

Få det til at ske med mening, handling og resultat

*En adfærdsdesigners tilgang til
implementering.*

WElearn 20.03.2025



ChangeGroup



Konkurrence

Vind en fed præmie(pakke):

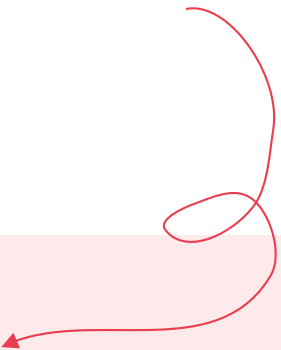
- 1 x eksemplar af bogen "Få det til at ske"
- 1 x "Få det til at ske"-kit
- 2 timers session med Henrik Dresbøll



Vinderen bliver kontaktet

Adfærd kommer altid af en grund men ...

Bag enhver handling er en følelse. Og bag hver følelse er et behov. Og når vi møder det behov og ikke kun fokuserer på adfærden, begynder vi at håndtere selve årsagen, ikke kun symptomet.



Men nogle gange kan vi også handle os til et behov, vi endnu ikke selv har mødt. Det sker for eksempel, når man finder ud af, at det var helt rart at gå den tur og få luft i hovedet, eller når man lykkes med at tage sin medicin og oplever et glimt af selvkontrol og handlekraft.

Vores tilgang til mennesker og deres adfærd hviler på en forståelse for citatet ovenfor, men vores tilgang er den sidstnævnte, nemlig at man kan handle sig ind i et endnu umødt behov og dermed initiere forandringer og forbedringer gennem små skridt.

Implementering gennem mikrohandlinger

Få det til at ske metode bygger på princippet om at "gå småt, gå hurtigt, gå bredt og gå sundt". Dette indebærer:



Nedbrydning af mål: Store forandringsmål brydes ned i konkrete mikrohandlinger, som er lette at implementere



Hurtig handling: Ved at fokusere på hurtige, små ændringer opnås "quick wins", der skaber momentum og kortere feedback-loop

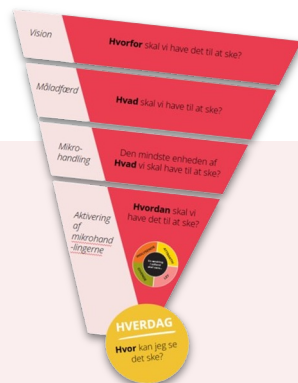


Bred involvering: Metoden involverer flest mulige i organisationen, hvilket summerer små handlinger op til stor effekt.

Ved at anvende denne tilgang kan organisationer opnå både målbare og mærkbare resultater, der understøtter succesfuld implementering af forandringer.

Metoden gør det muligt at omsætte strategiske intentioner til konkrete handlinger i hverdagen, hvilket er nøglen til at realisere de ønskede gevinster ved forandringsprojekter

Metoden bygger adfærdsforandringer med konkrete og visuelle redskaber



Adfærdstragt

Hjælper med at oversætte forandringer til hverdagshandlinger



Adfærdshjul

Bruges til at diskutere forhindringer, løsninger og greb.



Adfærdskort

46 kort med greb og løsninger til at implementere forandringer.



Den lille prøvehandling

En skabelon til at eksperimentere med mikro-handlinger.



Hvorfor metoden kan øge succesraten for forandringsprojekter

1. **Praktisk anvendelighed:** Metoden er designet til at være let at implementere i hverdagen, hvilket øger sandsynligheden for vedvarende forandring.
2. **Fokus på handling:** Ved at prioritere konkrete handlinger frem for lange planlægningsfaser, reduceres risikoen for at projekter stranded i planlægningsfasen.
3. **Involvering af medarbejdere:** Metoden lægger vægt på at involvere alle niveauer i organisationen, hvilket kan øge engagement og ejerskab.
4. **Realistisk tilgang:** Ved at fokusere på små, overkommelige ændringer, reduceres modstand mod forandring og øges sandsynligheden for succes.
5. **Kombination af strategi og praksis:** Metoden balancerer strategisk overblik med operationel dygtighed, hvilket er afgørende for vellykket implementering.
6. **Eksperiment:** Eksperimentere med den form for læring vi kun handle os til som en del af implementeringsprocessen gennem små pilotprojekter



Adfærdsændringer på tre niveauer

Implementering af ændringer i kultur og normer kræver ofte adfærdsændringer på flere niveauer i en organisation.

Ved at arbejde med adfærdsændringer på alle tre niveauer samtidigt, øges sandsynligheden for en succesfuld implementering af kulturændringer i organisationen.

Det er vigtigt at sikre sammenhæng mellem adfærdsændringsmålene på de forskellige niveauer, så de understøtter hinanden og skaber en samlet bevægelse mod den ønskede kultur

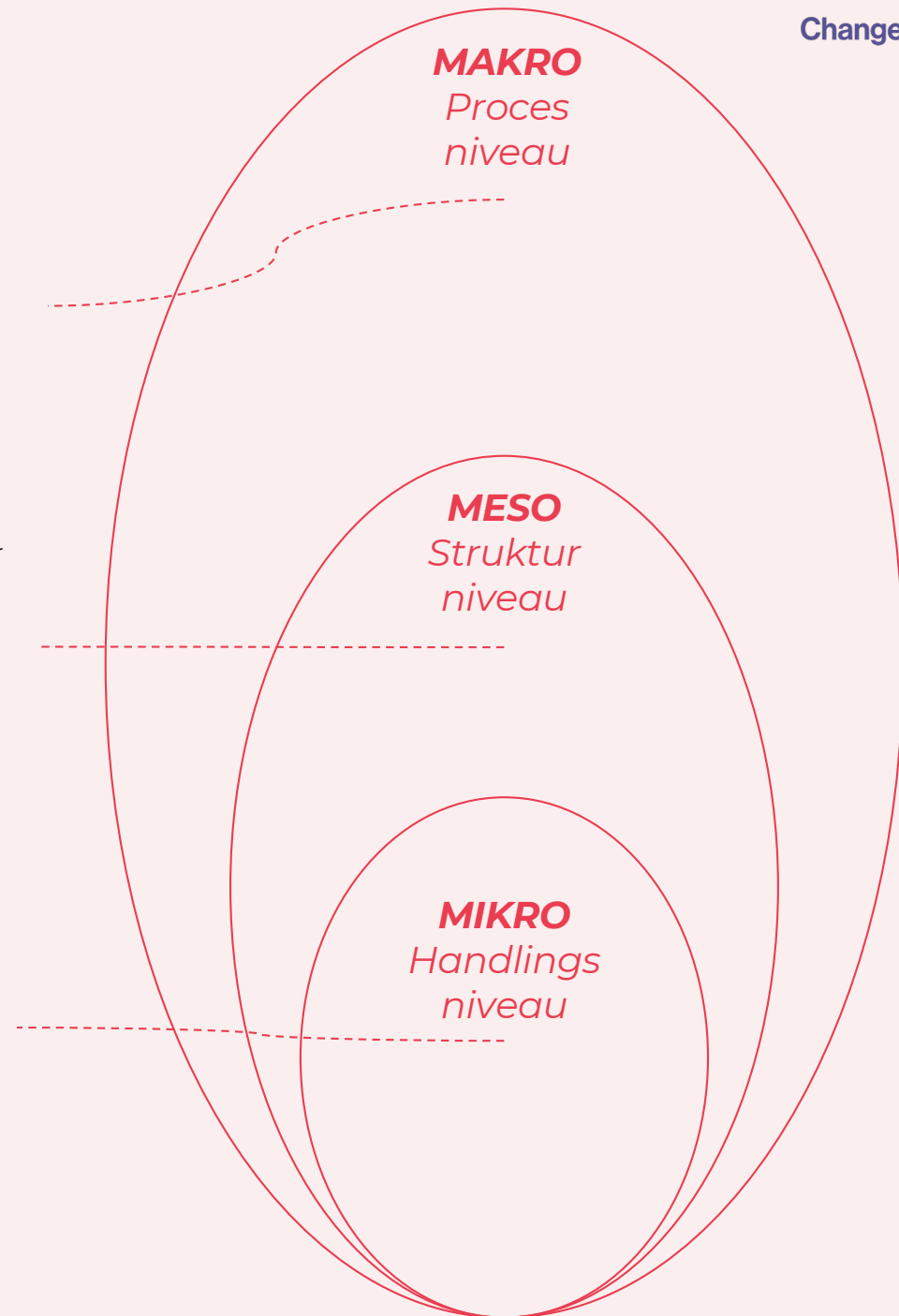
MAKRO
Proces
niveau

MESO
Struktur
niveau

MIKRO
Handlings
niveau

Her er nogle typiske adfærdsændringsmål fordelt på de tre planer

- Ledelsen kommunikerer tydeligt og konsistent om den ønskede kulturændring og adfærdsforandring
 - Topledere går forrest som rollemodeller for den nye kultur
 - Ledelsen allokerer ressourcer og tid til implementeringsprocessen
 - Etablering af nye mødestrukturer der understøtter den ønskede kultur
 - Ændring af belønnings- og incitamentsstrukturer, så de fremmer ønsket adfærd
-
- Mellemledere coacher og støtter medarbejdere i at tilegne sig nye arbejdsmetoder
 - Implementering af nye arbejdsprocesser der understøtter kulturændringen
 - Afholdelse af regelmæssige opfølgingsmøder om implementeringsprocessen
 - Mellemledere giver løbende feedback på medarbejdernes adfærd ift. den nye kultur
 - Tilpasning af eksisterende procedurer og rutiner til den ønskede kultur
-
- Medarbejdere anvender nye samarbejdsformer i det daglige arbejde
 - Individuer ændrer kommunikationsstil i overensstemmelse med den nye kultur
 - Teams implementerer nye mødeformater der understøtter kulturændringen
 - Medarbejdere tager aktivt ejerskab for implementering af nye arbejdsmetoder
 - Individuer reflekterer løbende over egen adfærd ift. den ønskede kultur



Gør det målbart og mærkbart

Målbare resultater

Metoden leverer konkrete, målbare resultater på flere områder:

- **Øget implementeringsgrad:** Ved at fokusere på små, overkommelige handlinger øges sandsynligheden for, at forandringer faktisk gennemføres. Under 60% af organisationer lykkes normalt med at ændre adfærd som følge af forandringsprojekter, men denne metode kan forbedre succesraten betydeligt
- **Forbedret bundlinje:** Virksomheder som BabySam har opnået konkrete resultater ved at give medarbejdere i fronten større beslutnings- og handlekraft
- **Højere anbefalingsgrad:** Restaurantkæden Flammen har opnået bedre resultater ved at skabe et udvidet handlingsrum for gæsteservice

Mærkbare resultater

Ud over de målbare resultater skaber metoden også mærkbare forbedringer:

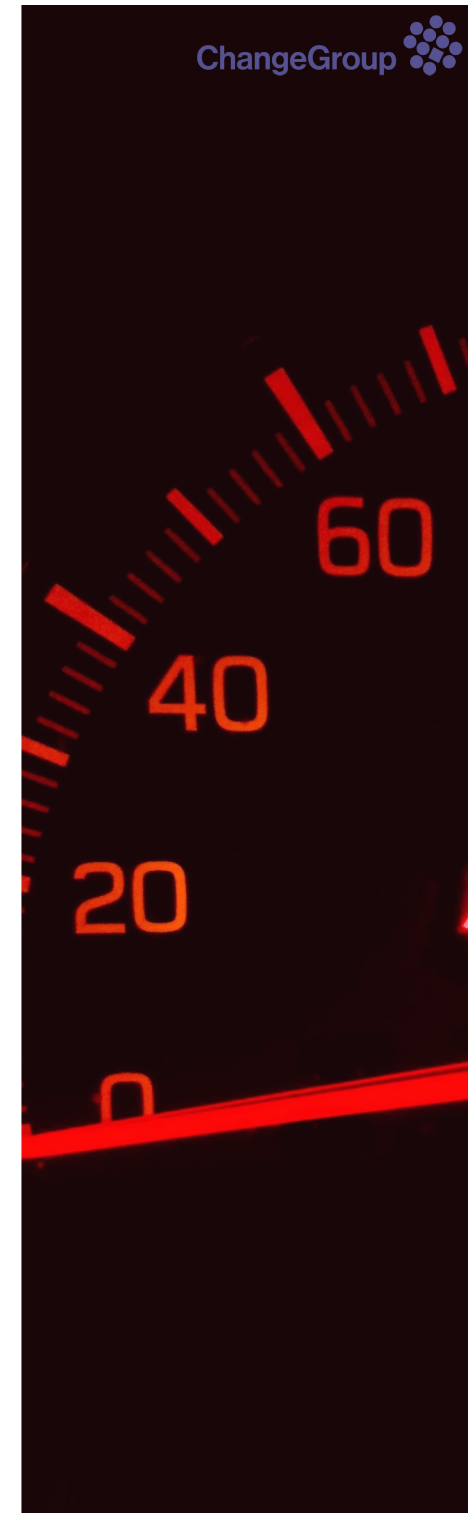
- **Øget arbejdsglæde:** Ved at give medarbejdere mere autonomi og handlekraft opleves større arbejdsglæde
- **Større engagement:** Når medarbejdere selv er med til at bygge løsninger gennem mikrohandling, øges deres engagement
- **Bedre trivsel:** Fokus på mikrohandling kan forbedre den generelle trivsel på arbejdspladsen ved at skabe positive interaktioner mellem kolleger



Brug af adfærdsindikatorer

Adfærdsindikatorer spiller en central rolle i effektiv forandringsledelse

- **Kun 8% af forandringsledere måler** på faktiske ændringer i adfærd, hvilket understreger et stort potentiale for forbedring.
- Virksomheder, der aktivt **måler og styrer efter adfærdsindikatorer, har 12% højere** sandsynlighed for at nå deres forandringsmål.
- Implementering af adfærdsindikatorer kan øge **medarbejderengagementet med op til 25%** i forandringsprocesser.
- 70% af forandringsprojekter, der inkluderer adfærdsindikatorer i deres KPI'er, rapporterer om **bedre langsigtet fastholdelse** af forandringer.



Adfærdsmål som **SMART-Mål**

Et adfærdsmål kan sagtens være et SMART mål.

SPECIFIKT

Et adfærdsmål bør være meget præcist og konkret defineret.

"Jeg vil træne styrketræning 3 gange om ugen i 45 minutter per session".

MÅLBART

Adfærdsmål er ofte lettere at måle end resultatmål, da de fokuserer på handlinger:

"Jeg vil læse 20 sider i min fagbog hver dag".

ATTRAKTIVT

Adfærdsmålet skal være motiverende og give mening for dig

"Jeg vil meditere i 10 minutter hver morgen for at reducere stress og øge mit fokus".

REALISTISK

Målet skal være opnåeligt inden for dine nuværende ressourcer og omstændigheder

"Jeg vil erstatte én kop kaffe om dagen med grøn te".

TIDSBESTEMT

Sæt en klar tidsramme for dit adfærdsmål

"I de næste 30 dage vil jeg skrive i min taknemlighedsdagbog hver aften før sengetid".



Fordele ved adfærdsmål som SMART-mål



Kontrollerbare: Du har direkte kontrol over dine handlinger, i modsætning til resultatmål.



Daglig succes: Du kan opleve succes hver dag ved at udføre den planlagte adfærd.



Procesfokus: Adfærdsmål holder dig fokuseret på processen, hvilket ofte er nøglen til langsigtede resultater.



Vanebyggende: Konsistente adfærdsmål kan hjælpe med at opbygge positive vaner over tid.

Ved at formulere adfærdsmål som SMART-mål, skaber du en klar handlingsplan, der er både motiverende og realistisk. Dette øger sandsynligheden for, at du faktisk gennemfører den ønskede adfærd og dermed bevæger dig mod dine overordnede mål.

Opsummering

Praktisk anvendelse

For at anvende metoden i praksis, guider Henrik Dresbøll organisationer gennem følgende trin:



Identificere den **ønskede adfærd** (måladfærd)



Bryde måladfærden ned i **mikrohandlinger**



Fokuser på at fjerne **forhindringer og friktioner** - intentionerne er der ofte, men det er handlinger det udebliver



Design omgivelser og processer, der understøtter de ønskede mikrohandlinger



Implementere og følge op på mikrohandlingerne



Justere og tilpasse løbende baseret på feedback og resultater i forhold til såvel det målbare som det mærkbare

CASE 1

SÅDAN SPREDER VI MORGENDAGENS ADFÆRD MED TANDLÆGEN.DK

*Implementering med mikrohandlinger med
bundlinjer i et kædeperspektiv*



BAGGRUND FOR KUP 26 CASE:

TANDLÆGEN.DK
OPNAR RESULTATER
MED
MIKROHANDLINGER,
DER KAN BÅDE
MÅLES OG MÆRKES
PÅ KÆDENS 44
KLINIKKER OG
BLANDT DE 1000
MEDARBEJDERE



Case

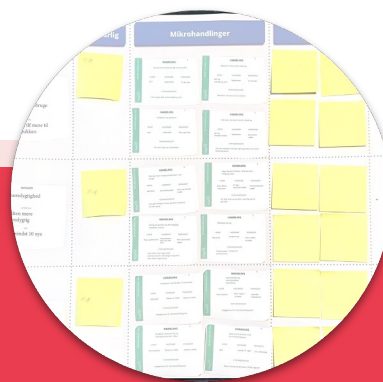
KUP26: Tandlægen.dk



UDFORDRING

Hvordan styrker vi bundlinjen med mikrohandlinger, der oversætter 6 strategiske driveres?

Hvordan bygger vi ejerskab og engagement til implementering på 44 klinikker?



ADFÆRD

Lokale oversættelse til små ændringer og mikrohandling i hverdagen på klinikken: 100+ mikrohandlinger

Bliv 1% bedre om dagen

Afholdelse af tavlemøder på klinikken

Mikrohandlingers mikrohandlinger dvs mikrohandlingerne akkumulere



BUSINESS

- 95% af klinikkerne har implementering af online booking
- 25%-30% reduktion af omkostninger
- Alle klinikker har afholdt flere tavlemøder
- 4.7 tilfredshed på processen omkring KUP
- 97% af klinikker er aktive

i proces
Behaviour worth Spreading

Fakta slides

Tandlægen.dk

44 klinikker

800 + medarbejdere

1 strategi + 1 klinik udviklingsplan

Klart hvorfor: Branchens stærkeste faglige fællesskab

Konkret Hvad: Patienter, medarbejder, kapacitet, ledelse, uddannelse og omkostninger.

Men hvordan?

- **Gå småt:** Identificere mikrohandling pr initiativ
- **Gå bredt:** Led forandringen gennem klinikken og via tavlemøder med fast struktur
- **Gå Hurtig:** Sats på de mikrohandlinger, der giver hurtig gevinst
- **Gå igen:** Forstærk det der virker gennem belønning - anerkendelse og leder der lyser på de små fremskridt

Tilgang til implementering: Lokale oversættelse til små ændringer og handlinger i hverdagen på klinikken: Bliv 1% bedre om dagen, mikrohandlingers mikrohandlinger dvs mikrohandlingerne akkumulere,

Eksempel på mikrohandling: Det skal kunne mærkes (mening, ejerskab og egnaggement) og måles (mål, data, fremdrift)

Tavlemøderne er ny kontekst på klinikken - med papir, papkort og abesnot

Fik flyttet kæden - alle fik online

Tandkøbings mikrohandlinger



Behandlere

- Udfyld kompetencer i Tamigo-systemet
- Involver klinikkens medarbejdere i relevante beslutninger og processer
- Optag en 'Vores klinik' video til branding på sociale medier
- Kortlæg nærområdets tandklinikker og identificer unikke salgsargumenter



Uddannelse/faglighed

- Afsæt dedikeret tid til at implementere ny viden i patientbehandling
- Arranger en faglig aften for lokalområdets klinikker for at synliggøre kompetencer og tiltrække henvisninger



Patienter

- Undersøg årsager til manglende tidsbooking hos patienter
- Sørg for at behandlere planlægger næste aftalebehov inden patienten forlader klinikken
- Opret en fælles aftalebog med reserveret plads til nye patienter



Kapacitet

- Nedsæt et klinikassistentudvalg til at optimere og ensrette indretningen af skuffer på klinikken
- Tildel receptionisten ansvaret for at fylde tomme tider i aftalebogen



Ledelse

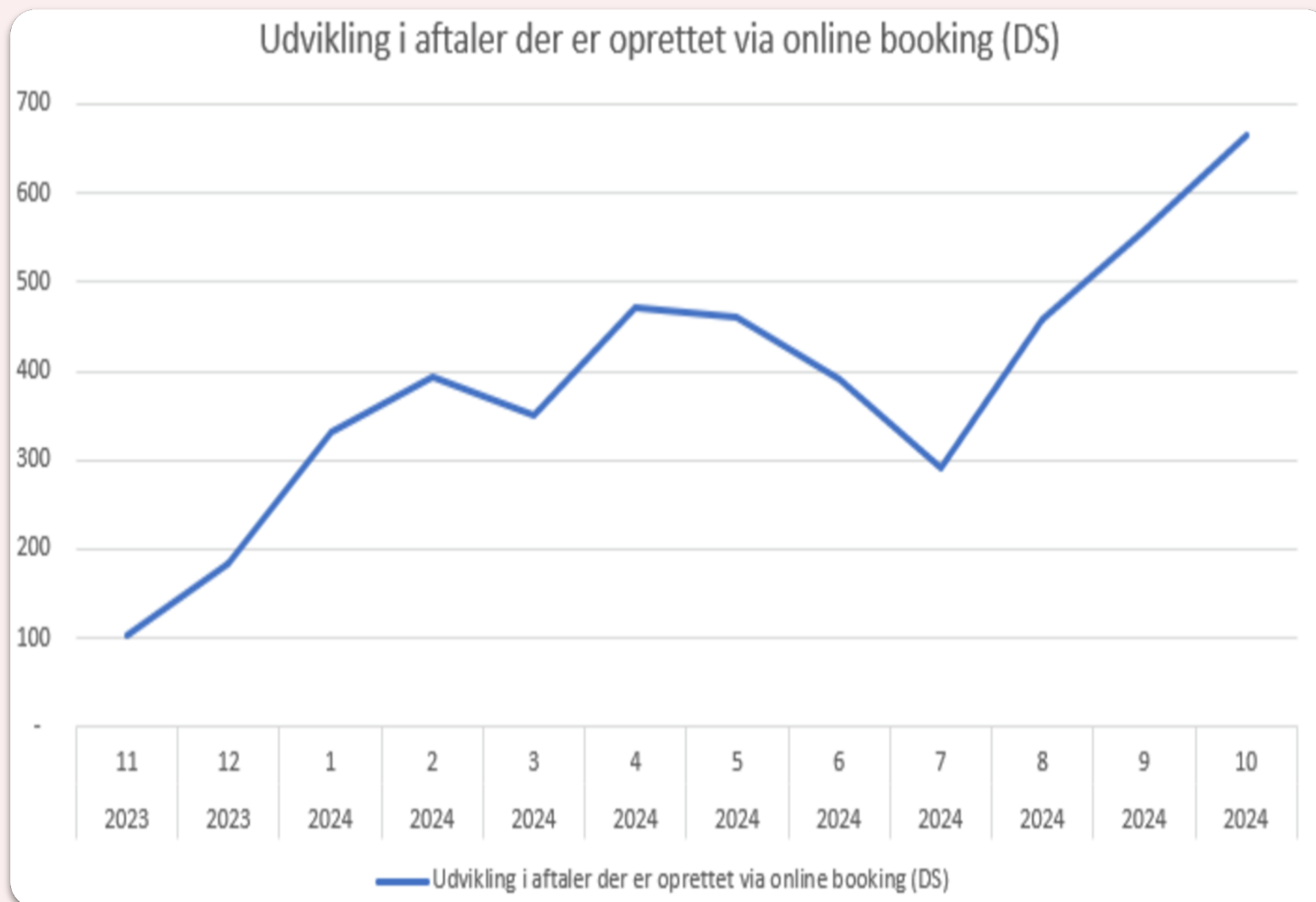
- Gennemfør regelmæssige evalueringer af klinikkens fremskridt i forhold til fastsatte mål
- Implementer vidensdeling på møder efter kursusdeltagelse



Omkostninger

- Opdater QR-koder på udløbne materialer for at optimere lagerstyring
- Begræns materialer i skufferne til dem, der bruges mindst to gange ugentligt

Eksempel på hvor meget potentiale vi har
Det virker - BUM!



Kriterier for at vinde **KUPawards 2024**

- **KUP26**
Der er leveret på 4 ud af 6 drivere fra KUP26 og holdt tavlemøder for hele klinikken
- **Trivsel**
Trivselsmåling
- **Bæredygtighed**
Engagement på bæredygtighedsuddannelsen, tal på bæredygtighedsvalg hos Plandent m.m.
- **Højdespringer**
Klinikker, der har overrasket på de 6 drivere
- **Social**
En klinik, der udover kerneopgaven har været med til at højne tandsundheden i hele Danmark.



CASE 2

SÅDAN SPREDER VI MORGENDAGENS ADFÆRD MED SPAREKASSEN SJÆLLAND FYN

*Implementering med mikrohandlinger med bundlinje
i ledelsesperspektiv*



Fakta slides

*Sparekassen
Sjælland-Fyn*

600 + medarbejdere

100 ledere

30 filaler

1 strategi Mod Nye Mål

6 værdier

4 kernekompetencer

2 års uddannelse i eget regi

ledermoduler

medarbejdermoduller

1000 vis af 1:1 formel og uformel
træningssnakke og feedback

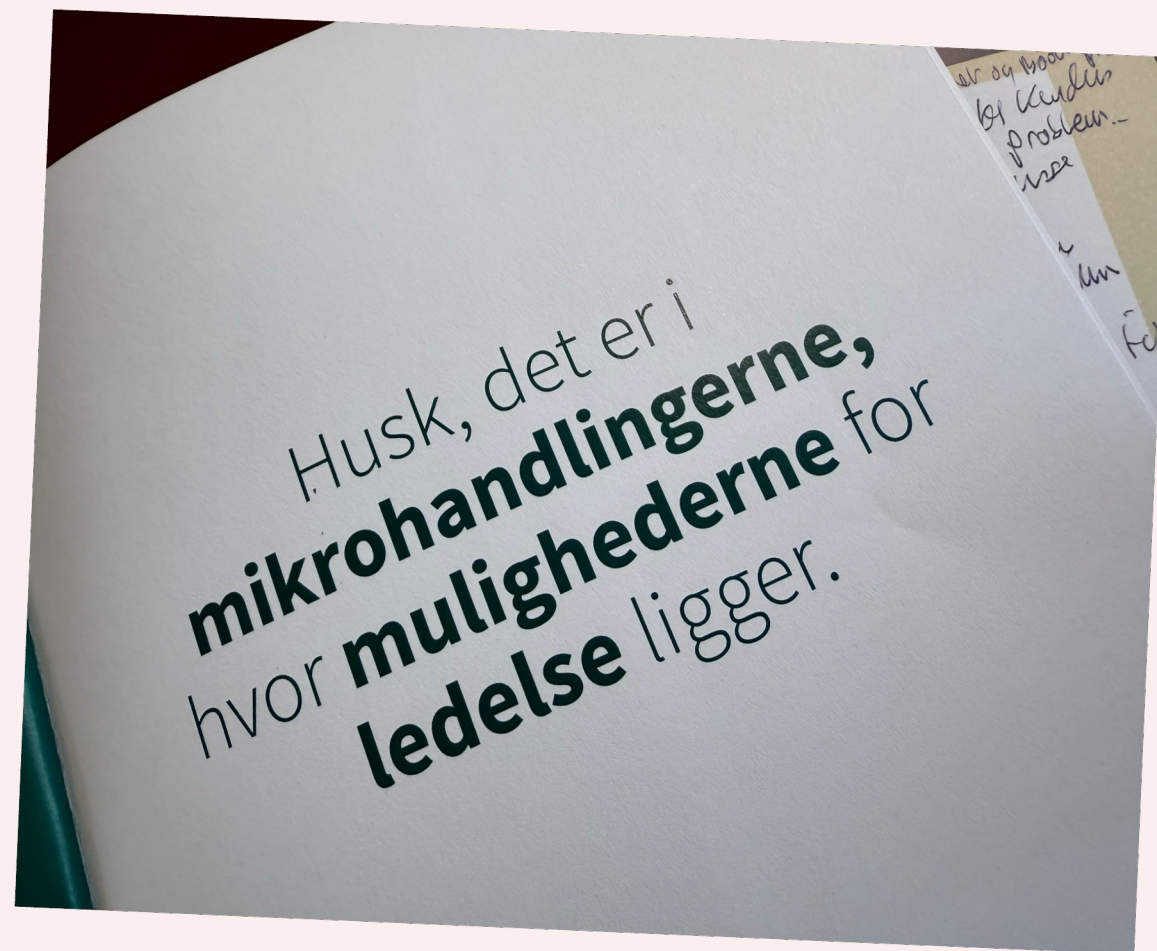
300+ mikrohandlinger oversætter til lokal
kontekst

Mikrohandlinger med krummer i kryber på
bundlinjen

Ledelses- muligheden

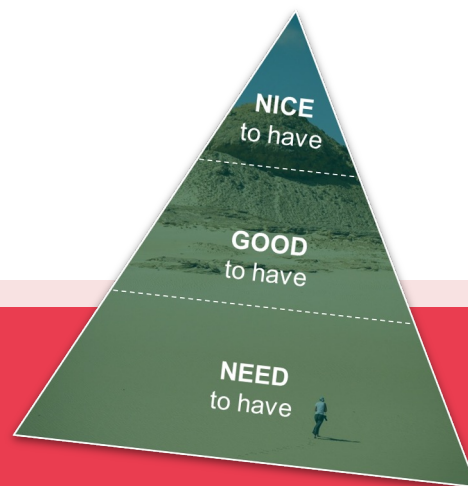
ligger i
mikrohand-
lingerne

Citat: Sparekasse
uddannelsen



SPAREKASSEN SJÆLLAND OG FYN

Fra gode intentioner bag nye værdier til faktisk handling i hverdagen



UDFORDRING

Hvordan får vi vores nye værdier til at udmønte sig i konkret handling i hverdagen?

ADFÆRD

Ansatte oversætter værdier til konkrete mikrohandlinger i 'nice to have', 'good to have' og 'need to have'

BUSINESS

"På en skala fra 1-5 i hvor høj grad vurderer du, at det du lærte på dagens sparekasseuddannelse kan bruges i din hverdag?"

i alt: 4,7 ud af 5

Husk!

Vi kommer til at fejle. Det er derfor vi kalder det for en træningsbane.

Træningsbanen

Sådan får vi det til at ske med resultat

ANLEDNING

De anledning du som leder skaber

MIKROHANDLING

De små handlinger organisationen gør sammen (husk loven om vaners vaner)

KERNEN

Alt det afgørende

GEVINSTER

Realiserer vi de ønskede gevinster gennem vores handlinger?

KOBLING

Praksisfortælling er der kobler små ændringer med fremskridt og det store billede

Udvikling af uddannelse baseret på strategiimplementering

bygget på oversættelse til mikrohandlinger i dialog, læring og refleksion mellem ledelse og medarbejdere i Sparekassen Sjælland-Fyn



Fokus på de 75%

Implementering efter uddannelse

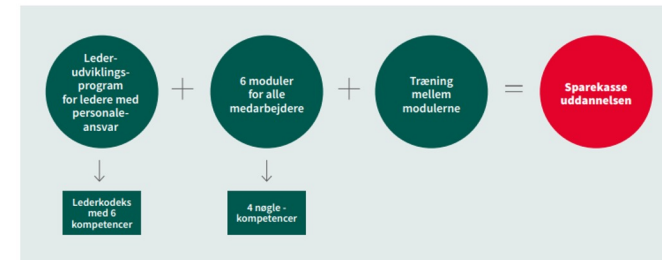


Uddannelsen af?

...re med personaleansvar. Formålet er at
...i overensstemmelse med sparekassens
...er en sund og ansvarlig sparekassekultur.

...medarbejdere. Her fokuserer vi på de
...gesdygtig, kundefokuseret og fremdrift),
...og sparekassen til fremtiden.

...rstedelen af arbejdet ligger mellem
...vores mikrohandlinger og vores adfærd.
...vikling, som I løbende vender og følger via udviklings-
...ater m.m. Vi understøtter løbende med materiale på intranettet
...øvelser, som I skal lave i afdelingerne.



De 90 % af kompetenceudviklingen sker før og efter uddannelsesdagene

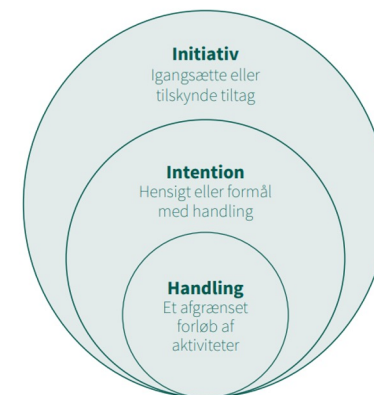


**Oversæt strategiske mål
og værdier**
til initiativer, forstå
intentionerne bag og
omsæt til mikrohandlinger,
der kan virke i den enkelte
filials kontekst

4. Mikrohandlinger: Vejen til ny adfærd

Der er forskel på intention og handling

Som en del af sparekasseuddannelsen arbejder vi med mikrohandlinger, der skal hjælpe os med at ændre adfærd og arbejde med vores kompetencer.



Kilde: Henrik Dresbøll

12 | Sparekasseuddannelsen

Vores seks værdier

Fællesskab

Vi arbejder sammen for at skabe god værdi for vores kunder.

Nærhed

Vi er tæt på og tilgængelige for vores kunder og de lokalområder, de er en del af.

Dygtighed

Vi gør vores bedste for at sikre en høj faglighed i alt, hvad vi gør. Vi uddanner og udvikler os, så vi hele tiden bliver endnu dygtigere.

Rummelighed

Vi får alle vores kunder til at føle sig velkomne og udarbejder løsninger, der passer til deres behov.

Redelighed

Vi opfører os ordentligt og tager beslutninger baseret på troværdighed og transparens.

Samfundsansvar

Vi engagerer os aktivt i lokalområderne og støtter udviklingen via bl.a. Sparekassen Sjælland Fonden og Sjællands Udviklingsalliance.

16 | Sparekasseuddannelsen

Hvad kendetegner en mikrohandling?

og hvordan tester du den

7 kendetegn ved den gode mikrohandling

1. Den er **lille** og **konkret**.
2. Den kan **observeres** og virker som en art kontrakt.
3. Den angiver **retning** på ønsket adfærd.
4. Den giver mening og er **indlysende**.
5. Den er **let** at udføre.
6. Den er **attraktiv** (giver værdi at gøre).
7. Den er **givende**.

Kilde: Henrik Dresbøll

Er alle mikrohandlinger lige gode?

Ikke alle mikrohandlinger er lige gode. For at sikre, at mikrohandlinger giver reelle gevinster for både os selv, vores kollegaer, kunderne og sparekassen, skal de bl.a. være konkrete. Er en mikrohandling for generel og ukonkret, kan den være svær at implementere i en travl hverdag, og den mister dermed sin værdi.

Ved at fokusere på konkrete mikrohandlinger sikrer vi, at hver enkelt indsats bidrager til en positiv udvikling både individuelt og organisatorisk. Det gør det lettere at måle fremgangen og fejre de små sejre, som tilsammen skaber en betydelig forskel.

Fra kop til mikrohandling

Lever vi op til vores værdier, er vi stærke kulturbærere. Hvor værdierne tidligere mest har været noget, vi har haft stående på vores kop, ønsker vi, at vi alle kommer til at udleve og føle dem i vores hverdag. På modul 1 har vi derfor lavet mikrohandlinger, der er koblet på sparekassens seks værdier:

- Fællesskab
- Nærhed
- Dygtighed
- Rummelighed
- Redelighed
- Samfundsansvar.

prioritering af mikrohandlinger med flest krummer i

Handling der skaber værdi for såvel kunder som kolleger

Kostpyramiden

Mikrohandlinger med krummer i: Kulturbærer

- Jeg vil mindst en gang om ugen "mingle" med kollegaer.
 - Jeg vil på det ugentlige morgenmøde dele en god oplevelse med mine kollegaer.
 - Jeg hilser altid på kunderne, når de kommer ind i filialen eller på gæster i receptionen.
 - Jeg vil en gang om måneden bringe dilemmaer om vores værdier op på et afdelingsmøde.
 - Jeg vil hver eftermiddag prioritere mine opgaver for den næste dag.
 - Jeg vil dele/like alle de gode historier på LinkedIn og Facebook, der viser, at vi udlever værdien samfundsansvar.
-
- Jeg vil hver måned invitere en kollega fra en anden afdeling til frokost.
 - Jeg vil, når det giver mening, gå hen til en kollega i stedet for at sende en mail.
 - Jeg vil en gang om ugen på et morgenmøde dele succeshistorier og/eller fejl.
 - Jeg vil hver mandag tilbyde min hjælp til en trainee.
 - Jeg vil afslutte alle møder med at spørge: "Hvordan synes du, at mødet har været?"
 - Jeg vil fortælle om sparekassefonden på alle kundemøder.
-
- Jeg vil efter hvert kundemøde spørge, om mine kunder vil anbefale sparekassen til andre i deres netværk.
 - Jeg vil hver mandag danne mig et overblik over ugen, så jeg kan bede om hjælp ved behov.
 - Jeg vil lave et ekstra kvalitetstjek af mine opgaver/sager, inden jeg overdrager til en kollega.
 - Jeg vil proaktivt ringe til to af mine kunder hver mandag.
 - Jeg vil en gang hver 14. dag aftale gensidig feedback med en kollega om et konkret emne.
 - Jeg vil selv søge viden i forretningsdokumenter, inden jeg spørger en kollega.
 - Jeg vil holde sammøde med en kollega to gange om måneden.
 - Jeg vil tre dage før et aftalt møde sende en afstemt dagsorden.
 - Jeg vil altid drøfte et afslag med en kollega, før jeg skal holde møde med kunden.



Opsummering af en adfærdsdesigners tilgang til implementering

Vælg adfærden du vil påvirke.

1. Tip: Adfærd består ofte af flere handlinger. F.eks. kan du vælge at fokusere på selve det at møde op og stemme, eller på tidligere relaterede handlinger som at finde én at stemme med, opfordre dem til planlægge hvornår man vil stemme, få dem til at tage fri fra arbejde, tage en kandidattest, etc.

Vælg 2-3 primære barrierer du vil sætte ind overfor.

1. Tip: Det er ofte mere effektivt at sætte hårdt ind for at løse få centrale barrierer, end at forsøge at løse dem alle.

Kortlæg og fjern friktioner

1. Tip: Vi bruger ofte for meget energi på at motivere, og ikke nok på at simplificere. Derfor er friktioner altid en oplagt barriere at kigge på.

Design triggers – giv adfærden en anledning

1. Tip: Det der kan gøres nårsomhelst, bliver ofte gjort aldrig. Alt efter målgruppen har de måske brug for en forskellig trigger?

Pas på du ikke selv opfinder ny friktion.

1. Tip: Sørg for at dit adfærdsbudskab er tydeligt og let at forstå.

Kommende kursus: Skab resultater med praktisk adfærdsledelse

19.– 28. maj 2025

NB: Tilmeldingsfrist 5. maj

Modul 1: Undervisning i teorien bag adfærdsledelse (afholdes fysisk d. 19. maj)

Modul 2: Arbejde med adfærdsledelse i praksis med afsæt i egen case (afholdes online d. 26. maj)

Modul 3: Implementering og nudging af adfærdsændring med afsæt i egen case (afholdes fysisk d. 28. maj)

Kurset er ideelt for projektledere, forandringsledere og nysgerrige, der ønsker at blive bedre til at skabe varige adfærdsændringer gennem små handlinger.

Læs mere om kurset: [HER](#)

**Tak fordi I spreder morgendagens
adfærd med os**



MØD OS HER

KØBENHAVN

Jorcks Passage 1A 3. sal
DK-1162 København K

... ELLER BESØG OS DIGITALT



WEB

www.welearn.dk
[Linkedin](#)



PODCAST

[Få det til at ske](#)
[- adfærdsledelse på lyd](#)