



Organizational Behavior Management (OBM): vetenskapen om framgång

Vad, varför och hur förmåga skapas



DECEMBER 2020

Innehåll

70% av initiativ till organisatorisk förändring misslyckas med att nå alla mål. I inte mindre än 60% av dessa kunde man identifiera beteende som grundorsaken.

1. INTRODUKTION
2. VAD ÄR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM)?
3. OBM HISTORIK
 - 3.1 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT
 - 3.2 OBM INOM AKADEMIN
4. VARFÖR OBM?
5. OBM I PRAKTIKEN
 - 5.1 7-STEGSMODELLEN
 - 5.2 TILLÄMPNINGSSOMRÅDEN
6. SKAPA FÖRMÅGA
 - 6.1 OBM DYNAMICS
 - 6.2 OBM UTBILDNING & CERTIFIERING
7. SAMMANFATTNING
 - 7.1 REKOMMENDERAD LÄSNING

1. INTRODUKTION

Att ständigt förbättra produktivitet och vinst är fokus för de flesta organisationer. Att öka medarbetarnas engagemang genom att t ex upprätta riktlinjer för en flexibel arbetsplats är ett exempel på en strategi som många organisationer tillämpar idag. Detta är ett bevisat sätt att påverka t ex produktivitet i positiv riktning inom en organisation.

Eftersom det finns en kontinuerlig drivkraft hos organisationer att öka sina prestationer, så har behovet av att styra beteendeförändringar i organisationer därmed också ökat. Oavsett om det handlar om produktivitet, kvalitet, frånvaro, försäljning eller säkerhet, så är det beteende som uppvisas inte alltid i linje med organisationens målsättningar eller ledningens önskemål

Gång på gång har forskning visat att just beteende är orsaken att initiativ till organisatoriska förändringar misslyckas.

En undersökning genomförd av McKinsey pekar på att hela **70% av initiativ till organisatorisk förändring misslyckas med att nå alla mål. I inte mindre än 60% av dessa kunde man identifiera beteende som grundorsaken.** Det vill säga att de misslyckades att få människor att faktiskt GÖRA det som förändringen var tänkt att åstadkomma

Det finns således en enorm potential att öka produktivitet och vinst genom förbättring av beteende. **Organizational Behavior Management (OBM)** är den approach som möjliggör för organisationer att utnyttja denna potential.

Med OBM görs beteende tydligt mätbart och där många andra metoder stannar vid en definition av mål, nyckeltal och individuella mål, tar OBM det ytterligare ett viktigt steg.

2. VAD ÄR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM)?

OBM är en förkortning för Organizational Behavior Management (organisatorisk beteendehantering). Det är en vetenskapligt beprövad metod för att optimera organisationers prestanda genom att kombinera en 7-stegsmodell med verkliga data och med fokus på att skapa positiv beteendeförändring.

OBM är baserat på den gren inom beteendevetenskapen som kallas Applied Behavior Analysis (tillämpad beteendeanalys) och är satt i en organisatorisk kontext.

Området OBM har omnämnts som en av de bäst bevarade hemligheterna i konsultbranschen och kallas ofta för "vetenskapen för framgång". OBM har använts framgångsrikt sedan 1950-talet i hundratals företag i över femtio länder.

Med OBM görs beteende tydligt mätbart och där många andra metoder stannar vid en definition av mål, nyckeltal och individuella mål, tar OBM det ytterligare ett viktigt steg. Det viktiga är ju att människor i slutändan verkligen GÖR det som bidrar till måluppfyllnad. Aubrey C. Daniels - en av grundarna till OBM - uttrycker det som: "Business is Behavior".

3. OBM HISTORIK

Forskning från Watson, Holland och Skinner har starkt påverkat OBM-området, Skinners användande av beteendepprinciper för design av instruktioner blev t ex utgångspunkt för tillämpning av beteendevetenskap på arbetsplatser. Redan innan OBM började betraktas som ett eget forskningsområde förespråkade Fredrick Taylor att vetenskapliga metoder skulle användas för att förbättra anställdas och organisatoriska prestationer.

3.1 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) grundades 1977 och blev en milstolpe inom organizational behavior management och JOBM är idag den viktigaste kanalen för forskningsområdet. Aubrey Daniels var den första redaktören för JOBM.

Redan 1977 hade över 40 artiklar om OBM publicerats i andra tidskrifter och minst ett OBM-konsultföretag hade inrättats.



Det är en evidensbaserad, faktadriven metodik och grunden i OBM har en positiv approach där önskat organisatoriskt beteende förstärks så mycket som möjligt genom att skapa positiva konsekvenser i relation till önskade beteenden.

Journal of Organizational Behavior Management är en av de ledande tidskrifterna inom management och tillämpad psykologi enligt Journal Citation Reports. Tidskriften rankas nu som 131 av 194 tidskrifter inom Management och 54 av 80 inom tillämpad psykologi (© 2017 Clarivate Analytics, 2016 Journal Citation Reports®).

3.2 OBM INOM AKADEMIN

Ett flertal universitet har etablerade utbildningar på avancerad nivå inom OBM och studenter från dessa utbildningar blir verksamma bl a som konsulter inom privat sektorn, som interna resurser inom organisationer (t ex HR eller inom hälso- och sjukvård) och många studenter väljer en fortsatt karriär inom den akademiska världen och forskning.

OBM har sitt ursprung i USA men idag erbjuder universitet världen över utbildningar inom OBM - och har så gjort i årtionden. Exempel på universitet som har etablerade utbildningar inom OBM är Harvard University, Florida Tech University och VU University i Amsterdam. Western Michigan University var det första universitetet som erbjöd utbildningar på avancerad nivå inom OBM. Detta program leddes av Dick Malott.

4. VARFÖR OBM?

OBM har använts världen över i mer än 40 år och det finns många konkreta bevis för den förbättring av prestanda OBM bidragit till i olika organisationer. Hundratals framgångsrika fall finns dokumenterade och dessa är spridda över i princip alla existerande branscher.

Genom sin 7-stegsmodell syftar OBM till att förbättra prestanda genom att fokusera på beteende istället för bara resultat. Modellen är baserad på vetenskapliga grunder för mätning, analys och hantering av mänskligt beteende. När ett beteende är mätbart är det lättare att påverka i positiv riktning.

Beteende görs som tidigare nämnt mätbart inom OBM. Det är en evidensbaserad, faktadriven metodik och grunden i OBM har en positiv approach där önskat organisatoriskt beteende förstärks så mycket som möjligt genom att skapa positiva konsekvenser i relation till önskade beteenden.

Beteendevetare säger ofta: "Människor älskar förändring! Så länge de själva drar nytta av det." Det är också just här initiativ ofta misslyckas; vid utformning och genomförande av organisationsförändringar är det inte ovanligt med fokus enbart på organisatoriska fördelarna och att dessa är tydligt definierade. Många ramverk, strukturer och modeller som företagsledare förhåller sig till tar ofta enbart upp VARFÖR och VAD när en förändring skall genomföras. OBM fokuserar istället mest på HUR organisatoriska förändringar skall genomföras och vilka beteenden som understödjer eller hindrar förändringen.

OBM ger en grundläggande förståelse för varför människor beter sig som de gör i team eller organisationer. När vi kan förstå beteende inom organisationer och hos medarbetare hjälper det oss att utveckla relationer mellan organisationer, chefer och medarbetare, vilket bidrar till effektivare och mer harmoniska arbetsmiljöer.

¹https://www.researchgate.net/publication/232525246_The_impact_of_JOBMI_S_I_impact_factor_places_the_Journal_of_Organizational_Behavior_Management_third_in_applied_psychology

När OBM tillämpas, isoleras, analyseras och modifieras de händelser i omgivningen som har störst direkt påverkan på prestation. Genom OBM och de verktyg som tillhandahålls görs det praktiskt möjligt att på ett effektivt sätt påverka beteenden inom en organisation.

OBM gör det möjligt för organisationer och ledning att:

- Identifiera faktorer som orsakar / påverkar oönskade beteenden.
- Identifiera och utveckla strategier och lösningar för att förstärka önskat beteende och hantera beteenden som utgör hinder.
- Förstå olika egenskaper och utmaningar som finns hos individer och grupper.
- Öka medarbetarnas motivation och välmående.
- Förbättra gruppdynamik och relationer.
- Förutse, påverka och förbättra beteenden inom organisationen.
- Påverka beteenden så att de understödjer företaget, teamens och organisationens mål.

5. OBM I PRAKTIKEN

När OBM tillämpas, isoleras, analyseras och modifieras de händelser i omgivningen som har störst direkt påverkan på prestation. Genom OBM och de verktyg som tillhandahålls görs det praktiskt möjligt att på ett effektivt sätt påverka beteenden inom en organisation.

Det finns två kategorier av ingripanden som kan göras inom OBM: **triggerbaserat** ingripande och **konsekvensbaserat** ingripande.

Triggerbaserat ingripande inkluderar uppgiftsförtydligande, förändring av utrustning, målsättning, uppmaning/instruktion och utbildning.

- **Uppgiftsförtydligande** innebär att anställda tydligt definierar sina uppgifter.
- **Förändring av utrustning** innebär att utrustning, produkter, teknik etc som används för uppgifter ändras.
- **Målsättning** innebär att prestationsmål sätts och överenskommes.
- **Uppmaning** innebär en instruktion att börja utföra eller fortsätta utföra en aktivitet.
- **Utbildning** innebär att man identifierar och åtgärdar otillräcklig kunskap, kompetens eller kapacitet hos medarbetare.

Konsekvensbaserat ingripande inkluderar återkoppling, beröm samt monetära och icke-monetära incitament.

- **Återkoppling** innefattar att ge information om tidigare prestation och resultat till medarbetaren, format för detta kan variera (*mundligt, skriftligt, grafiskt*) och även vem som ger återkoppling kan variera. (*chef, handledare, konsult, forskare eller annan medarbetare*) Återkoppling är den överlägset vanligaste ingripandet inom OBM.

- ❑ **Monetära och icke-monetära incitament** involverar pengar, fördelar eller konkreta föremål (*inkluderar även t ex poäng inom gamification*) som är beroende av prestationen. I praktiken och inom forskningen kombineras ofta återkoppling och monetära/icke-monetära incitament.

5.1 7-STEGSMODELLEN

OBM använder en vetenskapligt beprövad modell i 7 steg:

- ❖ **Prestation** anges i termer av både önskade resultat och underliggande beteenden;
- ❖ Utformning, införande och tillämpning av ett **mätningssystem för prestation** i syfte att fastställa (*förändringar i*) prestationsnivåer och identifiera skillnaden mellan slutmål och nuvarande prestation;
- ❖ **Analys** av både det nuvarande oönskade beteendet och det önskade beteendet med hjälp av ABC-analys;
- ❖ Skapa effektiv **återkoppling** på ett både visuellt och verbalt tilltalande sätt;
- ❖ **Sätta delmål** (*acceptabla och nåbara*) för att minska skillnaden mellan slutmål och nuvarande prestation;
- ❖ **Ge belöningar för måluppfyllnad**, och framför allt, bekräfta att det beteende som leder till dessa mål och resultat är de önskade;
- ❖ **Utvärdera, justera och avsluta**. Modellen är grunden för ett levande dokument, där framsteg upprepas. Utvärderingar och justeringar görs med fördel under processens utförande och inte bara efteråt.

“Applying the OBM protocol and instruments has accelerated true behavioral change in both teams and leadership.”

"OBM has been of tremendous value in all of my recent transformations. I have been supporting organizations in their agile and DevOps journeys for several years now, but applying the OBM protocol and instruments has accelerated true behavioral change in both teams and leadership. OBM's incremental and empirical approach to behavioral change appeals to the exact agile mindset these organizations are trying to adopt, which makes it an implicit part of the solution."

Dave van Herpen, Independent Consultant, Coach, Trainer | Agile & DevOps transformation at IMP/ACT

5.2 TILLÄMPNINGSSOMRÅDEN

Utvecklingen av OBM har resulterat i tre huvudsakliga specialområden enligt nedan.

Prestationshantering

Att leda en grupp eller en enskild medarbetare genom att tillämpa beteendepprinciper kallas Performance Management (PM). PM-processen involverar vanligtvis en analys av trigger och konsekvenser som stödjer beteenden hos individer eller grupper inom organisationen och PM förändrar dessa variabler för att antingen minska improduktiv eller öka produktiv prestation. Vanliga insatser inom PM är målsättande, återkoppling, jobbhjälpmiddel, poängsystem, lotterisystem etc.

Analys av beteendemässiga system

BSA-metoden (Behavioral Systems Analysis) innefattar att beskriva hur systemets komponenter interagerar, inklusive hur varje individ bidrar till systemets övergripande funktion. Värdet av BSA är att det gör det möjligt för oss att analysera organisationen även utanför den grundläggande tre-enigheten av triggerar, beteenden och konsekvenser. Detta hjälper organisationen avsevärt genom att identifiera variabler som kan påverka individuella och organisatoriska resultat. Genom att analysera hela organisationen som ett system kan de förbättringsområden som ger störst positiv inverkan på organisationen identifieras och fokus läggs på planering och hantering av de specifika variabler som stöder önskad prestanda.

Beteendebaserad säkerhet

Beteendebaserad säkerhet fokuserar på analys och förändring av arbetsmiljöer för att minska skador och främja säkert beteende bland både ledare och medarbetare. Denna familj av evidensbaserade ingripande har traditionellt sett fokuserat på kommunikation runt säkerhet, återkoppling och förstärkningsprocesser, kan också användas för att komplettera och förbättra traditionella säkerhetskontroller. Högsta prioritering inom säkerhet är alltid att eliminera risker från arbetsmiljön. Nästa prioritering är att byta ut icke fungerade processer och införa tekniska kontroller. Beteendeprocesser kategoriseras lämpligast som administrativa kontroller som kan användas för att underlätta säkerhetsprioritet och bidra med skydds-beteende på alla nivåer i en organisation.

Det finns i dag en hel del utbildningar tillgängliga för att stötta chefer och organisationer på resan till förbättrade beteenden.



6. SKAPA FÖRMÅGA

Det finns i dag en hel del utbildningar tillgängliga för att stötta chefer och organisationer på resan till förbättrade beteenden.

6.1 OBM DYNAMICS

OBM Dynamics B.V. designar, utvecklar och distribuerar pedagogiska produkter inom området Organizational Behavior Management (OBM) över hela världen via sitt eget nätverk och sina licensierade partners. OBM Dynamics grundades 2019 i Vleuten nära Utrecht i Nederländerna. Ägare och grundare är OBM-veteranerna Joost Kerkhofs och Robert den Broeder.



Mission: "Att göra världen till en bättre arbetsplats genom kraften i positiv förstärkning".

Vision: Vi tror på kraften i positiv förstärkning och att det kan hjälpa till att förbättra organisationers resultat genom att ta fram det bästa i personalstyrkan. För att lära ut den otroliga kraften som positiv förstärkning ger, erbjuder vi pedagogiska produkter och tjänster som organisationer världen över kan dra nytta av.

Besök OBM Dynamics om du är intresserad av OBM-utbildning och certifiering, partnermöjligheter och bli certifierad OBM Dynamics Instructor.

Läs mer på www.obmdynamics.nl

6.2 OBM UTBILDNING & CERTIFIERING

OBM Dynamics har utvecklat ett utbildnings- och certifieringsprogram som gör det möjligt för både individer och organisationer att dra nytta av de verktyg som finns för att förbättra prestation med hjälp av OBM och vetenskapen bakom.

Idag finns utbildning på grundläggande nivå, OBM Foundation. Denna kurs är en 3-dagarskurs med certifiering och är utformad för att ge chefer och ledare kunskap och färdigheter att tillämpa ett vetenskapligt bevisat tillvägagångssätt för positiv förändring av beteenden.

OBM Foundation ger deltagarna en förståelse för:

- ✓ Den grundläggande filosofin och principerna inom OBM
- ✓ De principer som påverkar och styr mänskligt beteende
- ✓ Vanliga fallgropar och misstag när ett beteende skall påverkas
- ✓ Effektiv tillämpning av viktiga verktyg inom OBM som t ex beteendeanalys
- ✓ 7-stegsmodellen som hjälper till att säkerställa effektiva insatser.

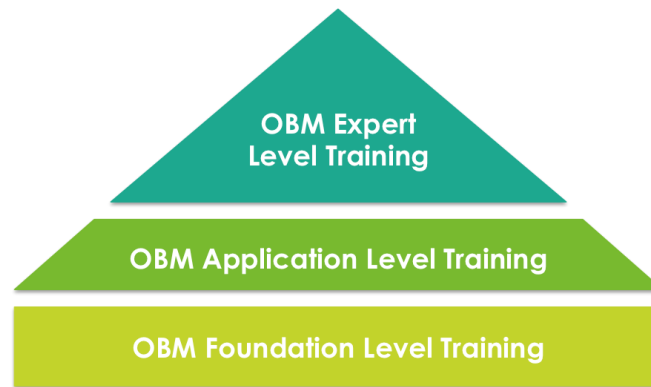
Kursinnehållet baseras på flera ledande OBM / ABA-publikationer, av bl a Aubrey C. Daniels, Ph.D Daniels var pionjär inom området och tidig med att introducera OBM-principer för beteendepsykologi på arbetsplatser.

OBM Foundation: en 3-dagarskurs med certifiering och är utformad för att ge chefer och ledare kunskap och färdigheter att tillämpa ett vetenskapligt bevisat tillvägagångssätt för positiv förändring av beteenden.

Kurser levereras av OBM Dynamics och APMG-certifierade partners och instruktörer. Du hittar dessa på www.apmg-international.com/obm.

Utbildningar för utförar- och expertnivå är för närvarande under framtagning.

Utbildning och certifiering inom OBM är lämpligt för alla som har ett ansvar i att förbättra individuella och teamprestationer, t ex ledare/chefer, konsulter, personal inom HR, verksamhetsutvecklare, BRM m fl.



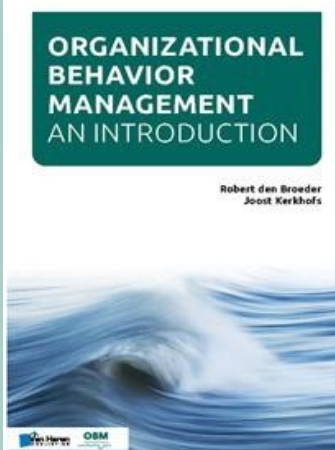
Figur 1: OBM Dynamics utbildningsstege. Application & Expert nivåerna är under utveckling.

7. SAMMANFATTNING

Det finns en enorm potential att förbättra prestation och framgång i organisatoriska förändringsinitiativ (*projekt, program etc.*) genom att använda sig av organizational behavior Management.

Det faktum att beteende oftast anges som främsta skälet till att många initiativ inte lyckas och att forskning kring OBM blir mer spridd och förstådd betyder att chefer och ledare nu har tillgång till resurser och utbildning för att förstärka sin kunskap och förmåga.

7.1 REKOMMENDERAD LÄSNING



- ❑ Journal of Organizational Behavior Management: (<https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>)
- ❑ OBM, an introduction – Robert den Broeder and Joost Kerkhofs, 2020, Van Haren Publishing
- ❑ Bringing Out the Best in People – Aubrey C. Daniels. 2016, 3rd Edition, New York
- ❑ Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness – Aubrey C. Daniels & Jon S. Bailey. 2014, 5th Edition, Atlanta

APMG International

FÅ REDA PÅ MER



apmg-international.com



linkedin.com/company/apmg-international



[@APMG_Inter](https://twitter.com/APMG_Inter)



obmdynamics.nl



linkedin.com/company/obm-dynamics