# Lean, mennesker og lidt nudging

Vibeke Fladkjær Nielsen, Seges

**Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne: Danmark og Europa investerer i landdistrikterne**

Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020

SEGES

# Dagens program

- Forståelse af Lean tankegangen, hvordan skal det bruges i min ledelse
- Hvordan flytter jeg og skaber forandringer på min bedrift
- Hvordan leder man mennesker bedst, i praksis ?
- Motivation af medarbejderne
- Hvad kan nudging hjælp med

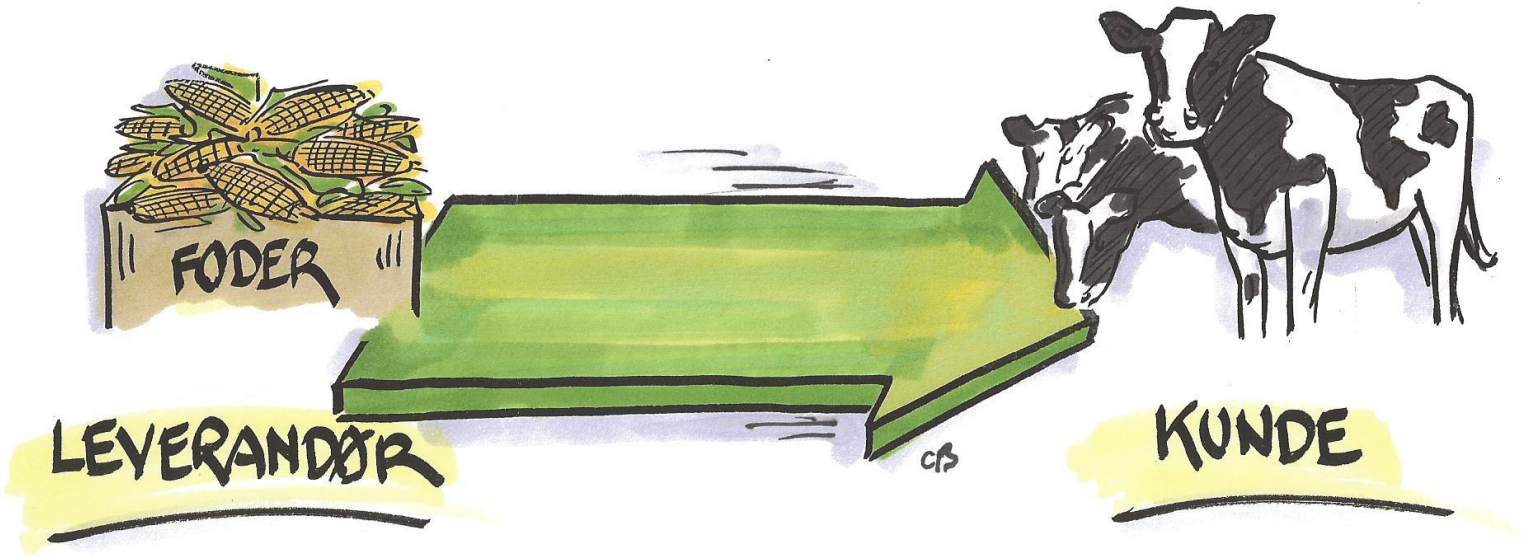
# Hvad oplever jeg på bedrifterne?

- ”Jeg fortæller den samme ting igen og igen…, det hænger simpelthen ikke ved”

- ” Medarbejderen tager intet af sig selv viser ingen interesse””

- *Daniel har været ansat i 3½ år, og skal til ændre på rutinerne i malkestalden. Rutinen skal være en anden, fordi I har fået celletals problemer. I aftalte det hele for 14 dage siden, men her til morgen er faldet i den gamle skure igen. Hvad f….. sker der i hans hoved?*

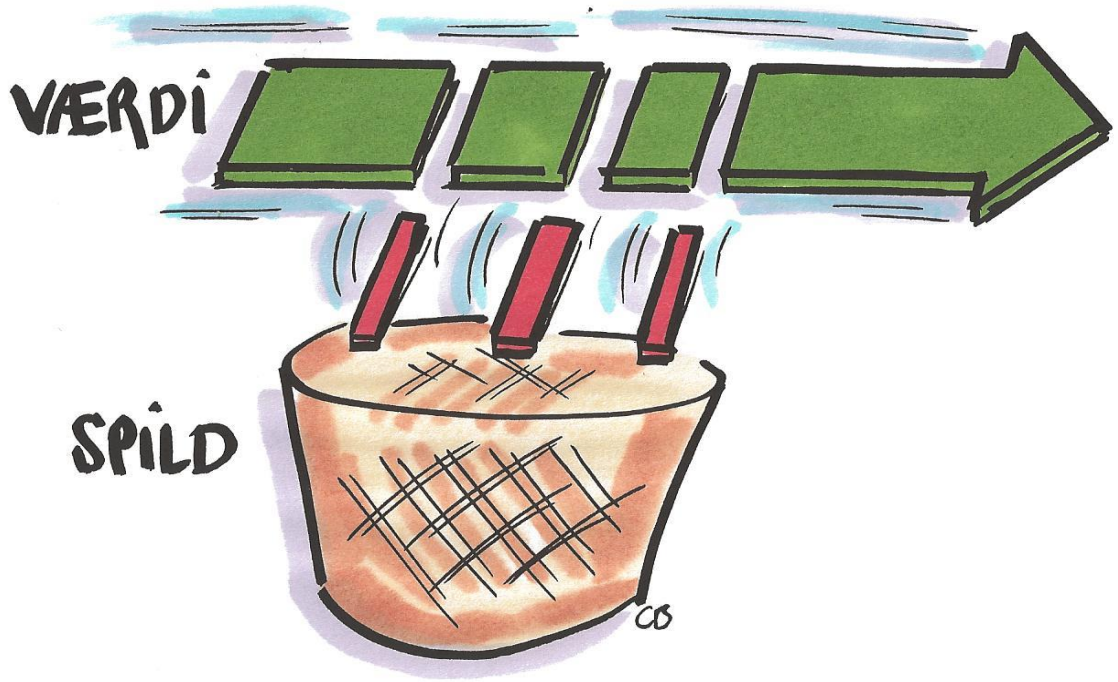
# Skabe værdi




1.2.2

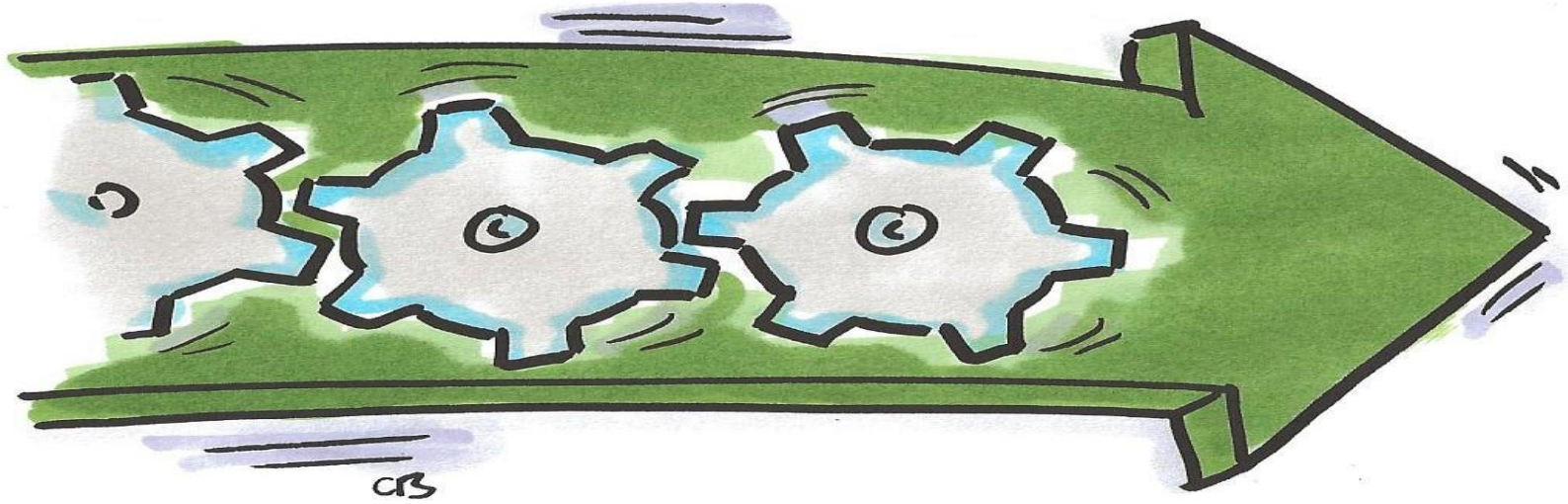
# Øvelse

# Fjerne spild




1.2.3

# Flow



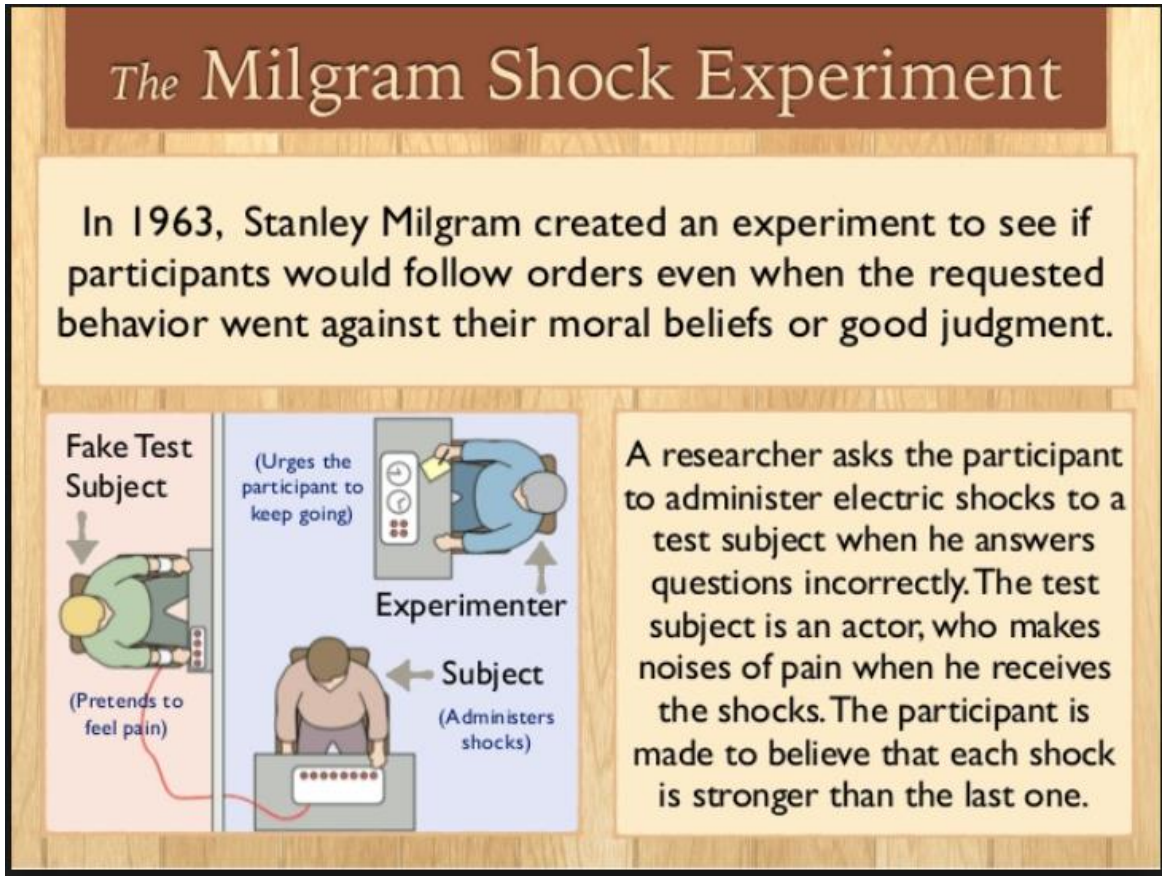
SEGES

# Træk Produktion ikke skub

# Løbende forbedringer

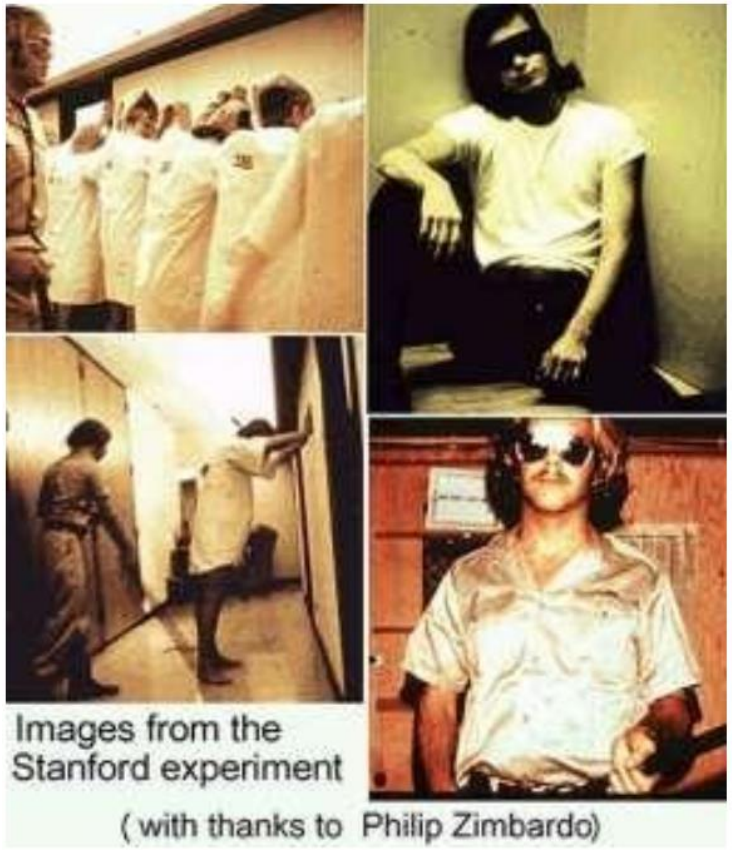
# Hvad har du i hænderne som leder

# Lidt Social psykologi



# The Stanford Prison Experiment

- Dette eksperiment blev gentaget i 1971.
- Zimbado tog en par håndfulde almindelige, velbegavede studerende ved et amerikansk universitet. Del dem op i to hold og kald dem fanger og fangevogtere.
- Betal dem 15 dollars om dagen for at opholde sig i en kælder i to uger som led i et psykologisk eksperiment. Hver sker der?
- Efter kun seks dage må eksperimentet afbrydes for at forhindre varige psykiske skader på deltagerne.




SEGES

# Min pointe

- Du kan få mennesker til at gøre vandvittige ting

- Så du kan også som leder, forme dine medarbejdere til at gøre gode ting, du skal bare give dem det rette set-up

- Nemlig en leder, der er en rollemodel

# Social konstruktivisme

- Virkeligheden er en social konstruktion
- Al menneskelig erkendelse er socialt konstruere
- Især sproget og måden vi taler sammen om verden og tingene, er det, som konstruerer virkeligheden
- Hertil kommer, at alle mennesker reproducerer viden og fortolkning af verden i daglig interaktion med hinanden
- Disse interaktioner resultere i handlinger og meninger

# Ledelse af medarbejdere

# Den første antagelse vi laver

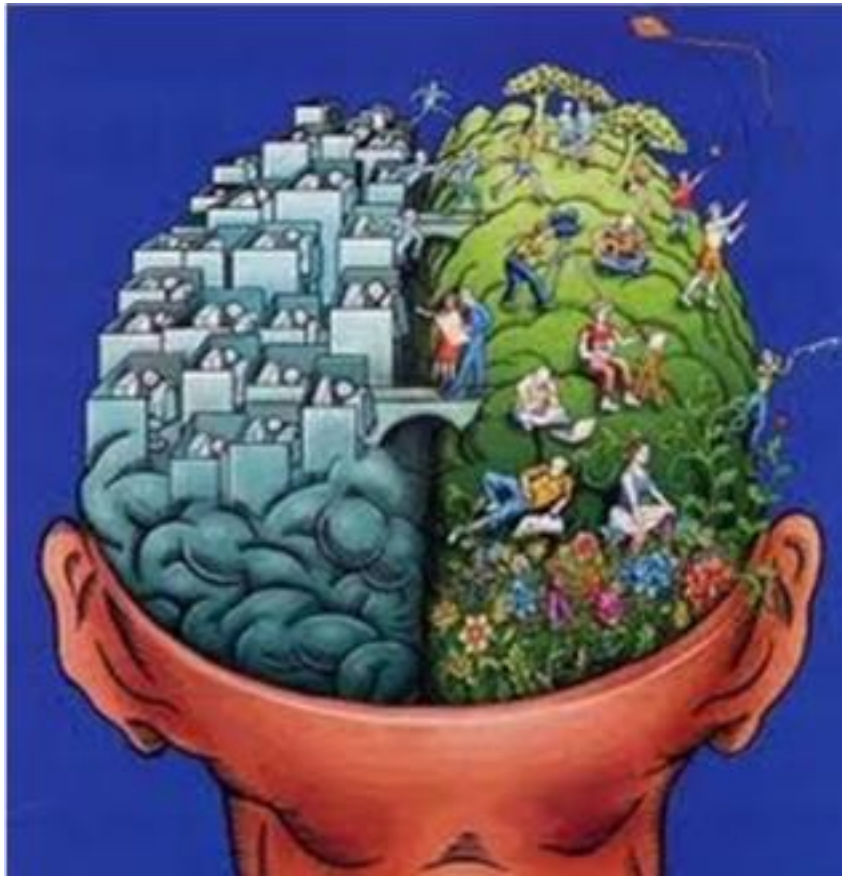
Vi tror, at mennesker tænker rationelt

- Vi antager ofte, at folk ændrer adfærd, hvis de har nok kendskab/viden

- Vi antager ofte, at folk ændrer adfærd, hvis de har en intention om det

**FORKERT**

# Hjernen



Hjernen er delt i to

- Rationelle
- Emotionelle

# Hvorfor er det svært at skabe forandringer?

- Vi vil gøre alt for at undgå forandringer
- Vi vil til enhver tid vælge det kendte frem for det ukendte, fordi det kendte er så trygt og en vane/rutine
- Vi handler meget på vores følelser, det er følelserne, der bestemmer
- Hvis vores følelser ikke ”tænder” på det, så gør vi det ikke, selvom vi rationelt ved vi burde
- Vi vælger altid den nemme udvej, selvom den anden vil give bedre resultater

SEGES

# Lyst til forandring

- Vi tror, at medarbejderne ønsker, at have indflydelse på forandringen

- Vi tror de ønsker at være med til at planlægge forandringen

**Virkeligheden er, at det gør de færreste**

SEGES

# Fordelingen af danskere i forhold til forandringer

## Hverdagsmennesket (50 %)

- Hvor deres største håb er, at dagen i morgen stort set skal ligne dagen i går eller i dag.

## De ængstelige (15 %)

- Hvor deres håb er det samme som hverdagsmennesket, men de er mere ængstelige. Tør man håbe på, at dagen i morgen vil ligne dagen i går? Og hvis dagen er gået godt, øger det sandsynligheden for, at i morgen går ad h… til.

# Fordelingen af danskere i forhold til forandringer

## De rædselsslagne (15 %)

- Som fokuserer på katastrofer, ulykker, og ulyksaligheder af enhver art. De opsøger ikke katastroferne eller ulykkerne, men bekræftes i deres grundlæggende holdning.

## De foretagsomme (20%)

- Som tror på dagen i morgen, og som ser muligheder frem for trusler.

# Hvordan skal vi så håndtere medarbejderne i forandringer

- Accepter, at nogle medarbejdere ikke ønsker at deltage proaktiv i forandringsprocessen
- De foretrækker at være ”ofre” for forandringen
- For efterfølgende at springe på “toget” når de kan se, hvordan forandringen ser ud, og hvis den ser succesfuld ud

# Ledelse handler om

- Kommunikation
- Involvering
- Støtte

SEGES

# Kommunikation

- Præsenter informationerne, så man forstår dem
- Det motiverer mere, hvad man kan miste, end hvad man kan opnå

SEGES

# Eksempel

- Udtræk fra en samtale mellem ejer/leder og medarbejder på en kvægbedrift
- Ejer: Er der noget i dit arbejde, du synes, du mangler?
- Medarbejder: Ja, jeg synes godt, jeg kunne bruge nogle flere udfordringer i mit arbejde!
- *(Medarbejder tænker: Jeg kunne virkelig godt tænke mig at prøve noget nyt og fx arbejde med vores elever og have ansvaret for deres oplæring på bedriften)*
- Ejer: Det kan vi sagtens finde ud af!
- *(Ejer tænker: Okay. Hun vil sikkert gerne have mere ansvar på bedriften. Hun kan blive ansvarlig for opfølgning med dyrlægen)*

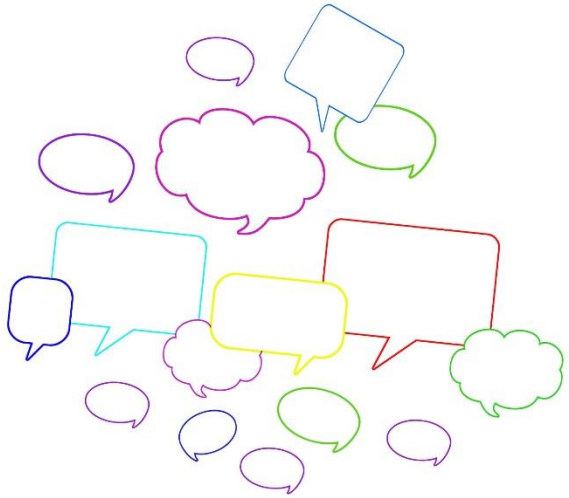
# Hvordan forhindre vi misforståelserne i at ske

- Ved spejling spørger man, om man har forstået det sagte korrekt, ved at genfortælle det man har hørt til personen, der sagde det.
- Det gælder om at være bevidst om, at det, man hører, er ens egen forståelse af det sagte, og at der derfor hele tiden er risiko for, at afsenderen mente noget andet
- Forståelse af personen foran os, hvad har denne person med i bagagen af erfaringer, meninger, ideer.
- I et nyt miljø forstår vi stadigvæk på baggrund af de påvirkninger og input, vi har fået tidligere.

# Involvering

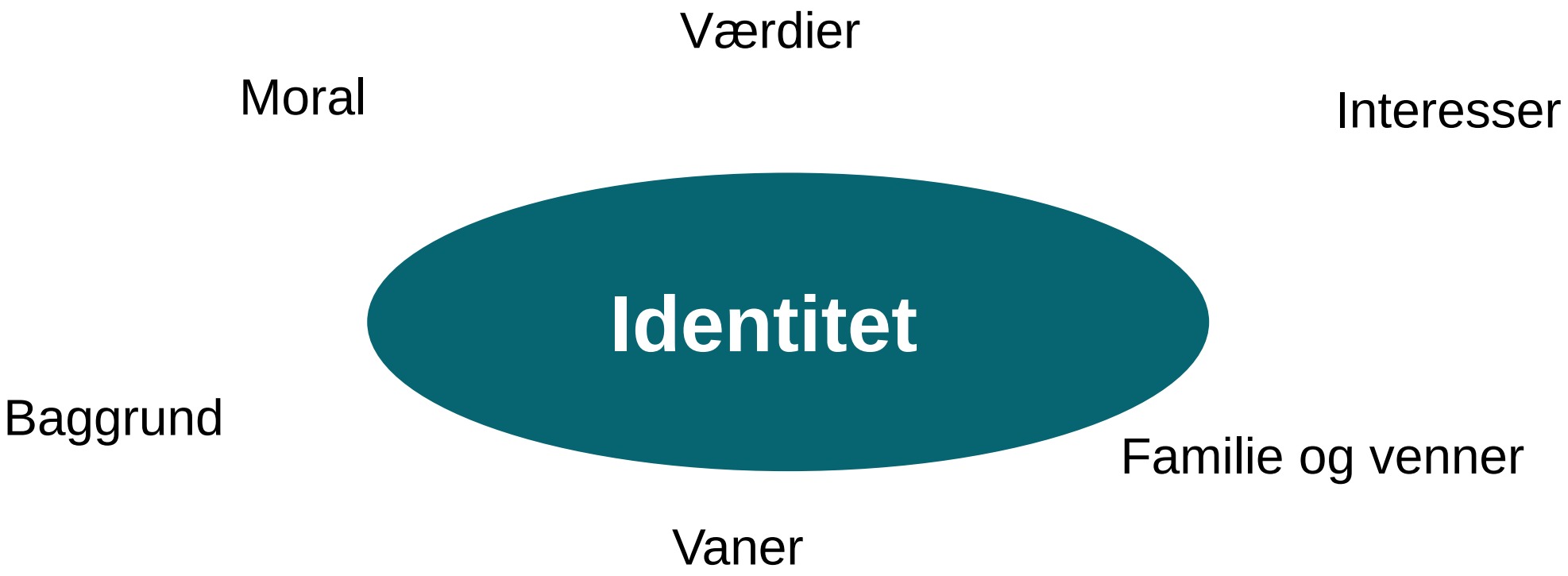
Ting skal give mening for den der skal ændre noget, ellers gør man det ikke

- Der skal være en brændende platform
- Man skal forstå værdierne
- Man skal forstå mennesket



SEGES

# Forstå dine medarbejdere



# Støtte

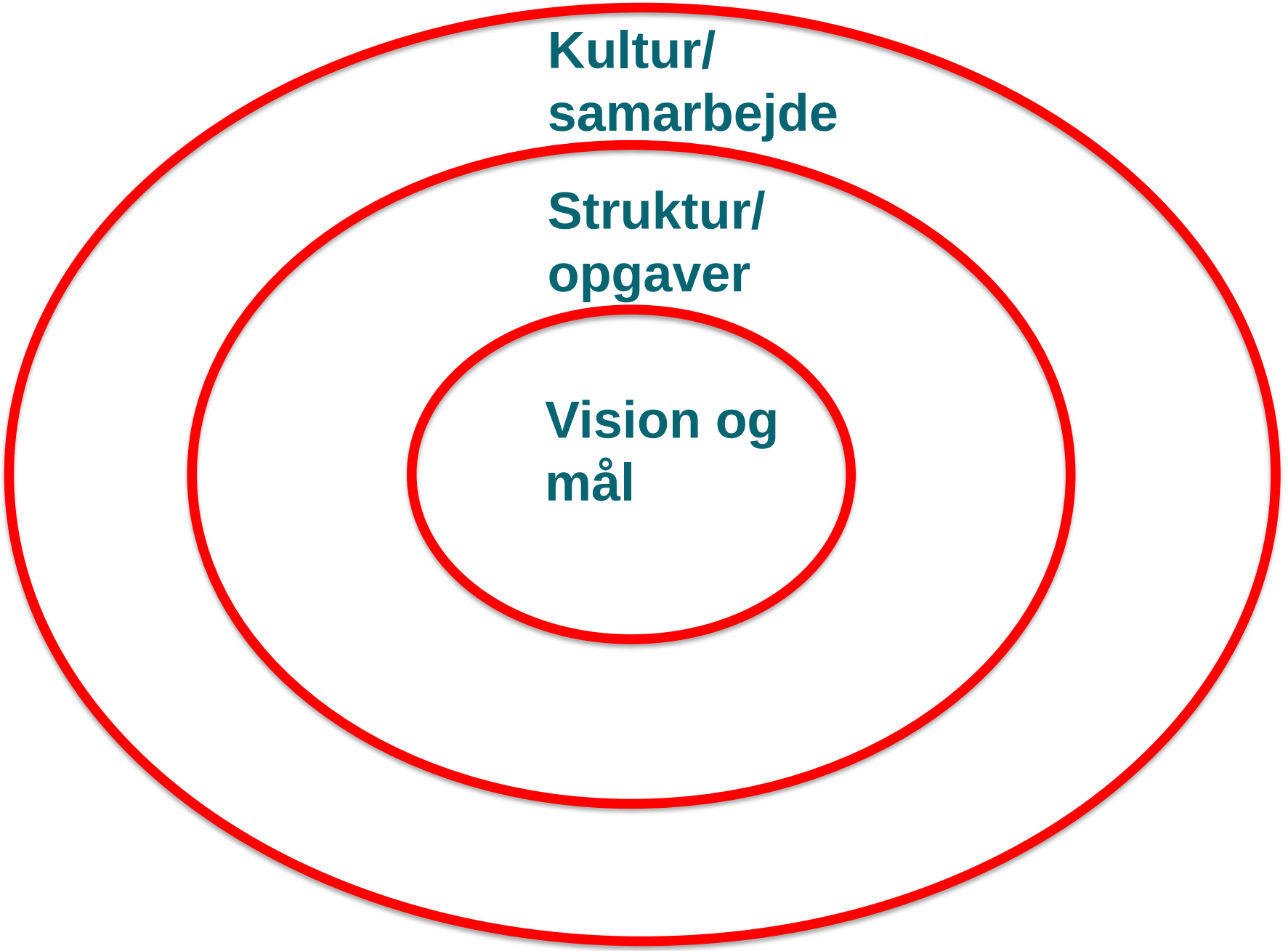
- Sikkerhedsnet – hvad der konkret skal ske
- Vær opmærksomme på forandringsprocessen
- Vis om ”vi” er på rette vej

SEGES

# Øvelse- hvad er der galt med denne handlingsplan

| Indsatsområde | Handleplan | Ansvarlig | Deadline |
|---|---|---|---|
| Klorvand til malkesæt | Køer med klatter i mælken (2 gule velcrobånd) får skyllet malkesæt i klorvand efter malkning. Klor er bakteriedræbende og mindsker risikoen for at smitte næste ko der modtager pågældende malkesæt. | Carina Nikolajsen | 5/3 2018 |
| 1 klud pr ko | Pt er der ikke 1 klud/ko pga vaskemaskinekapacitet. Der skal sættes en vask over mens der malkes, hvilket vil supplere de sidst malkede med en ren klud/ko. | Carina Nikolajsen | 5/3 2018 |
| Forberedelses procedure | Der er næsten en standardiseret rutine for malkning. Detaljerne er dog lidt forskellige. Der udarbejdes i malke SOP der kan hænge i graven. Carina står for instruktionen. | Signe Elkjær Bach/Carina Nikolajsen | 5/3 2018 |

# Hvordan gør man det i praksis


Kultur/
samarbejde
Struktur/
opgaver
Vision og
mål

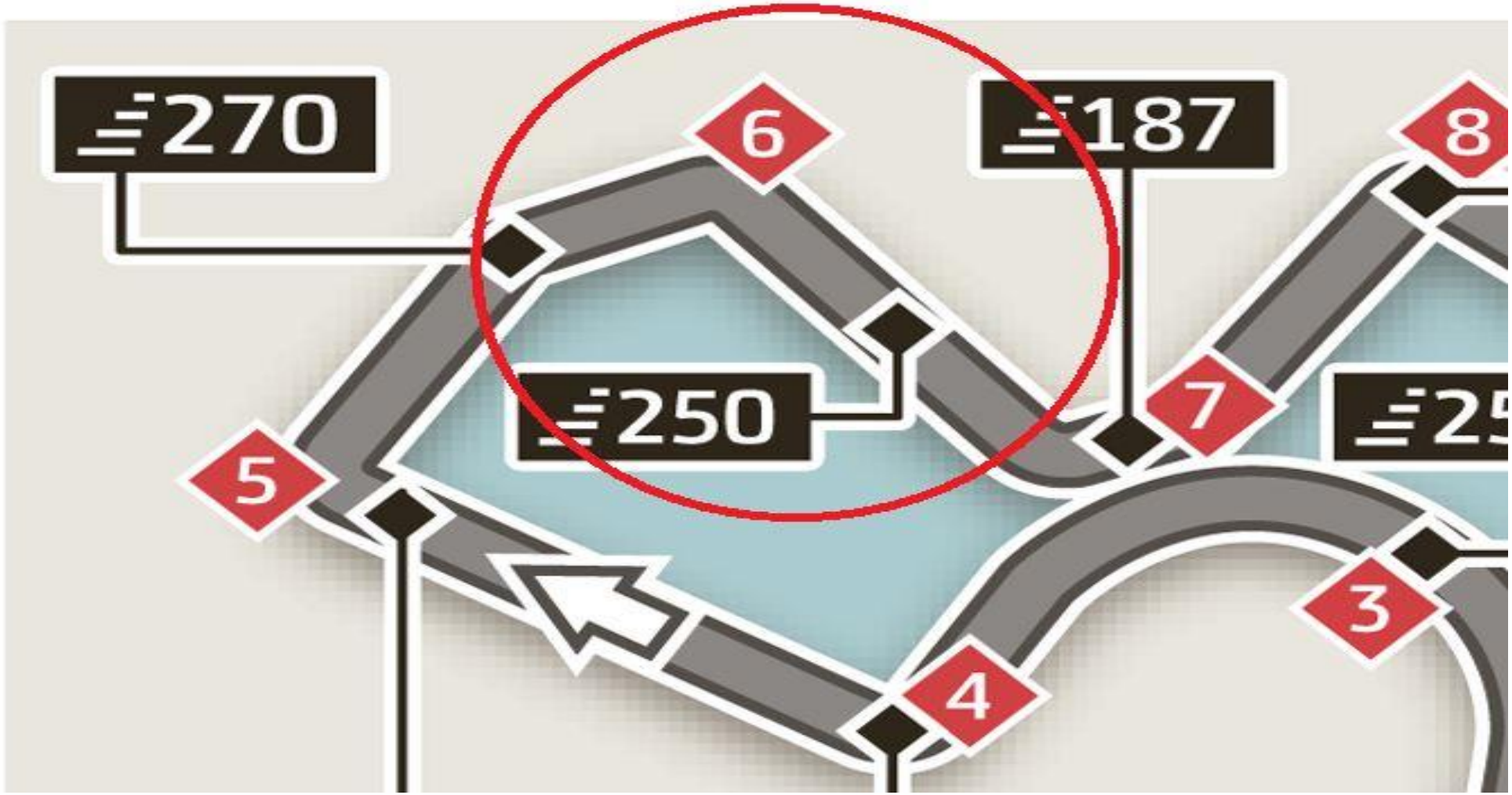
# Lær og Se

# Forskellighed

# Der er mange måder at være klog på- eksempler

- Fagligt stærke – god til at modtage ved at læse
- God til at bruge deres hænder – kan fikse alting
- Fortrinlig lugtesans – kan lugte en ketose på lang afstand
- Kan mærke en yverbetændelse inden den næsten er der

# Helhed eller detalje


270
6
187
8
250
7
5
3
4

# Hvordan får jeg mere ud af medarbejderne?

- Vær åben overfor medarbejdernes forskellighed

Spot først

- Se om medarbejderen har fokus på helheden eller detaljen
  - Har de brug for at få hele billedet for at kunne arbejde med en opgave?
  - Foretrækker de at arbejde trin for trin med hver enkelt detalje?

# Helhedsorienterede mennesker

**Kendetegn**

- Sætter spørgsmålstegn ved tingene
- Har brug for at få at vide, hvorfor de skal lære en bestemt ting
- Gode til at koncentrere sig om flere ting på samme tid
- Finder forskellige løsninger

**Hvorfor**

- Hvis de forstår, hvordan de kan bruge viden, bliver de meget mere motiverede

# Detaljeorienterede mennesker

**Kendetegn**

- Foretrækker at gennemgå det, de skal lære trin for trin
- Elsker orden
- Gode til at planlægge
- Gennemfører ting i logisk rækkefølge
- Brug for klare og logiske svar på spørgsmål

**Hvorfor**

- De har brug for logik

# Vi lærer alle forskelligt

**Læringsstil er**

- Måden vi modtager informationer på
- Måden vi bearbejder ny viden i hjernen
- Måden vi lagrer viden i hjernen

**Der er 4 læringsstile**

- Høre
- Se
- Røre
- Gøre

**Vi har alle en foretrukken læringsmetode**

# Læring ved at høre

- De kan godt li, når de for fortalt det de skal lærer
- Bruger deres ører, når de lærer, så når de snakker med andre, lærer de stadigvæk
- Lærer bedst ved at lytte eller tale, og kan huske det der har hørt
- De kan godt lide at genfortælle
- Kan ofte referere det, de har fået fortalt tidligere
- Snakker altid om den opgave, de er i gang med
- De vil gerne fortælle andre om det de har lært

# De Visuelle-Se

- Bruger deres øjne, når de lærer, altså husker bedst det de har læst i en bog
- Har let ved at huske billeder og ansigter
- Forstår bedst instruktionerne, når de læser dem selv
- Husker bedst, hvis de laver indre billeder af det som de skal lære
- Kan bedst lide at læse bøger med billeder
- Skal se tingene for at forstå dem, altså på skrift eller i billeder
- Kan tit huske ting, de har set eller læst for længe siden

# De Taktile- Røre

- Bruger deres hænder, når de lærer
- Kan godt li og bygge ting
- Lærer bedst ved at røre ved noget samtidig
- De kan godt li at arbejde ved en somputer
- Tager notater eller rører ved alting
- Bruger deres finmotorik til at lære

# De Kinæstetiske- Gøre

- De lærer bedst af det, som de selv oplever
- Bruger hele kroppen, når de lærer
- Tænker og modtager bedst ved at bevæge sig
- Har et højt aktivitetsniveau være praktiske
- Arbejder, mens de lærer, altså foretrækker at lære noget nyt og svært ved at gøre
- Bruger deres grovmotorik til at lære

# Tre ord

Tre ord

- Vise
- Forklare
- Øve

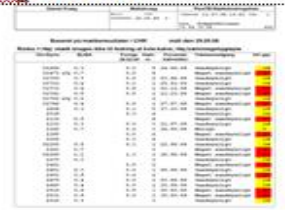
# Vise

(Gårdens navn)

## 1. Højdrægtig ko - SOP!

**Tjek koens Para TB status:**

- ko => Grøn
- ko => Gul og Rød
- ko => Kalven skal flyttes fra koen umiddelbart efter fødslen.



**Flyt koen til kælvningsboksen _____ (2-3) dage før kælvning ved uro, spændt yver eller blød eller hævet skedeåbning.**

**Senest ved uro, afgang af fostervand, tilsynekomst af lemmer.**

**Klargør kælvningsboksen hver _____ (anden) dag ved at:**

- **Muge ud**
- **Strø med halm**

(Gårdens navn)

## 1. Højdrægtig ko - SOP! (ALTERNATIV)

**Tildel dagligt goldko**

- **150 g energitilskud**
- **2 kg kraftfoder**
- **100 g goldkomineraler**

**Tjek koens Para TB status:**

- ko => Gule øremærker
- ko => Røde øremærker

**Flyt koen til kælvningsboks:**

- ko => Grøn kælvningsboks
- ko => Rød kælvningsboks
- ko => Flyt kalv umiddelbart efter fødslen

(Gårdens navn)

## 2. Fødselstegn – SOP!

**Spændt yver**

**Blød og hævet skedeåbning**

**Bløde bækkenbånd**

**Uro og/eller presseveer**

**Koen lægger og rejser sig, tripper i båsen, går for sig selv.**

# Forklare

# Øve

# Motivation af medarbejdere

SEGES

# Psykologiens syn på motivation

- Motivation er ikke et indre psykologisk benzin, det er ikke et spørgsmål der har mentalt anliggende
- Motivation er et spørgsmål om bestemte egenskaber, ved relationen mellem mennesker og omgivelser
- Motivation er en egenskab ved personens relation til bestemte praksisfællesskaber og læringslandskaber
- Et læringslandskab indeholder formål og muligheden for at få adgang til deltagelse
- Deltagelse, betyder deltagelse i sociale praksisser, fx gøremål.
- Al handling er motiveret i den udstrækning, den er meningsfuld.

# Motivationsprofiler

**PERFEKTIONISTEN**

Perfektionisten vil ofre meget for at yde sit allerbedste

DEN RESULTAT-ORIENTEREDE **ARBEJDSHEST**

Vil være den bedste - set med andres øjne

DEN OPGAVEFOKUSEREDE **ARBEJDSHEST**

Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse

**LIGEVÆGTS-ARBEJDEREN**

Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid

**ARBEJDSTAGEREN**

Går på arbejde for at hæve sin løn - fritiden er vigtigst

# Motivationstyperne

**Kendetegn**

Vil gøre en forskel i en højere sags tjeneste

Er villig til at ofre meget for at yde sit allerbedste

Stræbsom og brænder for sagen

Bliver frustreret, hvis han/hun forhindres i at stræbe højt

## Perfektionisten

**Motiveres af**

At opnå den højeste standard og gøre en forskel i en højere sags tjeneste

Sjældne men stærke kick-følelser, når det lykkes

Feedback når han/hun selv er tilfreds med sit arbejde

**Ledes sådan**

En klar vision

Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)

Meningsfyldt feedback (sjældent behov for ros)

Spørg ind til hans/hendes interesseområder

Respekter, at han/hun har højere kompetence på sit felt, end du har

**Kendetegn**

Betragter arbejdet som en karriere

Henter energi udefra (udadvendt)

Er afhængig af omgivelsernes reaktion på sin præstation

Vil betragtes som den bedste indenfor sit område (konkurrenceorienteret)

Investerer meget i arbejdet

## Den resultatorienterede arbejdshest

**Motiveres af**

At præstere på et højt niveau set med andres øjne

Konkrete succeskriterier

Ambitiøse og klare mål

Offentligt ros

Hele tiden at ville overgå sig selv

**Ledes sådan**

Løbende feedback om målopfyldelse er vigtig

Skal støttes i at udvikle sig

Kan med fordel involveres i målsætningen

Skal forpligte sig til målene

Ros offentligt, det tæller ikke hvis der på to mandshånd

**Kendetegn**

Investerer meget i arbejdet (søger perfektion)

Præstationen er målet i sig selv

Henter energi indefra (indadvendt)

Skal have tid til at arbejde alene – tid til at være kreativ

# Den opgavefokuserede arbejdshest

**Motiveres af**

At fordybe sig i faglige svære problemstillinger

Kick og indre tilfredsstillelse ved at præstere på et højt niveau

At bevæger sig ud af komfortzonen for at finde en løsning på en udfordrende opgave

**Ledes sådan**

Kræver en løsere lederskab – plads til selvbestemmelse indenfor aftalte rammer

Sparring og inspiration

Sikre fokus på de rigtige opgaver

**Kendetegn**

God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder

Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads

Opgavefokuseret

Work – life – balance er helt centralt (arbejde og fritid holdes adskilt)

Påvirkes af stemningen blandt kollegaer

## Ligevægtsmedarbejderen

**Motiveres af**

At udføre et godt stykke arbejde

Retningslinjer for, hvad et godt stykke arbejde er

Klare mål med opgaven

Systemer og procedurer

At løfte i flok eller opnå en god stemning

At holde fri til tiden (demotiveres af overarbejde)

**Ledes sådan**

Der er flest af denne type – derfor er arbejdspladserne ofte indrettet efter deres behov

En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer

Vil sætte pris på Lean og andre ledelsesværktøjer

Feedback, anerkendelse og ros

SI

**Kendetegn**

Går på arbejde for at hæve sin løn

Fokuserer på ydre motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid

Vil gerne have størst muligt udbytte ved mindst mulig indsat

Udtrykker utilfredshed og har ofte større sygefravær

# Arbejdstageren

**Motiveres af**

Aktiviteter udenfor arbejdspladsen (er ikke motiveret af sit arbejde)

Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov

**Ledes sådan**

Spørg ind til de bedste arbejdsdage

Spørg til hvad de motiveres af

# Øvelse

***Eksempel***

| ***Navn/arketype*** *(primær)* | ***Kendetegn*** | ***Motiveres af*** | ***Skal ledes sådan*** | ***Konsekvens*** |
|---|---|---|---|---|
| ***Tom*** *(Den resultatorienterede arbejdshest)* | *Søger anerkendelse med det han kan*<br>*Mangler at finde sin plads(position),*<br>*Går meget op i sit arbejde og er seriøs*<br>*Bliver hurtigt stresset,*<br>*Betragter arbejdet som en karriere* | *At præstere på et højt niveau* | *Kom ham lidt i møde (**anerkende)** når han farer op, være rolig, højere serviceniveau,*<br>*f.eks. sæt ham ikke til en opgave hvor der mangler en spids.*<br>*Et eller flere ansvarsområder over tid (Han skal først forstå, hvorfor vi gør, som vi gør) Giv ham og de andre ansatte et overblik f.eks. over strategien for goldbehandling* | |
| ***Ivan*** *(Mellem ting mellem resultatorienterede - og ligevægts medarbejder)* | *Mener at han kan det hele. (inseminering)*<br>*Hjælpsom, tager gerne ekstra "tørn"*<br>*Har teorien på plads*<br>*Har mest erfaring (England)*<br>*Humor* | *Få energi af at se resultater*<br>*Vil gerne have ros* | *Giv ham et nyt lille ansvarsområde han kan magte og derved få succes med. F.eks. afgoldning, finde køerne på listen, lave goldningslisten, sætte computeren op til hvilke køer skal goldes af. Mål: antal af yverbetændelse der falder* | |
| ***Sergey*** *(den opgavefokuserede arbejdshest, lidt den ligevægtsmedarbej dere)* | *Gøre et godt stykke arbejde*<br>*Gøre en forskel, tager gerne ekstra ansvar, øremærke kalve (selvom han på vej hjem)*<br>*Systematiker, svære ved at håndtere en diffus opgave (majs ensilage, lugte mv.)* | *Anerkende ham for det han kan*<br>*Kan godt lige konkrete målpunkter og systematik*<br>*Der skal ske noget*<br>*"Hviler i sig selv"* | *Flere små indsatsopgaver, Foderkontrol – det vil tænde ham, hente data, indberette data i DMS* | |

# Vaner

# Hvad sker der i hjernen?

**Vores hjerne elsker vaner**

- Vi gør de samme ting hverdag
  - 28 % af os sidder på samme plads i sofaen
  - 36 % sidder ofte det samme sted
  - Dvs. 36 % sidder ikke faste steder i sofaen
- Vi er afhængige af vores vaner
  - 40 % af det vi gør i løbet af dagen, er vaner

# Hvorfor kan vi ikke slippe af med vanerne?

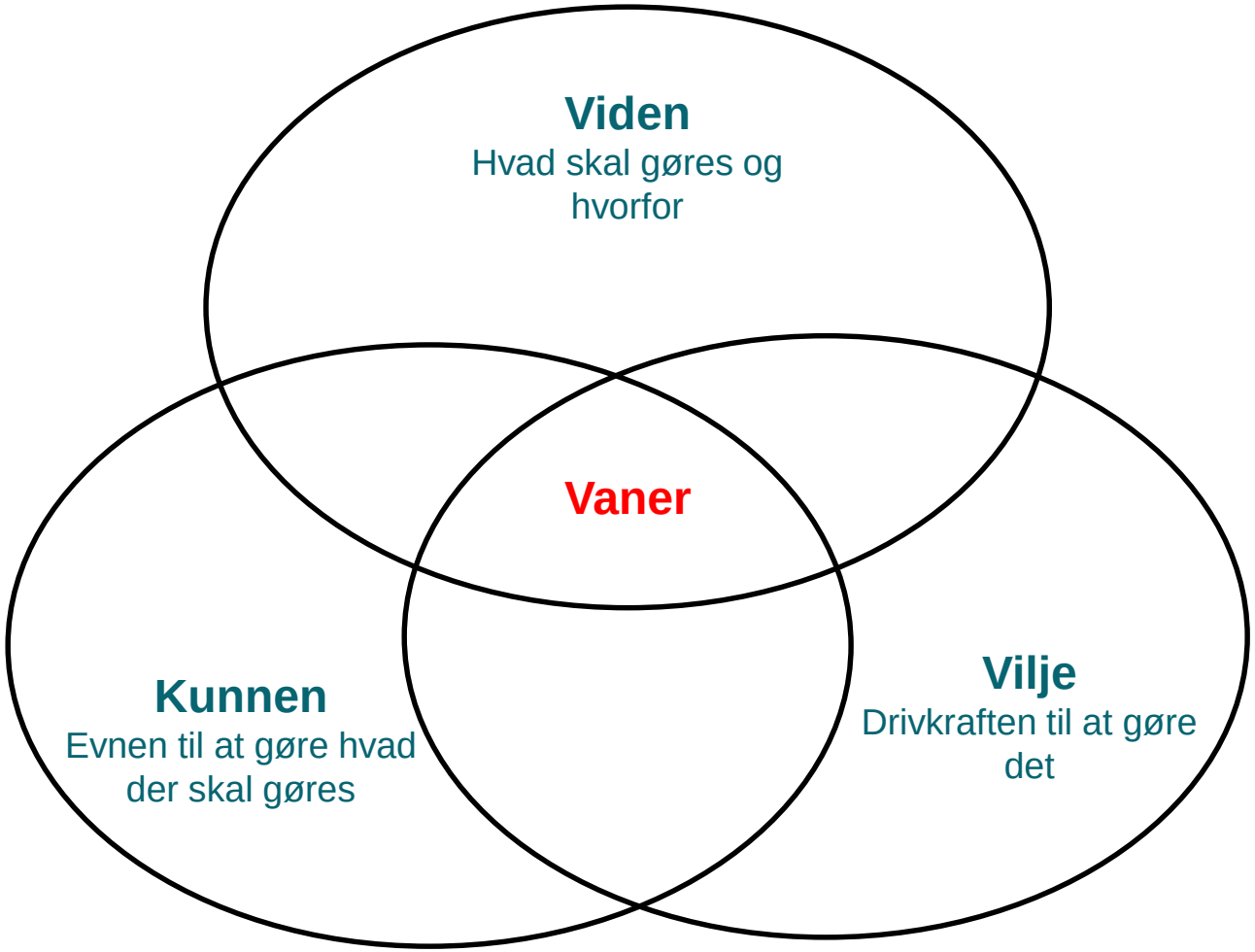
- Der er en sammenhæng mellem vaner og de hormonelle forhold i hjernen
- Signalstoffet, dopamin
- Det er et stof, der gør ting meningsfulde, og som styrer hjernens center for belønning
- Dopamin udløses, når man udfører vaner
- Vedligeholder man vanen, udløses dopamin som en belønning

# Nye vaner

- De nye vaner bliver til i kamp med den indre dovenskab
- De gamle vaner er indlærte og forsvinder ikke bare
- Men de kan erstattes eller forandres, selvom hjernen elsker dem
- Det afgørende er, at man bliver bevidst om, hvordan vaner virker
- Hvis man kan bryde en vane ned i mindre bidder, kan man fifle med den
- Fællesskab kan hjælpe med at ændre en vane

SEGES

# Hvad skal der til for at skabe vaner?




SEGES

# Nudging

SEGES

# Kort om Nudging

- “Et kærligt puf i den rigtige retning”.
- Man hjælper et andet menneske til, at gøre det rigtige i en given situation
- billige tiltag eller initiativer, der skubber folks adfærd i den retning, man ønsker, men samtidig giver dem mulighed for at vælge
- Hvis for eksempel gæsterne på din bedrift har det med at parkere deres bil, så det udfordrer den eksterne smittebeskyttelse – ja så kan du ’puffe’ til deres adfærd ved at optegne parkeringsbåse der, hvor du gerne vil have, de parkerer.

# Eksempler på Nudging

# De fem generelle strategier for nudging

- **Giv feedback, som kan lede på rette vej**: Feedback kan minde os det, vi skal gøre, bekræfter os når vi gør det rigtige - eller advare os, når vi er afveje.

  ***Eksempel:*** Fartmålerne ved bygrænsen er et eksempel på, hvordan man kan bruge feedback til at *nudge* farten ned. Vi tvinges ikke til at sænke farten (som ved et vejbump), og vi får ikke automatisk en bøde (som ved en fartfælde). Men vi får klar besked om farten, og det bliver tydeligt, hvis den er for høj.

- **Forudse at folk vil begå fejl**: Når vi har blik for, hvor en uønsket adfærd opstår, kan vi bruge nudging til at påvirke folk til fx ikke at ryge de forkerte steder, ikke at slette en fil ved en fejltagelse osv.

  ***Eksempel***: Mange glemmer deres aftaler hos lægen eller frisøeren. En påmindelse pr. sms får markant flere til at møde op - eller huske at melde fra.

- **Brug standardindstillinger:** Vi gør ofte det, der er lettest og det som er 'default' i en givet situation - fra den måde vi klikker valgmuligheder af til den måde, vi bruger printerens dobbeltside funktion.

  ***Eksempel***: Når man skal booke et møde på Kolding Rådhus, kan man i bookingsystemet krydse af for vand, kaffe og frugt - men ikke kage og sodavand: Det skal skrives manuelt ind under ’Andet’. Når man skal vælge mødelokale, er ’Walk and talk’ også en mulighed. Det lille nudge giver sundere forplejning og flere møder med bevægelse.

- **Giv gode forslag**: Vi kan ofte påvirkes af et høfligt forslag eller en mulighed, som præsenteres for os. Det kan være i ord ("Vil du have en portion salat mere"), eller bare i den måde, ting og valg præsenteres for os.

  ***Eksempel:*** Mængden af den mad, vi spiser, påvirkes af, hvordan mad og drikke præsenteres for os: Store tallerkner får os fx til at tage større portioner, og når tjeneren hele tiden fylder glasset, drikker vi mere vin.

- **Etabler sociale normer**: Vi indretter os ubevidst efter normerne på arbejdspladsen, og det de andre gør. Nudging kan også ske ved at påvirke de sociale normer på arbejdspladsen.

- ***Eksempler***: Når stående møde og walk-and-talk er hverdag, bliver de oftere valgt. Når ledelse og nøglemedarbejder sikrer, at møder starter og slutter til tiden, vil færre komme for sent.

# Opskriften på Nudging

- **Målsætning: Hvad vil vi opnå?**
  - Målet med nudging bør være konkret, let at forstå og nemt at omsætte i handling. Samtidig er det vigtigt, at der er en basal enighed og opbakning til målet blandt medarbejderne.

- **Barrierer: Hvorfor gør folk det ikke bare?**
  - Spørg åbent og nysgerrigt ind til de faktorer, som forhindrer folk i at gøre 'det rigtige'. Ofte er svarene mangfoldige og overraskende.

# Opskriften på Nudging

- **Løsning: Hvordan når vi frem til målet?**
  - Jeres egne nudging-løsninger bør afspejle jeres egen virkelighed og arbejdspladskultur. Tag afset i de fem grundlæggende strategier for nudging.
- **Opfølgning: Har vi nået, hvad vi ville?**
  - Hav tidligt fokus på, om jeres nudging rent faktisk har skabt den forandring, I ønskede. Målingen og formidlingen af resultaterne kan i sig selv være med til at nudge folk videre.