området for adfærdsforandringer lider af det såkaldte 'file drawer problem' (DA: publikationsbias) – en bias, der går ud på, at negative forskningsresultater ikke publiceres i lige så høj grad som positive forskningsresultater – er der ofte en del fingerpeg i studierne om, hvordan man *ikke* skal gå til en forandringsopgave, hvilket i sig selv er en ekstrem værdifuld viden.

Det andet værktøj, som adfærdslederen anvender på en ny måde, er motivationspsykologien. Særligt i relation til det arbejde, der bliver udført baseret på selvbestemmelsesteorien (eng: self-determination theory). Motivationspsykologien hjælper adfærdslederen til at komme ud over den traditionelle indstilling, nemlig at det alene er incitamenter, som driver adfærd. Inden for de sidste par årtier, er motivationspsykologien blevet anvendt til at designe adfærdsforandringer inden for sundhed, finans, uddannelse og arbejdsliv, og det har gjort det meget lettere for adfærdslederen at indsamle tips til design af egne interventioner.

Motivationspsykologien tilbyder også metoder til at designe interventioner for *vedvarende/blivende* adfærdsforandringer, fordi den ikke udelukkende er baseret på udefrakommende adfærds-drivers, sådan som det er tilfældet i mange andre tilgange til forandringsledelse.

Det tredje værktøj blev udviklet i 2010'erne ved University College of London: Adfærdsforandringshjulet (eng: the Behaviour Change Wheel) og COM-B (COM-B står for Capability, Oppportunity, Motivation-Behavior). Dette værktøj kan både bruges til at samle evidens og til at træffe beslutninger om, hvordan man kommer videre ud fra det, adfærdslederen lærer gennem sine undersøgelser og observationer. COM-B hjælper adfærdslederen med at afklare, hvilke former for adfærd, man særligt skal fokusere på i en intervention. Den undersøger, hvorvidt aktørerne har de nødvendige evner, muligheder og motivation til at udføre adfærden (ordene evne, mulighed, motivation og adfærd ville blive til forkortelsen EMM-A; COM-B er en gængs forkortelse i adfærdsvidenskaben, også når man taler om modellen på andre sprog, så derfor fastholdes denne forkortelse i dette interview). Når først forhindringerne for adfærden er identificeret, kan Adfærdsforandringshjulet, der er organiseret ud fra sandsynlighed for effekt, bruges til at adressere hver forhindring. Modellen indeholder også en robust mængde af adfærdsforandringsteknikker, som adfærdslederen kan bruge til at generere idéer til sit eget interventionsdesign. Dette værktøj hjælper adfærdslederen til at strukturere sin tilgang på basis af tidligere empiri.

8) Hvad er en intervention i adfærdstermer?

Jeg bruger termen 'intervention' meget bredt til at beskrive alle de former for tiltag, der har til formål at ændre folks adfærd. Interventioner kan være programmer, marketingskampagner, digitale apps, hjemmesider, coaching-protokoller, uddannelses-curricula, mv.

En veludført intervention er baseret på en teori for forandring. Den er direkte målrettet en specifik adfærd eller flere former for adfærd eller handlinger, og den bruger evidensbaserede teknikker for adfærdsforandringer valgt ud fra kriterier for, hvilke interventioner der med størst sandsynlighed vil påvirke måladfærden. Ideelt set implementeres interventionen med en undersøgelsesplan der evaluerer effekter og resultater af interventionen. Det gør det nemlig muligt for adfærdslederen løbende at lave tilpasninger, forfølge alternative løsninger og rapportere på succes.

Jeg bruger termen 'intervention' meget bredt til at beskrive alle de former for tiltag, der har til formål at ændre folks adfærd. Interventioner kan være programmer, marketingskampagner, digitale apps, hjemmesider, coaching-protokoller, uddannelses-curricula, mv.

“

9) Hvordan ser en typisk dag ud i en adfærdsleders liv?

Det er et umuligt spørgsmål at svare på, fordi dét at arbejde med adfærdsforandring involverer en stor variation i opgaver.

Det, der former min arbejdsdag, afhænger af hvilket stadie, jeg er i med mit projekt. I den tidlige fase, dén, vi kalder diagnosefasen, udarbejder jeg måske en forskningsprotokol, eller jeg interviewer respondenter til undersøgelser. Det er også i denne fase, jeg bruger tid på at læse, og så skaber jeg et overblik over tilgængelig forskning på området.

Når vi er i vores tese-fase, arbejder jeg – baseret på det, vi har lært – sammen med mine kollegaer om at udvikle designidéer. Denne fase involverer en masse diskussion og samskabelse samt udvikling af skitser, der kan deles og blive genstand for kritik.

Når vi kommer til eksekveringsfasen, arbejder vi sammen med designerne og udviklerne om at udvælge de bedste skitser og få dem gjort fysiske, hvad enten det drejer sig om at bygge en app eller udarbejde undervisningsmaterialer. Hvis ikke, jeg kan bidrage direkte til udviklingen af produktet, tjekker jeg løbende op, så vi forbliver tro mod planen for adfærdsforandringen. Endeligt lancerer vi vores interventioner i virkeligheden og måler derefter på effekten af dem i vores evalueringsfase.

Det sidste involverer måske indsamling af data direkte fra interventionen, eller måske er der behov for, at vi laver andre undersøgelser, fx en survey, for at se nærmere på, om interventionen har de ønskede effekter.

I forlængelse af min pointe om, at mine dage formes af, hvilket stadie projektet er i, skal det også med, at jeg som regel arbejder på mere end ét projekt ad gangen (dog sjældent mere end to, da hvert projekt kræver fokus). På den måde gennemfører jeg måske indledende undersøgelser i ét projekt, mens jeg udvikler løsningsidéer i et andet.

Dog er der en konstant i adfærdslederens hverdag, og det er, at du overfor alle deltagerne har en helt klar og tydelig kommunikation omkring adfærdsforandringen og nødvendigheden af den. Ledelsen af organisationen, deltagerne i undersøgelse, eksterne interessenter og potentielle kunder tilhører gruppen af deltagere, der kan have behov for at få forklaret videnskaben om adfærdsforandringer på en relevant og interessant facon. På den måde er adfærdslederen både oversætter og kommunikatør.

10) Hvad taler vi om, når vi taler om effekt i adfærdsledelse?

Når vi taler om effekt i adfærdsledelse, taler vi om at koble individuelle behov med organisationens fælles behov og gevinster. Forandring skabes nedefra – fra mennesker – og anstrengelserne af deres arbejde spredes derpå opad gennem organisationens mange lag og omsættes gennem denne proces til et skift i kultur, målbare resultater og gevinstrealisering. Ideelt set får både organisationen og individerne noget ud af denne gevinstrealisering. Eksempelvis ved at bruge ressourcerne på en mere fornuftig og effektiv måde; der forekommer færre negative hændelser; og man opnår bedre økonomiske resultater.

Når vi taler om effekt i adfærdsledelse, taler vi om at koble individuelle behov med organisationens fælles behov og gevinster. Forandring skabes nedefra, fra mennesker

“

11) Hvorfor skal organisationen ansætte eller bruge en adfærdsleder i deres forandringsprojekter?

Hvis en organisation er optaget af at skabe blivende værdi, så er adfærdslederen den person, der kan hjælpe med at bygge interventioner, der kan gøre det. I forskningen kan vi se, at ROI (Return On Investment) for adfærdsinformerede interventioner nok tager tid, men til gengæld betaler investeringen sig stort tilbage.

For eksempel viser en undersøgelse, at da et amerikansk sundhedsprogram gik over til at tilbyde en palet af personaliserede, digitale sundhedsydelse til medlemmerne, faldt sundhedsomkostninger til dem, der deltog i studiet, markant sammenlignet med gruppen af mennesker, der ikke deltog i interventionen. Forskellen i udgifter tog omkring et år om at blive evident i data. Til gengæld repræsenterede forskellen, at for hver seks kroner investeret i programmet fik man 60 kroner tilbage (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21039294/>). (Jeg arbejder på programudviklingsteamet og kan derfor med sikkerhed tale om programmets grundlag i adfærdsvidenskaben).

Jeg er fuldt overbevist om, at måden, adfærdslederen udfører sit arbejde på, også vil give denne leder en fordel i forhold til at være effektivt i et organisationsmiljø. Mange har den opfattelse, at organisationer er store, upersonlige maskiner, men essensen af adfærdsledelse er netop at arbejde på at forstå individerne i systemet. Godt udført adfærdsledelse består netop i at være respektfuld overfor de mennesker, der udfører adfærden, og overfor hvad der betyder noget for dem. Mennesker værdsætter, at blive set og anerkendt. Jeg tror på, at medarbejderne vil se adfærdsledelse som en forfriskende tilgang til forandringer og være mere begejstret for at samarbejde med adfærdslederne om at foretage ændringer.

12) I forsøget på at opnå effekt i adfærdstermer hvordan tænker du så, at adfærdslederen kan bruge idéen om beslutningspunkter som et værktøj til at skabe forandringer, dvs. punkter, der er kritiske forandringsprojekter forhold til fx at skalere en adfærdsforandring?

Adfærdsdesignprocessen har mange naturlige overgange, der kan bruges som afsæt til at foretage afgørende projektbeslutninger. Et af vores mest afgørende værktøjer, er det vi kalder for udfaldslogik-kortet (eng: outcomes logic map).

Vi udarbejder kortet i en meget tidlig fase af projektet, og vi bruger det til at udspecificere succeskriterierne for hvert stadie i et produkts livscyklus. Dette dokument kan man bruge til at guide udviklingen af interventioner, samtidig med at det kan bruges som rettesnor for, hvornår man lægger beslutningspunkter ind, når produktet/interventionen er i brug.

Når først udfaldslogik-kortet er lavet, kan det bruges til løbende at tjekke, om interventionen virker som tiltænkt. Hvis resultaterne viser noget, som ikke stemmer overens med kortet, kan det være nødvendigt med flere undersøgelser til at identificere, hvad det er, der ikke virker, og udvikle interventionen for at gøre den mere effektiv.

Her hjælper det, hvis adfærdsdesignteamet forsøger at forudse potentielle steder, hvor interventionen vil fejle eller ikke lykkes. Det gælder om at lave planer, der på forhånd afhjælper fejlene. Det vil sætte teamet i stand til at reagere hurtigere i forhold til et beslutningspunkt, når data viser, at man er nødt til at foretage justeringer og tilpasninger. Hvis for eksempel data viser, at brugerne af digital intervention ikke vender tilbage efter første gang, de har brugt den, skal teamet have en idé for den type af undersøgelse, der skal iværksættes for at opnå en bedre forståelse for, hvorfor brugerne ikke vender tilbage.

Interessant nok, så kan ideen om beslutningspunkter også bruges indadtil for den enkelte eller for teamets mål. Denne tilgang kombinerer adfærdsforandringsteknikken 'planlægning for handling' med 'forpligtigelse til handling'. Adfærdslederen kan fx arbejde med sit team om at definere milepæle, der igen kan trigge et beslutningspunkt – hvad enten det er på et særligt tidspunkt, efter en specifik begivenhed, eller når data passerer et kritisk punkt, hvor der skal træffes en beslutning. Den her helt præcise form for fastlagte beslutningspunkter giver en logisk struktur til adfærdsforandringen, der hjælper folk med at få den gennemført.

13) Kan du give eksempler på den bedste måde at skalere projekter med adfærdsforandring på – og bygge blivende værdi i form af nye vaner?

Udbredelsen af digitale teknologier er en gave til adfærdsforandring, fordi den tillader os at skalere interventioner med relativ lav omkostning. Selvom der er nogle udfordringer i adfærdsforandringer, der kræver 'the human touch', så kan vi i dag bygge digitale interventioner, der kan håndtere det meste af processen. Nogle gange er digitale interventioner et bedre valg end mere omstændelige og fysiske alternativer.

Der er mange årsager til, at jeg tror, digital teknologi er fantastisk til at skalere adfærdsforandringer. Men skal jeg fremhæve én, er personalisering den vigtigste årsag. Teknologien gør det muligt hurtigt at personalisere interventioner. Forskningen viser, at hvis man personliggør adfærdsforandringen, kan man hjælpe den enkelte til at blive mere interesseret, og det skaber flere og længerevarende ændringer. Et digitalt værktøj kan trække på store mængder af information om den enkelte, og med afsæt i den information kan løsningen producere sofistikeret og relevant coaching og træning, der er tilpasset helt specifikke interesser og behov. Det vil tage meget længere tid for et menneske at opnå den samme grad af personalisering for en stor mængde af mennesker.

Digitale teknologier har også funktioner, der er skræddersyet til at hjælpe mennesker med at udvikle, forstærke og bryde vaner. Husk på, at vaner indeholder tre elementer: en handlingsudløser, en respons i form af en adfærd og en belønning.

Digitale interventioner kan programmeres til at give handlingsudløserne en timer for handling gennem alarmer eller push-meddelelser. Handlingsudløserne kan triggere via geo-lokation, tid på dagen eller via mange andre mulige former for data. Adfærden i sig selv kan blive guidet eller monitoreret. Og så tilbyder den digitale intervention aktøren en belønning (først og fremmest intrinsisk belønning for adfærden) i form af en feedback eller en opfordring til en ny handling, altså en call-to-action. Det faktum, at så mange mennesker allerede har et sæt veletablerede vaner omkring brugen af digital teknologi, giver en lang række muligheder for teknikker til stabling af vaner – altså at koble ny ønsket adfærd på eksisterende vaner.

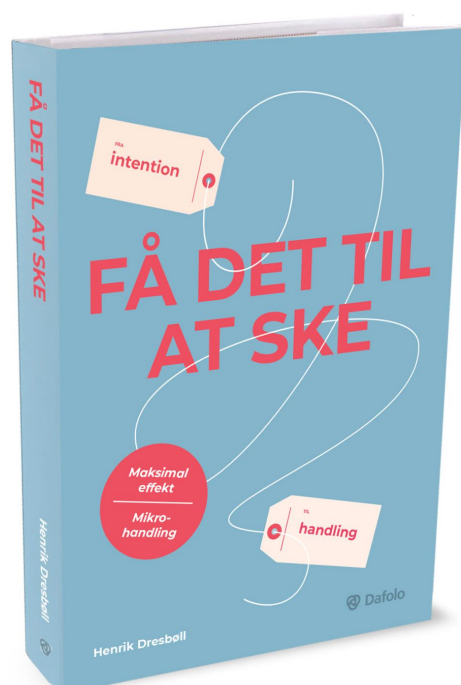
14) Hvad tror du, Kotter ville have gjort, hvis han havde haft adfærdslederens værktøjer?

Først en advarsel: Kotters arbejde er så omfattende, at jeg ikke skal foregive at være ekspert på det hele. Mit svar baserer sig udelukkende på mit professionelle kendskab med hans arbejde. Kotter er fortsat aktiv og udgiver forskningsartikler, og hans seneste arbejder smager mere af psykologi. Jeg forestiller mig faktisk, at han ville være åben for et samarbejde med en adfærdsleder, hvor man kunne foretage en undersøgelse af en organisationsforandring både set med ledelsens og medarbejdernes øjne.

For mig ser det ud til, at Kotter ofte går til arbejdet med forandringer ud fra direktørens eller ledernes perspektiv. Det er et ovenfra-og-ned-perspektiv på forandring. Inden for rammerne af dét perspektiv opfatter han medarbejderne som input. Her vil adfærdslederen vælge at se forandringerne fra medarbejdernes perspektiv (et nedefra-og-op-perspektiv på forandring) og sammenhængende hermed opfatte direktørerne og ledernes behov som input.

Tag for eksempel Kotters 8-trins-model for forandring: Her ser jeg et kæmpe potentiale for at indarbejde adfærdslederens perspektiv på medarbejdermotivation. Kotters model fokuserer meget på lederen som den eneste driver for forandringen. Her tilbyder den adfærdspsykologiske værktøjskasse flere måder at inddrage medarbejderne, så de kan blive medskabere af forandringsarbejdet.

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

Om WElearn

Vores mission

Vi bruger adfærdsdesign til at udvikle meningsfulde og værdiskabende forandringer med varig værdi for mennesker, markeder og miljø.

Vores kundeløfte

Vi hjælper vores kunder til at øge gevinstrealiseringen ved forandringer gennem ændring af adfærd og design af mikrohandlinger.

Vil du vide mere om adfærdsledelse?

Er du interesseret i at vide mere om adfærdsledelse, og hvordan WElearn kan hjælpe dig og din arbejdsplads med at få forandringer til at ske?

Så kontakt os til en uforpligtende snak på:

E: henrik@welearn.dk

T: 4013 6444

Inspiration

Lyt også til vores podcast *Adfærdsledelse på lyd*, hvor vi snakker med mennesker for det danske erhvervsliv, der med succes får forandringer til at ske:

[Klik her for at lytte med](#)



WElearn

www.welearn.dk