

A chimpanzee is the central figure, dressed in a formal black pinstriped suit with a white shirt and a striped tie. The chimpanzee has a thoughtful expression, with its hands clasped in front of it. The background is a plain, light grey.

ADFÆRDSDESIGN

ABEN OG JAKKESÆTTET

/KL.7'S GUIDE TIL ADFÆRDSDESIGN

Adfærdsdesign – Aben og jakkesættet

© /KL.7

Layout og design: /KL.7

Forsidebillede og øvrige billeder: /KL.7 og Wikipedia

Forfattere: Christian Mølgaard, Sebastian Borum Olsen,
Simon Bentholt Hansen og Mikkel Holm Sørensen

Redaktion: Heidi Korsgaard, Skriveværkstedet

Korrektur: Lars Christensen, Skriveværkstedet

1. e-bogsudgave, 2015

ISBN: 978-87-998077-0-3

eBogen er lavet med Telling

Denne e-bog er beskyttet af lov om ophavsret, og alle rettighederne til den tilhører /KL.7. Enhver krænkelse af /KL.7's ophavsretlige rettigheder kan blive retsforfulgt. Kopiering må kun ske efter aftale med udgiveren. Det er tilladt at citere med kildeangivelse i anmeldelser.

www.kl7.dk

CHRISTIAN MØLGAARD,
SEBASTIAN BORUM OLSEN,
SIMON BENTHOLM HANSEN
& MIKKEL HOLM SØRENSEN

**ADFÆRDSDESIGN
– ABEN OG JAKKESÆTTET**

/KL.7

BOGSERIEN ADFÆRDSDESIGN

Adfærdsdesign er skrevet af /KL.7's rådgivere, som har bidraget med deres respektive ekspertiser. Serien består af fem korte bøger, som udgives løbende i 2015.

Bog 1: Aben og jakkesættet

I første bog perspektiverer vi adfærdsdesign historisk og giver baggrunden for, at adfærdsdesign ser dagens lys nu. Vi introducerer adfærdens hovedpersoner, aben og jakkesættet, som styrer dit liv. Første bog er seriens teoretiske introduktion. Den giver dig nøglen til at forstå seriens øvrige bøger.

Bog 2: Borgerne i samfundet

Her giver vi eksempler på, hvordan adfærdsdesign guider og påvirker borgeres adfærd. Implikationerne rækker vidt, og vi kommer omkring så forskellige områder som sundhed, forebyggelse af kriminalitet, vores forhold til affald, energi og bæredygtighed og selve måden, vi udvikler og implementerer politik på, med fokus på adfærd.

Bog 3: Kunderne i forretningen

Her fokuserer vi på at skabe værdi i kommercielle virksomheder. Læs, hvordan adfærdsdesign er i færd med at redefinere markedsføring, service og kundeoplevelser på tværs af sektorer. De mest fremsynede virksomheder går et skridt videre og er allerede i gang med at skabe forretningsmodeller med adfærd som omdrejningspunkt.

Bog 4: Medarbejderne i organisationen

Vi er alle sammen mennesker – også når vi er på arbejde. I denne bog får du indblik i, hvordan adfærdsdesign kan øge vores forståelse og håndtering af medarbejdere og ledelse. Læs bl.a., hvordan du øger produktiviteten, sikrer fælles fodslag og skaber forandringer med afsæt i adfærdsvidenskab. Vi tager også et kig ind i direktørens hjørnekontor og bestyrelsesmødelokalerne og ser på, hvordan ledere kan træffe færre dårlige beslutninger med hjælp fra adfærdsdesign.

Bog 5: Etik, politik og perspektiver

Undervejs i læsningen af de fire første bøger vil der utvivlsomt melde sig nogle etiske og filosofiske spørgsmål hos dig. Hvor går grænsen for at påvirke adfærd? Hvori ligger berettigelsen i at påvirke andres adfærd? I seriens sidste bog diskuterer vi

adfærdsdesigns etik, hvor vi bl.a. ser på kritik af og forsvar for adfærdsdesign. Afslutningsvist ser vi på, hvilke nye områder og teknologier vi kan vente at se sammen med adfærdsdesign i fremtiden.

Referencer og supplerende ressourcer til bøgerne kan findes på bogens hjemmeside:

www.adfærdsdesign.dk.

Kommentarer til bøgerne modtages med taknemmelighed på kl7@kl7.dk.

HVORFOR SKAL DU LÆSE VORES BOGSERIE?

Mennesker har det med rationel tænkning, som katte har det med at svømme – vi kan godt, men gør det bare meget nødtigt.

– Daniel Kahneman

Vi vil indledende gerne præsentere nogle argumenter for, hvorfor du skal interessere dig for adfærdsdesign. Så kan du lettere forsvare at bruge tid på denne bog. De fleste af dine valg handler nemlig ikke om at gøre det rigtige, men om at kunne forsvare, hvad du gør. Det vil du snart opdage.

Når du har læst vores bøger, ved du, hvordan det lykkedes det engelske skattevæsen at øge tilbagebetaling af restskat med 15 procent uden ekstra omkostninger. Du ved, hvorfor diamanter blev til pigernes bedste ven, og hvordan avisen The Times mangedoblede salget af den store abonnementspakke gennem en adfærds-kampagne. Du ved også, hvordan præsident Obama reducerede antallet af sofavælgere, og hvordan formuleringen på en tilmeldingsknap øgede bidrag til hans kampagne med cirka 75 mio.

dollar. Og så ved du – som en af de få i Danmark – hvorfor lyserøde omklædningsrum til modstanderholdet er blevet forbudt i Premier League.

Når vi er ved vejs ende, ved du tillige, at den menneskelige hjerne er meget dårlig til at værdsætte langsigtede belønninger. Det er derfor helt naturligt, hvis du synes, at femte og sidste bog i serien om adfærdsdesign er lidt langt væk lige nu. Ligesom computerspil skaber afhængighed gennem løbende belønninger i form af point, egenskaber og nye baner, vil vi forsøge at holde dig til ilden med konstante godbidder af operationelle indsigter og tricks. Derfor lover vi dig, at resten af bogen rummer flere svar og færre løfter.

Men hvis du skal have mest muligt ud af bøgerne, er vi nødt til først at indføre dig i teorien bag adfærdsdesign. Derfor lægger vi ud med at fortælle om anvendt forskning og indsigter, som er kommet frem gennem årtiers forsøg med menneskers adfærd, så du er klædt bedst på til at kunne forstå og bruge bogens eksempler og gode råd til fulde.

Adfærdsdesign er en ny måde at påvirke menneskers adfærd på, som er lige så efterspurgt blandt studerende som blandt den politiske elite i flere og flere lande. Adfærdsdesign kombinerer videnskabelig

indsigt i menneskers adfærd med designmetoder for at ændre uønsket adfærd. Du har sikkert hørt om 'nudging' – det at puffe til vores adfærd – et begreb, der har opnået stor popularitet og egne tv-programmer i den bedste sendetid. Verdensbankens 2015-rapport handler om adfærdsdesign som en ny, lovende strategi for at løse sociale problemer. EU, Obama og et voksende antal lande anvender det til at regulere borgerne. Vi kan vist roligt slutte, at adfærdsdesign nyder stor interesse.

Vores ønske om at forme menneskers adfærd er ikke ny. Det har fulgt os gennem hele kulturhistorien og dannet grundlag for skikke, love, religion, opdragelse, ledelse og hele den måde vi har indrettet os på som samfund. Selve den menneskelige adfærd har dog aldrig været mere i fokus end den er nu. Årsagen hertil er, at det globale samfund har tvunget os til at udvikle mere effektive måder at ændre og forme adfærd på. Global opvarmning, overbefolkning og andre trusler er blevet en del af hverdagens nyhedsstrøm, og en øget global konkurrence gør det kritisk for virksomheder at forstå og designe til kundernes adfærd, ligegyldigt hvilket marked man er i. Samtidig har videnskabelige indsigter i vores adfærd og en bedre forståelse af vores handlinger via alle de digitale spor, vi sætter, givet os bedre grundlag for at påvirke adfærd målrettet og målbart. Google ved for

eksempel mere om dine præferencer, end du selv gør – eller i hvert fald er bevidst om. Denne cocktail af nød og videnskabelige og tekniske fremskridt har banet vejen for adfærdsdesign.

Du har garanteret selv forsøgt at ændre din egen, medarbejderes eller børns adfærd. Måske har du forsøgt at sælge et produkt, hvor salgstallene til din overraskelse ikke afspejlede fokusgruppens begejstring. Eller du har stået bag et budskab, der gik rent ind, men også rent ud, uden at ændre adfærd i målgruppen. De hørte, hvad du sagde, og det gav endda perfekt mening for målgruppen, men adfærden forblev uændret. Du har helt sikkert også undret dig over, hvorfor mennesker konsekvent handler mod bedre viden og styrer direkte mod fedme, økonomisk ruin og færdselsovertrædelser hver dag. Uanset om du opfatter menneskers adfærd som en uigennemskuelig 'black box', en fascinerende gåde eller et nødvendigt onde i din forretning, er der hjælp at hente i vores bøger. De giver dig indblik i adfærdens naturlove, førende organisationers brug af adfærdsdesign og nye måder at øge succesraten på i dine kampagner, forandringsprocesser, markedsføring, produktdesign, ledelse og rådgivning.

Hvad enten du er offentlig chef, kommerciel chef, konsulent, politiker eller noget helt femte, er der en

grund til at bruge lidt tid på at stifte bekendtskab med adfærdsdesign. Bøgerne tager dig med gennem adfærdsdesigns forunderlige verden og efterlader dig med ideer til, hvordan du kan påvirke netop den adfærd, som din organisation lever af. Lyder det interessant? Så er der ingen vej uden om at læse denne bog – læser du med, finder du samtidig ud af, hvorfor den foregående sætning også er adfærdsdesign.

(O.k., du får svaret med det samme: Vi følger ofte ubevidst konsekvenser af en præmis, vi har accepteret. Fordi du formodentligt køber præmissen – adfærd er interessant og relevant for alle menneskers daglige arbejde – forpligter du dig mentalt på konklusionen; du er simpelthen nødt til at læse bogen).

Åh ja, så skylder vi vist en forklaring på titlen *Aben og jakkesættet*. De begreber kan du lige så godt vænne dig til. Aben og jakkesættet er et billede på de to grundelementer i menneskers adfærd, som du bliver meget klogere på i den her bog. Aben er en metafor for det hurtige og intuitive mens jakkesættet repræsenterer det fornuftige og analytiske, som præger alle dine valg. De er forsøgt beskrevet med kærlighed og respekt og tjener til at formidle adfærdens kompleksitet.

Men tag først en dyb indånding, og tænk et øjeblik kærligt på din familie, dine venner, dine kollegaer og dine kunder. Når du er færdig med denne bog, vil du aldrig se på dem på samme måde igen.

God læselyst.

/KL.7

KAN ADFÆRD DESIGNES?

Hvad har store indkøbsvogne, små tallerkner, tandpastaens friskhed, fluer i urinaler og nedtælling ved trafiklys til fælles? Ikke noget, tænker du nok. De deler dog én usynlig, men væsentlig egenskab; de er alle eksempler på adfærdsdesign. Med andre ord udgør de målrettede forsøg på at påvirke din adfærd i en forudsigelig retning uden at anvende instrukser, trusler eller incitamenter. Den store indkøbsvogn får dig til at købe mere, fordi den synes mindre fyldt; små tallerkner får dig til at spise mindre, da du fylder tre fjerdedele af tallerkenen uanset dens størrelse; tandpastaens friske kildren giver dig en mærkbar belønning for at have børstet tænder, og gør dermed adfærden til en vane; fluen i urinalet får mænd til at ramme kummen ved at sigte på fluen, og der kan spares penge til rengøring; og nedtælling ved lyskrydset øger din villighed til at vente på grønt lys, fordi det giver dig en tydelig og pålidelig indikation på, hvor længe du skal vente.

Selv om begrebet adfærdsdesign måske er nyt for dig, kender du udmærket ordene, det består af. Adfærd er et ord, vi alle bruger i daglig tale, og et begreb, vi let

forstår. Lige indtil vi tænker for meget over det eller bliver bedt om at definere det. Adfærd er så mange ting, så mange handlinger og så mange intentioner bundet op på forskellige elementer i vores liv, at ordet bliver abstrakt, hvis vi forsøger at definere det.

Adfærd bruger vi ofte til at beskrive 'det, vi faktisk gør' i kontrast til teoretiske modeller for menneskets handlemønstre, eller hvad vi *hævder*, vi gør, enten i brugerundersøgelser eller på Facebook for at tage os godt ud. Det er forståelse af adfærd som vores *faktiske* handlinger, der har givet adfærdsdesign sit navn.

Af samme grund bruger vi også nogle gange adfærd i et lidt opgivende tonefald, fordi adfærd er så vanskelig at ændre. Du har uden tvivl selv forsøgt at blive en last kvit uden succes. Bare rolig, det skyldes ikke, at du har en dårlig karakter, det er blot selve adfærdens natur. Ifølge en britisk undersøgelse fejler 88 procent af alle nytårsforsæt, så du er ikke alene. Vaner *er* sejlivede. Det er faktisk heri, deres værdi ligger. Vaner *skal* være robuste for at tjene som pålidelig autopilot i hverdagen. Problemet opstår først, når vaner er uønskede.

Her kommer aben og jakkesættet ind i billedet. Vi opfatter primært mennesker som jakkesæt, som kan tales til fornuft med argumenter og trusler om

fremtidige repressalier. Men sandheden er, at det er aben, der styrer de fleste af vores handlinger og alle vores vaner. Aben drives ikke af rationelle argumenter eller langsigtede konsekvenser, men typisk af interne og eksterne udløserere. Disse udløserere kan eksempelvis være en duft, en situation, et sted, et behov eller andres adfærd, der igangsætter en særlig adfærd.

Aben kan ikke fjernstyres af argumenter og har ikke nødvendigvis lyst til at kvitte smøgerne, løbe uden anledning eller droppe det dejlige lange, varme brusebad af hensyn til nogle ismasser meget langt væk. Aben er udviklet over mange hundrede tusinde af år og med ret stor succes, så her har vi at gøre med en adfærdsmæssig robusthed der vækker beundring. Det er grunden til, at adfærdsændringer kræver en del indsigt og snilde. I takt med at vi har fået indblik i naturlovene bag vores tilsyneladende vilkårlige handlinger, er modet på at gøre noget ved den uønskede del af vores adfærd steget. Det er adfærdsdesigns formål at bygge bro over kløften mellem vores intentioner og vores faktiske handlinger, mellem jakkesættet og aben.

Et sted, hvor adfærd allerede har opnået stor bevågenhed, er i digitale brancher, fordi vores handlinger pludselig er blevet meget lettere at følge på digitale platforme. Alle vores handlinger på Facebook,

med mobiltelefonen i lommen og med eye tracking-briller giver et præcist indblik i vores færden. Spørg en hvilken som helst håbefuld digital entreprenør, og hun vil bruge ordet adfærd på lige fod med 'forretningsmodel' og 'værdiskabelse'. Tilsvarende kunne vi heller ikke tale om bakterier eller fjerne galakser som andet end teoretiske størrelser, inden vi opfandt mikroskopet og stjerneokkultatoren. Når vi taler om adfærd i dag, refererer vi ikke længere blot til 'det, som mennesker gør'. Vi ved meget mere om, hvordan adfærd hænger sammen og formulerer os derfor også meget mere præcist, når vi udtaler os om adfærd. For eksempel siger vi, 'at brugere med større sandsynlighed bidrager til kampagnen, hvis hjemmesiden viser et billede af kandidaten sammen med sin familie', 'at brugerne foretrækker at afgive personlige oplysninger *efter* at have lagt ting i indkøbskurven', og 'at brugerne cirka er 60 millisekunder om at fælde dom over en hjemmesides udseende'. Det er et helt andet grundlag at forstå og tackle adfærd på.

Ordet design, som udgør den anden halvdel af adfærdsdesign, refererer til det målrettede forsøg på at forme adfærd. Præcis som designere skaber objekter og processer, der tilfredstiller behov eller løser problemer, skaber adfærdsdesign adfærd for at øge livskvalitet og/eller løse problemer. Adfærdsdesign

har lånt metoderne til problemløsning fra designerne, herunder brug af profilering, prototyper og masser af tests. Ingen adfærdsdesigner med respekt for sig selv anbefaler løsninger på et adfærdsproblem uden at have testet mindst én løsning: Virker mindre tallerkner i forhold til at reducere medarbejdernes kalorieindtag og kantinens madspild eller ej i netop vores virksomhed?

Det er typisk virksomheder og myndigheder, der anvender adfærdsdesign til at ændre adfærden hos en gruppe af mennesker. Det kan for eksempel være mennesker med type 2-diabetes, bilister, husmødre, medarbejdere eller kunder. Men individer kan også 'hacke' deres egen adfærd. Vores eget yndlingseksempel er George Doukas, en græsk teknologikyndig, der har tilsluttet sit køleskab til internettet. Hvis hans skridttæller ikke runder de 10.000 ønskede skridt om dagen, slukker køleskabet automatisk. Kunstigt? Ja, en smule. Effektivt? Det kan du bande på. Når klokken er 21, og der mangler 2.000 skridt af dagens fysiske pensum, føles gåturen pludselig attraktiv i forhold til at skulle afrime køleskabet og kassere madvarer i morgen. Konsekvensen er pludselig meget mere reel end en 72 procents risiko for at skulle gennem dobbelt bypass-operation om 10 år.

George er langt fra den første græker, der forsøger at narre sin egen lyststyrede abe med hjælp fra det mere kølige jakkesæt. Der er eksempler på selvpåført adfærdsdesign helt tilbage til antikken. Det mest berømte eksempel er nok Odysseus, der ifølge sagnet på vej hjem fra slaget ved Troja skal passere de berygtede sirener, der synger så uimodståeligt, at sømænd drages mod dem for så at knuses mod revet. Den snarrådige Odysseus ved, at han nok også vil give efter for driften, så han beder sine mænd surre ham til masten og hælde voks i deres egne ører. På den måde overvinder Odysseus kødets lyster ved rationel snilde. Homers beskrivelse vidner om, at også antikkens grækere udmærket vidste, at instinkter og lyster er særdeles vanskelige at tøjle, og at viljestyrke alene ikke altid er nok. Adfærdsdesign er på samme vis et forsøg på at lede impulser og vaner væk fra selvdestruktive handlinger ved at gribe målrettet og rettidigt ind.



'Ulysses and the Sirens' af Herbert James Draper fra ca. 1909.

At påvirke adfærd lægger til grund for det meste vi gør; fra vores forsøg på at aflede grædende børns opmærksomhed ved at pege på en sommerfugl til vores håb om at afskrække spritbilister ved hjælp af fængselsstraf. Vi er omgivet af regler, systemer og foranstaltninger, der har til hensigt at regulere adfærd. Vores forfædre erkendte for flere tusinde år siden, at de træk, som naturen havde udstyret os med, ikke altid var lige velegnede i en gryende civilisation.

Ifølge forfatteren David Bodanis er de ti bud verdenshistoriens mest sejlivede forsøg på adfærdsdesign. Af hensyn til produktiv sameksistens var det smart ikke at slå hinanden ihjel for et godt ord eller stræbe efter den samme kvinde eller det samme stykke vildt. Det var heller ikke smart at besørge i nærheden af fødevarer eller blot dovne dagen lang. Så for at styre vores mere spontane adfærd opfandt vi blandt andet opdragelse, regler og straf. Og sådan har det været lige siden, og vi har efterfølgende kaldt det uddannelse, lov, religion, ledelse, trafikregler, markedsføring og meget andet.

Bodanis' hovedpointe i sin bog om de ti bud er, at påbud bør være opnåelige, ellers opstår der kynisme og hykleri og ingen adfærdsregulering. De ti buds udvikling bør derfor opfattes mere som pragmatisk adfærdsdesign end streng lovreligion. Civilisation som sådan er en lang proces mod at påvirke menneskelig adfærd og kontrollere vores naturlige drifter i den civiliserede sameksistens' hellige navn. Igennem de kommende bøger om adfærdsdesign vil du opleve, at selv om adfærdsdesign er et nyt begreb, har nogle af metoderne været anvendt i årtusinder. Forskellen er, at vi nu kan designe adfærd meget mere målrettet og målbart ved hjælp af nye indsigter fra teknologi og adfærdsvidenskab.

FORDI VI KAN, VIL OG SKAL ÆNDRE MENNESKERS ADFÆRD

Opblomstringen af adfærdsdesign de seneste år skyldes to sammenfaldende gennembrud. Dels afgørende udviklinger i adfærdspsykologisk forskning, dels digitaliseringen af vores liv, som øger indsigten i, hvad vi mennesker faktisk gør. Disse to parallelle udviklinger har forbedret forståelsen af vores adfærd betydeligt: Vi ved både mere om, *hvad* vi gør, og *hvorfor* vi handler, som vi gør. Indtil i dag har vi ofte måttet tage til takke med, hvad mennesker troede, de gjorde, suppleret med hjemmebryggede teorier om, hvorfor det skete. I dag *kan* vi med andre ord forme adfærd mere målrettet.

Og hvad kan den nye indsigt i adfærd så bruges til? Rigtig meget, vil vi forsøge at overbevise dig om. Hvis du stiller dig selv det berømte strategiske spørgsmål 'Hvilken slags forretning er vi egentlig?', vil du opdage, at svaret oftest indeholder ordet mennesker/kunder/borgere og dermed også deres adfærd. Næsten al værdiskabelse afhænger af menneskers adfærd. Hvor længe kunderne bruger kundeservice på at få tilfredsstillende svar; kvaliteten

af de data, kunderne opgiver til jeres undersøgelse; hvordan man får patienter til at tage medicin efter forskriften; hvordan strategien omsættes til daglige valg blandt medarbejderne, når endnu en forandringsproces er afsluttet osv. Enhver, der har prøvet at lægge en perfekt, ny strategi, bringe et nyt, revolutionerende produkt på markedet eller lave en genial kampagne med en indlysende appel, ved, at selv om planlægningen udføres til topkarakter, er der ingen garanti for, at modtagerne i sidste ende gør som ønsket.

I resten af samfundet er det ikke anderledes. Her handler det også om produktive borgere, der ikke belaster sundhedsvæsenet med sygdom eller påfører samfundet udgifter gennem kriminalitet eller forurening. Det forklarer, hvorfor vi gerne *vil* ændre menneskers adfærd, og her tilbyder adfærdsdesign en unik værktøjskasse til at regulere adfærd.

Adfærdsdesign er for så vidt al strategis moder – det første og det sidste, enhver leder bør fokusere på. Findes den adfærd, vi forudsætter med vores forretningsmodel, eller kan vi skabe den med rimelige omkostninger? Hvad var vores egen adfærd i direktionen og bestyrelsen, da vi besluttede os for strategien i første omgang? Den offentlige leder spørger sig selv: Kan jeg fjerne sort arbejde eller

fremme affaldssortering? Hvordan får jeg vores kunder til at forstå vores pensionsprodukter?, tænker pensionsmægleren. Hvad skal der til for at holde fokus på sagen og ikke bekrige hinandens egoer i gruppen?, sukker bestyrelsesformanden. Uanset hvordan spørgsmålene formuleres, kommer man ikke uden om adfærd på alle niveauer i en organisations værdiskabelse.

Vi både *kan* og *vil* altså gerne påvirke menneskers adfærd, men er det besværet værd, kunne du med rette spørge. Her er det kontante svar: Vi har ikke noget valg. Menneskeskabte problemer har i løbet af det seneste århundrede nået et omfang, hvor de truer vores velfærd. U hensigtsmæssig adfærd resulterer ikke kun i fedme, rygerlunger og trafikulykker. Menneskeheden er ved at gøre planeten ubeboelig som følge af vores adfærd i form af klimaændringer, forurening og overbefolkning. Denne kollektive selvdestruktion har gjort mange bevidste om, at vi ikke kan nøjes med at se vores teknologi, institutioner og regulering efter i sømmene. Hvad hjælper det at opfinde elbiler, hvis ingen køber dem af frygt for at løbe tør for strøm den ene gang om året, de skal til Sverige? Vi er nødt til at ændre vores egen adfærd. Det er jo i sidste ende hverdagens handlinger, bid for bid, køb efter køb og flyrejse efter flyrejse, som tilsammen skaber problemerne.

Vi ved, hvad der skal til for at forebygge langt de fleste store sundhedsudfordringer som kræft, hjertekarsygdomme, diabetes og andre kroniske lidelser. Det handler om adfærd. Men vi har ikke et tilsvarende fokuseret svar på løsningen af sundhedsudfordringerne, og store dele af sektorens arbejde har karakter af brandslukning. Derfor fortsætter vi med at poste flere ressourcer i forskning i tabletter og hjertekirurgi, i stedet for at forebygge bedre ved at bruge ressourcerne på at forstå og ændre adfærd.

Samme bæredygtighed gør sig gældende kommercielt. For eksempel er markedsføring en dyr vej til kunderne i en overkommunikeret verden sammenlignet med produkter og services, der i udgangspunktet er skabt til menneskelige behov og adfærd. Som vi skal se i bogen om adfærdsdesign i forretningen, så er adfærd en god forretning i en global kamp om vigende marginer.

Meget tyder på, at klassiske metoder som oplysning, økonomiske incitament og straf ikke er tilstrækkeligt. De har haft deres chance, og klodens problemer er ikke blevet mindre, tværtimod. Der må nye og supplerende metoder til. Denne dybe erkendelse gør, at selv om adfærdsdesign lyder

neutralt, så deler næsten alle dets udøvere samme grundlæggende ønske om at ændre menneskelig adfærd for at skabe en bedre og mere bæredygtig verden. Både af hensyn til individer, men så sandelig også af hensyn til kollektivet. Adfærd er ikke længere en privat sag, når vores fælles adfærd bringer systemet ud af balance. Vi *skal* med andre ord ændre adfærd.

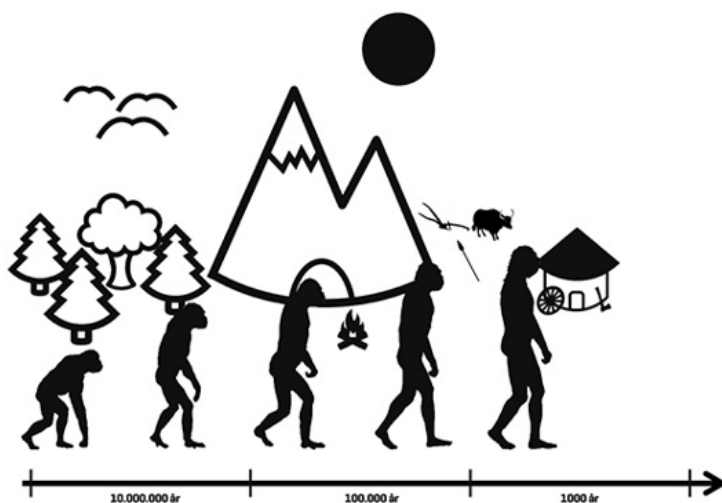
Her rummer adfærdsdesign et væsentligt element af ansvarlighed. Grunden til at ændre strategi er, at mange ikke længere tror, at verdens store udfordringer lader sig løse alene gennem spontane adfærdsændringer, af markedet eller teknologisk innovation. Menneskers fornuft, markedsmekanismer, der rydder dysfunktionelle forretningsmodeller af vejen, eller selv nok så imponerende teknologiske fremskridt er med andre ord ikke nok, hvis vi vil tackle voksende problemer i tide og med acceptable ressourcer.

MENTAL ERGONOMI

Sammenlignet med tidligere historiske forsøg på at regulere menneskelig adfærd repræsenterer adfærdsdesign ikke blot nye værktøjer, men også en ny filosofi. I stedet for at tæmme den menneskelige natur tager adfærdsdesign udgangspunkt i den menneskelige biologi. Adfærdsdesign forsøger at forstå og udnytte den menneskelige natur så vidt muligt i stedet for at ignorere eller bekæmpe den. For eksempel ved at indrette køledisken, så det lyse kød ser mest attraktivt ud, forstærke lokale oplevelser, så ferie ikke kræver en flyrejse til Thailand, og styrke glæden ved at bruge al maden i køleskabet. Alt sammen ved at designe omgivelser, der tager højde for vores lyst til kød, oplevelser og spændende mad i stedet for kun at fortælle os, hvad vi ikke må, men burde gøre. Denne pragmatiske tilgang spejles også metodisk i adfærdsdesign. Adfærdsdesign låner flittigt fra såvel psykologi, designtænkning, videnskabelig metode som teknologi for at løse problemer. *Whatever works* kunne være adfærdsdesigns motto.

Adfærdsdesign er problemløsning, ikke en ideologi. En løsning på det misforhold, der er mellem vores natur og måden, vi har indrettet vores omgivelser på.

Adfærdsforskningen har vist, hvordan vores hjerne på mange måder ikke er skabt til den verden, vi bebor i dag. Vores hjerne har simpelthen ikke kunnet følge med den accelererende kulturelle udvikling. Når vi ignorerer det faktum, opstår der en række problemer.



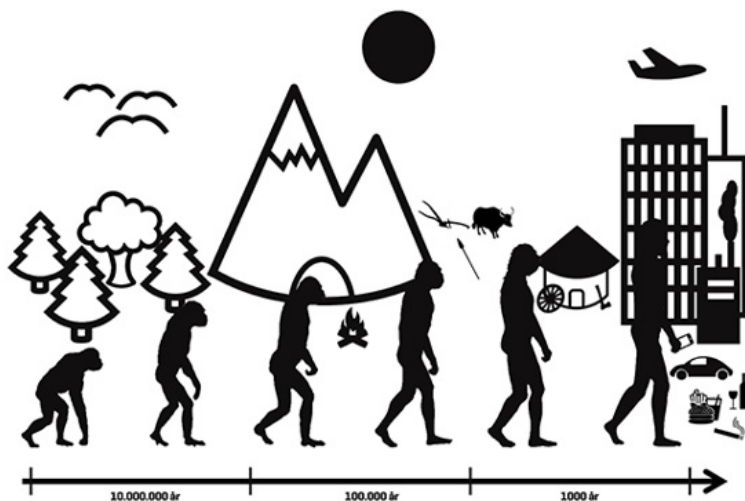
At mennesket har et evolutionært ophav, og at mange af vores træk skal forklares hermed, er de fleste enige i. Vi er som vi er, fordi vores forfædre med en særlig adfærd, klarede sig bedre end andre. De var med andre ord, bedre tilpasset omgivelserne, som var naturen.

Vi er evolutionært tilpasset til at hamstre fødevarer med højt næringsindhold, fordi de er sjældne i naturen. I vores nuværende omgivelser med overflod af salt, sukker og fedt resulterer den adfærd i

overvægt og diabetes. Vi er kodet til at søge mod ting, som giver en positiv følelse af belønning, som når vi har jaget, parret os og vundet over den angribende stamme. I en verden fyldt med kokain, gambling, hurtige biler og shopping, som alt sammen gør os høje på lidt samme måde, som når vi har nedlagt et bytte, forplantet os, besejret en rivaliserende stamme, kan en rus af belønning ikke længere bruges som pålidelig guide for vores adfærd. Hvad der *føles* som en belønning nu og her, fører ikke altid mod et ønsket langsigtet mål. Tværtimod. Vi er tilpasset en verden med korte liv, hvor hurtige reaktioner sikrer overlevelse, men i dag medfører det bundløs gæld, arbejdsløshed og smeltende poler at tænke kortsigtet. Vi er naturligt designet til at spare på energien og følge ubevidste rutiner, når der ikke er fare på færde. Det er ikke længere så smart, når mange af vores valg kræver omtanke og afvisning af umiddelbare fristelser.

Tænk på de valg, du jævnligt træffer professionelt og privat. Hjernen er grundlæggende ikke skabt til at skulle træffe beslutninger med så mange variable eller så lang tid til afkast, som det er tilfældet i dag, for eksempel når to virksomheder overvejer en fusion, eller du skal vælge pension. Vi har tilsvarende svært ved at træffe et rationelt valg i politik mellem rød fløj og blå fløj og ender ofte med at stemme ud fra

kandidaternes udseende (det er ikke noget, vi finder på; det er dokumenteret), ligesom det er meget svært at overholde sunde kostråd, når vi er på indkøb med lavt blodsukker.



Vores biologi er kommet ud af trit med vores omgivelser, fordi evolutionen arbejder langsommere end kulturhistorien. Evolutionens tidsskala er tusinder af år, mens vores kulturhistories skala blot er årtier. Mange af de ting, der udgør centrale elementer i vores hverdag, for eksempel smartphones, sociale medier og energidrikke, fandtes ikke engang i vores egen barndom. De ting og problemstillinger, vi pludselig skal navigere i, er nærmest eksploderet de seneste hundrede år. Det har gjort, at tillærte reaktionsmønstre, som har været en evolutionær succes, nu er blevet en trussel for os.

På mange områder har vi fået indrettet vores omgivelser, så de understøtter vores fysik. Vi nyder godt af utallige proteser og hjælpemidler fra briller

over kørestole til kirurgi. Her har vi forstået at tilgodese menneskets relative styrker og svagheder. Men vender vi blikket mod vores psykologi, er sagen dog en helt anden. Vi har ikke haft fokus på at designe vores omgivelser, så de letter vores valg. Vi har manglet fokus på mental ergonomi. Markante undtagelser fra den regel er Apples revolution af først mobiltelefoner og siden tablets, der bygger på vores kropslige forståelse for at flytte ting, bladere og stable ting oven på hinanden for at samle dem. Det var et kæmpe fremskridt i forhold til Nokias menuer og tidligere tiders kommandobaserede PC-interface, og det gør, at ethvert treårigt barn i dag let anvender en iPad efter ti minutters brug. Tænk, hvis valg af boliglån eller konsekvensen af et for stort energiforbrug var lige så let at forstå.

Rent mentalt forventer vi ofte urealistiske evner af mennesket. Og det er ikke usædvanligt, at vi i vores hverdag ofte møder udfordrende spørgsmål og opfordringer a la 'Hvad skal der ske med dine organer, når du er død? Sæt kryds her', 'Her er en madpyramide – spis nu sundt!', 'Vil du helst have rate- eller kapitalpension?'. Grunden er nok, at filosofiske, religiøse og samfundsvidenskabelige fortællinger om det rationelle jakkesæt har overskygget den biologiske forståelse for abens mere kropslige, følelsesbaserede og situationsbestemte

natur. Homo sapiens betyder som bekendt 'det tænkende menneske'. I økonomisk teori bliver det til et menneske, der køligt og velovervejet optimerer egen gevinst og træffer optimale beslutninger ud fra en tilstrækkelig mængde information. Et menneske, som kun findes i teorien.

Èt er, hvad der adskiller mennesket fra andre dyr nemlig evnen til abstraktion, symbolbrug og andre 'rationelle' egenskaber. Noget helt andet er, hvad der *typisk* kendetegner vores handlinger. Problemet er, at denne særlige evne til rationel tænkning, mennesket besidder, også er sjælden i vores eget liv og hverdag. Evnen til abstraktion og kreativitet er blot meget fremtrædende, når man ser på vores kulturhistorie. Vi har jo evnet at udvikle rumfart, penicillin og klassisk musik, som intet andet dyr ville kunne. Men mange indsats, der har forsøgt at tale til vores fornuft, i forhold til madspild, alkohol, usund mad og vold, har ikke haft nogen afgørende succes og har på sin egen måde dokumenteret, at jakkesættet ikke styrer al vores adfærd. Det tager kun én Edison at udvikle glødepæren, men ændring af rigtig mange menneskers adfærd at begrænse konsekvenserne af et stort energiforbrug.

Vi har med andre ord indrettet vores samfund på et forfængeligt selvbillede af det fornuftige menneske.

Og det selv om forskere vurderer, at op mod halvdelen af menneskers dødsårsager i dag skyldes dårlige valg styret af aben snarere end ydre faktorer som epidemier og naturkatastrofer. Det er, når du skriver en SMS, mens du kører, fordi faren ikke er mærkbar; når du vælger sofaen frem for traveskoene, fordi sofaen er mere behagelig lige her og nu; eller da du begyndte at ryge, fordi de seje i gruppen gjorde det. Andelen af selvforskyldte dødsårsager udgjorde blot 10 procent for bare 100 år siden, hvor aben ikke havde så mange muligheder for at vælge forkert. Vi lever med andre ord i en verden med større farer ved dårlige valg, men med lige utilstrækkelig hjælp til at træffe de rigtige.

Adfærdsdesign er en værktøjskasse til at modvirke de u hensigtsmæssige konsekvenser, som er opstået med forskydningen mellem vores biologi og vores omgivelser, mellem aben og en verden indrettet til jakkesættet. Tænk på adfærdsdesign som et forsøg på at designe vores omgivelser for at understøtte konstruktive og bæredygtige valg. Alt sammen med afsæt i nye og meget velunderbyggede teorier for, hvordan mennesket *faktisk* er, nemlig adfærdsvidenskab.

ADFÆRDENS NATURLOVE

En af de afgørende årsager til det nye fokus på adfærd skal findes i adfærdsvidenskab. Adfærdsvidenskab opfattes af mange som et opgør med økonomisk teori om menneskers valg, der har domineret vores samfund i de seneste 100 år. Dermed ikke sagt, at adfærdsforskere var de første til at påpege menneskets biologiske drifter i kontrast til vores fornuft. Det gjorde også Adam Smith, der ellers regnes for at være økonomiens fader, i et tidligere værk, hvor han fremhævede menneskers følelser, empati og sociale sider som fundamentale for vores adfærd. Men det blev det berømte billede af den usynlige hånd, som sikrer fælles velstand gennem individers jagt på egennytte, der blev Smiths arv. Det var ikke, før økonomer begyndte at tage den psykologiske forskning seriøst i sidste halvdel af det 20. århundrede, at menneskers faktiske adfærd fik prominent status akademisk og i bredere kredse. Vendepunktet fandt sted i Stockholm den 9. oktober 2002.

Den nu vidt berømte psykolog Daniel Kahneman modtog i 2002 Nobelprisen i økonomi. Selv om Kahneman er psykolog, kunne hans arbejde ikke

længere ignoreres af økonomer. I korte træk har Kahnemans forskning overbevisende dokumenteret forskellen på, hvordan vi *tror*, vi tænker, og hvordan vi *egentlig* tænker. Vi er ikke rationelle, som økonomisk teori forudsætter. Kahnemans forskning nuancerer billedet af, at vi tager optimale beslutninger for at maksimere egen nytte, hvis blot vi har tilstrækkelig information. Vores valg er tværtimod afhængige af situationen, af andre menneskers adfærd og af, hvordan valg præsenteres. Vi er ikke engang konsistente i vores beslutninger, men foretager hele tiden modsatrettede – tilsyneladende irrationelle – valg. Vi er desuden langt mindre egoistiske, end økonomiske modeller tilsiger. Og vigtigst af alt så kender vi sjældent den egentlige grund til vores egne beslutninger.

Man kan lidt groft sige, at Kahnemans forskning justerer økonomisk teori med nogle psykologiske tilføjelser, og han bliver derfor populært kaldt adfærdsøkonomiens fader. Adfærdsforskere vil selv hævde, at adfærdsøkonomi blot er økonomi, som det *burde* være, nemlig teori baseret på menneskers *faktiske* adfærd snarere end matematiske modeller. Adfærdsøkonomi er sammen med søsterdiscipliner som evolutionspsykologi, socialpsykologi, kognitionspsykologi og neurologi selve grundlaget for

adfærdsdesign. Rent praktisk samles teorierne ofte under betegnelsen adfærdsvidenskab.

FORSKELLEN PÅ HVORDAN VI TÆNKER, OG HVORDAN VI TÆNKER, VI TÆNKER

Der er en grund til, at næsten alle synes, at pension, forsikring og renters rente er kedeligt, ja måske endda fysisk anstrengende at tænke på. Vi er nemlig ikke evolutionært gearet til at træffe valg, hvis konsekvenser ligger mange år fremme i tiden, eller der består i at undgå stærkt usandsynlige eller ekstremt sjældne hændelser. Sådanne udfordringer er ikke relevante nok i naturen til, at de blev en del af vores intuitive beredskab. Selv læger og andre eksperter får statistik galt i halsen, når sandsynligheder præsenteres som decimaltal. Men næsten alle mennesker svarer let på de tilsvarende spørgsmål om statistik, hvis de præsenteres i såkaldte naturlige mængder som for eksempel '5 ud af en gruppe på 45 mennesker'. Så kan vi nemlig trække på vores nedarvede beredskab for at navigere i stammen.

Vores største kognitive udfordring er tid. Langsigtede beslutninger er særdeles drilagtige. Læg mærke til, hvor meget lettere det er for dig at love dig selv væk en hel lørdag for at flytte for din søster om tre

måneder end næste weekend. Det skyldes, at vi ikke tillægger fremtiden så stor værdi, fordi naturen typisk er en mere akut kontekst at navigere i. Vi er derfor også håbløse optimister, når det kommer til at vurdere vores ressourcer i fremtiden. Hvor mange løfter og projektplaner har du ikke selv stået bag, som viste sig urealistiske, da det kom til eksekvering?

Handler det derimod om nuet, så er vi på hjemmebane og foretager uden anstrengelse hurtige beslutninger i stor kompleksitet. I nuet aflæser vi lynhurtigt situationen for mønstre, så vi kan genanvende tidligere afprøvede beslutninger og handlinger. Det er meget hurtigere og koster langt mindre energi end at tænke sig grundigt om. Denne værdifulde evne kaldes mønstergenkendelse, som måske lyder lidt kunstigt. Det betyder blot, at vi er utrolig dygtige til at finde genkendelige træk i situationer.

Lad os tage et eksempel:

Trine er 31 år, single, udadvendt og meget intelligent. Hun har en kandidatgrad i filosofi. Som studerende var hun meget optaget af diskrimination og social ulighed, og hun deltog ofte i demonstrationer, for eksempel imod racisme.

Hvilken af følgende to beskrivelser af Trine er mest sandsynlig:

- Trine arbejder i en bank.
- Trine arbejder i en bank og er feminist.

Der er stor sandsynlighed for, at du besvarede spørgsmålet ubesværet, lynhurtigt og intuitivt: 'Trine arbejder i en bank og er feminist'.

Forsøget blev udført første gang af Daniel Kahneman og hans mangeårige samarbejdspartner Amos Tversky i 1983. Her svarede 85 procent af deltagerne, at Trine var feminist. Det svar er dog ikke blot forkert – det er også ulogisk. Mængden af kvinder, der arbejder i en bank, er logisk større end mængden af kvinder, der *både* arbejder i en bank og er feminister.

Simple vurderinger af sandsynlighed er ikke altid et problem for den menneskelige hjerne. Vi er skabt til at foretage langt mere komplekse vurderinger end forholdet mellem bankansatte og feministiske bankansatte. Hvis det for eksempel handler om risikoen for repressalier ved asocial opførsel i gruppen, er vi lynhurtige til at læse situationen. Hvorfor er det så, at så mange svarer forkert på spørgsmålet om Trine, som er så enkelt, når det bliver visualiseret?



Andelen af bankansatte kvinder, der har den yderligere egenskab, at de også er feminister, må per logik være mindre end den samlede mængde af bankansatte kvinder.

Andelen af bankansatte kvinder, der har den yderligere egenskab, at de også er feminister, må per logik være mindre end den samlede mængde af bankansatte kvinder.

Svaret ligger i vores hjernes evne til at se mønstre. Vi skaber meget hurtigt en fordom om, hvordan Trine er, ud fra stereotypen 'aktiv og intelligent ung kvinde'. Meget hurtigere end beregninger om mængder og delmængder. Det er netop betydningen af 'for-dom'. Vi er lynhurtige til at dømme en masse om mennesker, ting og systemer ud fra meget lidt information. Oftest er fordommene produktive, fordi de tillader os at navigere i livet med en acceptabel træfsikkerhed. Med

dem kan vi for eksempel hurtigt indstille vores ordvalg i forhold til, hvilken type person vi står over for, og for eksempel holde os fra at gå ind på en bar med øretæver i luften. Men de fleste kender også fra deres eget liv – for eksempel parforholdet – hvordan fordomme om partnerens intentioner spærrer for at høre, hvad partneren rent faktisk forsøger at sige. Men netop fordi mønstre komprimerer information og er meget robuste, kræver det stor viljestyrke at overvinde dem – hvis man overhovedet formår det.

De oplysninger, vi får om Trines studietid, gør, at vi automatisk betragter udsagn 2 som mest sandsynligt, fordi det er mere brugbart, i tilfælde af at vi skulle have noget med Trine at gøre. Det indeholder kort og godt mere information. Vi føler, at vi allerede kender hende på grund af tilføjelsen om feminismen, som aktiverer et beredskab i vores hjerne, som er brugbart i mange situationer. Vi kan gætte, hvordan hun vil reagere i en situation, og vi har en god ide om, hvordan vi skal tale til hende og opføre os og så videre. Den slags beredskaber bruger du utallige gange hver dag uden at skænke det en tanke eller bruge nævneværdig energi på det.

Evolutionært har mønstergenkendelsen fungeret som hurtige og energieffektive 'programmer' i vores hjerne. Men de har også været en fordel, fordi en defensiv

tolkning af mønstre er den mest hensigtsmæssige. Hvis vi for tusinder af år tilbage så noget, der lignede en slange, men lige så vel kunne være en kroget gren på stien, var det smartere blot at antage, at det var en slange, og gå udenom end at blive bidt ved at tjekke, om antagelsen var korrekt. Selv hvis der i 99 ud af 100 tilfælde var tale om en kroget gren, ville mønstergenkendelsen være en bedre strategi. Den ene gang, hvor der faktisk var tale om en slange, ville betyde den visse død.

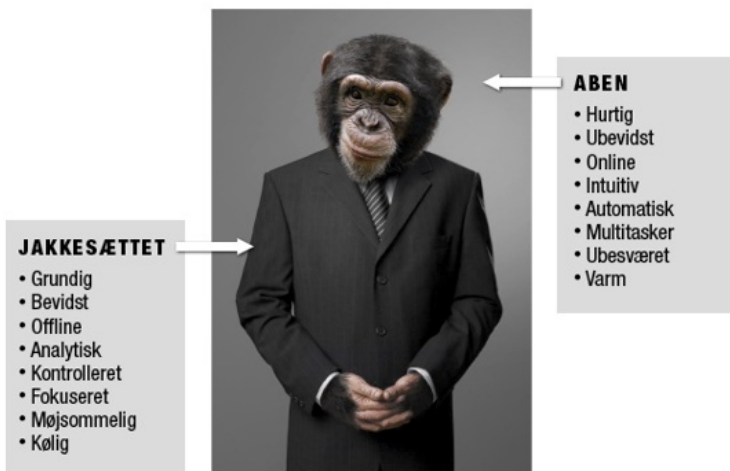
Hjernen er med andre ord et meget effektivt styringsredskab i hverdagen, og vores intuition en uvurderlig guide i vante situationer. Problemerne opstår, når vores hjerne kommer på udebane og skal træffe beslutninger om mere komplekse problemstillinger, hvor konsekvenserne ligger ude i fremtiden. Det vender vi tilbage til, når vi retter blikket mod aben.

ABEN I JAKKESÆTTET

Dualismen mellem intuition og refleksion, krop og ånd, legeme og sjæl og så videre forekommer i mange variationer gennem hele vores kulturhistorie. Også i adfærdsvidenskab. Vores adfærd rummer mange flere nuancer end blot to poler, men i formidlingens navn viderefører vi dualiteten her. I adfærdsforskning spiller de to primære måder at tænke på nemlig en fremtrædende rolle i form af den såkaldte teori om parallel informationsbehandling (dual process theory).

Vi har valgt at introducere makkerparret aben og jakkesættet som hovedpersoner i vores bøger. Begge er uundværlige for os, men aben bliver ofte fremhævet i adfærdsdesign som kompensation for, at jakkesættet historisk har nydt så meget opmærksomhed. Aben repræsenterer vores biologiske ophav, hvor jakkesættet er nyere og typisk har med vores civiliserede verden at gøre. Jakkesættet kunne også have heddet 'kitlen', 'uniformen', 'kappen' eller andre symbolske klædningsgenstande. Pointen er, at vi alle har et mentalt jakkesæt, som nidkært, grundigt og detaljeorienteret regner sig frem til den rette handling.

Jakkesættet tager dog ikke så tit initiativ til vores beslutninger, som vi bilder os selv ind. Jakkesættet er snarere en slags fortæller, der fremstiller vores handlinger for os selv og andre, så de giver mening og danner sammenhæng i vores liv. Og ofte på bagkant, eller når vi bliver adspurgt. Så kan vi altid være os selv bekendt. Den berømte bankmand J.P. Morgan har indfanget det smukt i dette citat: *Der er altid to grunde til vore handlinger. En god grund og den egentlige grund.* Den rationelle selviscenesættelse er perfekt symboliseret af jakkesættet, som vi iklæder os for at signalere kontrol og magt til omgivelserne. Med en joke lånt af den britiske adfærdseksperter, Rory Sutherland, kunne man sige "The (suit) thinks it is the oval office, when in fact, it is merely the press office".



Aben og jakkesættet er to forskellige måder, vi behandler information og træffer beslutninger på. Jakketsættet opererer mest i den evolutionært nyeste del af hjernen, som sidder lige bag panden. Det går langsomt, når jakkesættet tænker, men tænkningen er bevidst og aktiv, så du ikke blot får et svar, men faktisk kan forklare, hvorfor du nåede frem til svaret. Den luksus tillader aben ikke. Aben er lynhurtig, men 'tavs', fordi den er skabt til handling, ikke refleksion. Aben er dermed altid online og rettet mod nuet. Men aben er samtidig altid online i betydningen aldrig slukket, og påvirker selv de mest tilsyneladende rationelle beslutninger. Jakketsættet arbejder derimod ofte offline og kan tænke på fortiden, fremtiden og universer, der slet ikke findes. På samme måde tænker aben varmt, nemlig påvirket af sine følelser og sin kropslige tilstand, hvor jakkesættet når frem til samme konklusion, lige meget om den er sulten eller sur. Ideelt set. I praksis er vi altid aber i jakkesæt med elementer af begge egenskaber.

Nogle bruger jakkesættet oftere end andre, men alle kan genkende forskellen i måden at træffe valg på: hurtigt, ubesværet og intuitivt som aben, når du cykler på arbejde eller spiller tennis – eller grundigt, reflekterende og møjsommeligt som jakkesættet, når du anmelder en skade til forsikringselskabet eller

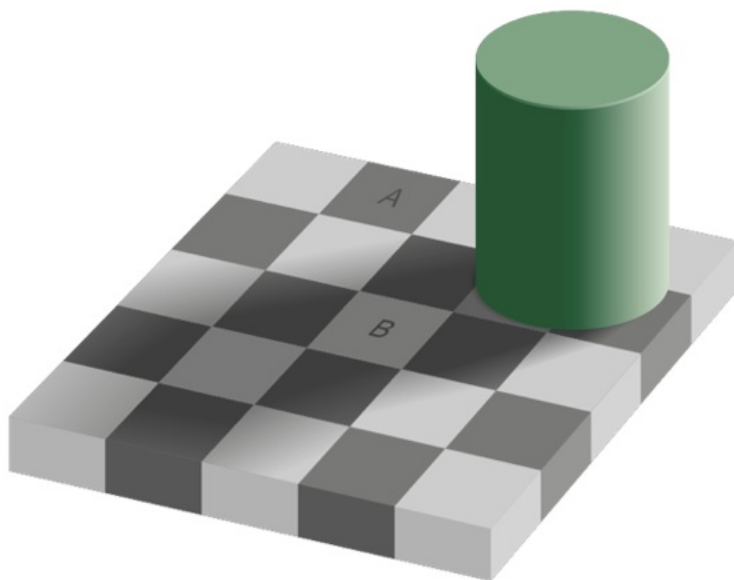
lærer et nyt sprog. Aben elsker handling, jakkesættet
hader fejl.

ABEN

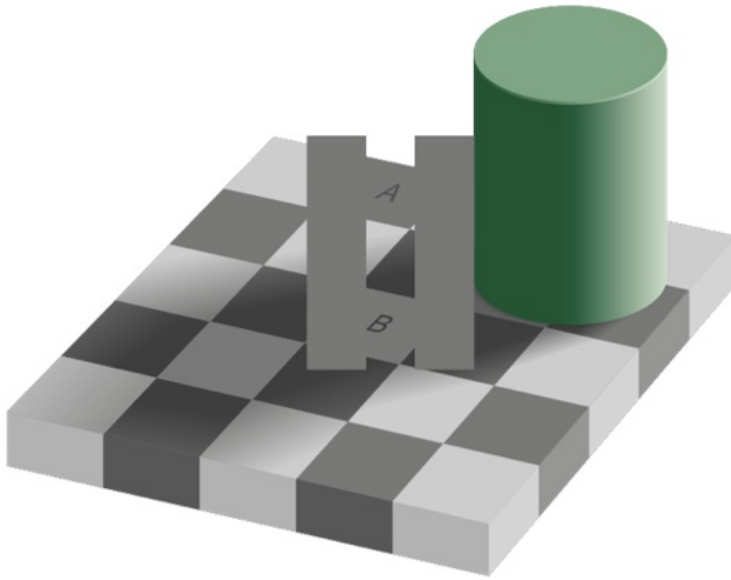
Selv om aben på bogens forside forsøger sig med et roligt og reflekterende udtryk, så er det kun for at matche jakkesættet på billedet. Aben er hurtig, automatisk, mønstergenkendende og økonomisk i drift. Aben tænker ikke logisk, men det betyder ikke, at aben er dum. Aben følger blot en slags tommelfingerregler for, hvordan den bør reagere i en situation. Tommelfingerregler, der er grundigt testet igennem mange tusinde år, og som beviseligt har ført til, at vi er her i dag. Tommelfingerregler behøver ikke at have stor præcision; de skal blot være brugbare og gerne lynhurtige. Derfor er aben så robust. Det ved enhver, der har prøvet at overvinde en last.

En yndet måde at demonstrere abens styrke på er ved hjælp af optiske illusioner. Se den følgende figur. Det er Edward Adelsons skakterns-skygge illusion fra 1995. Du ser højst sandsynligt felterne A og B som to forskellige farver. B er jo et lysegråt felt og dermed logisk lysere end A. Det mønster gennemskuer aben på et splitsekund. Og fordi det går hurtigt, så må du endelig ikke tro, at det er overfladisk. Har aben spottet

et mønster, skal der en del til at ændre det beredskab, som mønstret automatisk vækker.



For at overbevise dig om denne evne skal vi blot ændre lidt på illustrationen. Indsætter vi to støttebjælker, ser felterne pludselig anderledes ud. Nu er det tydeligt, at de har fuldstændig samme farve. Det mønster, som aben straks gennemskuede, skyggede for at se de to felter med den farve, de *faktisk* har. Nemlig at B er mindre lys, fordi cylinderen kaster en skygge.



Mønstergenkendelsen er ikke blot lynende hurtig. Den er altså også meget svær at rokke ved. Lad os tage din nye 'erkendelse' – felterne *har* vitterlig samme farve – som en slags rationel indsigt: Jeg blev narret af en illusion, men nu ser jeg, at felterne har samme farve. Prøv så at se på forrige billede igen. Hvad sker der? Felterne har igen forskellige farver, lige meget hvor meget du fastholder indsigten i, at de ikke har. Abens mønstergenkendelse er slet og ret stærkere end din evne til bevidst og rationelt at fastholde indsigten.

Om denne evne er nyttig, afhænger fuldstændigt af situationen. Hvis de mørke felter var steder, hvor du kunne træde sikkert i din flugt, og de lyse var krokodiller, slanger eller våger i isen, så ville abens evne til at gennemskue mønstret trods forskelligt lys redde dit liv. Det gør den hver dag i trafikken, hvor vi ikke ville nå sikkert hjem, hvis det blot var jakkesættet, der styrede. Adfærdsdesign sætter typisk ind der, hvor mønstergenkendelsen er *ikke* hensigtsmæssig.

Lad det lille visuelle drilleri tjene til en illustration af, hvordan aben ubemærket og med meget stor magt styrer, hvad vi ser, tænker, mener, vil, tror og meget andet. Og næsten uanset hvor meget jakkesættet får sandheden at vide – at felterne har samme farve, rygning er skidt, grøntsager gode, og pension nødvendig – så er den information mindre værd, når aben tager over igen. Det er derfor, vi i Danmark med stor dygtighed har indført tvungen pensionsopsparing gennem ATP og mange ansættelseskontrakter, så vi aldrig skal spørge aben, om den har lyst til at spare op til alderdommen.

I naturen blev vores forfædre ikke straffet for at træffe dårlige valg med en ti-årshorisont, men kun for forkerte her-og-nu-valg om for eksempel at angribe eller flygte eller at tøve for længe. Fordi aben anvender tommelfingerregler og gør det helt ubevidst, har den

mental kapacitet til multitasking. Noget, jakkesættet ikke mestrer. Beder vi dig udregne følgende regnestykke, $19 \times 38 = ?$, så kræver udregningen en meget aktiv involvering fra din side. Faktisk så aktiv, at den praktisk talt er umulig at udføre, hvis du er i gang med blot én anden krævende ting, for eksempel at lave et venstresving i et trafikeret kryds. Heldigvis for trafikikkerheden skal hjernen nok styre, hvilken af de to krævende operationer den tager sig af først – nemlig den akutte fare i trafikken. Sidder du derimod midt i selvsamme venstresving, når dit barn fra bagsædet spørger dig 'Hvad er $2 + 2$?', så har du intet problem med at svare med det samme. Svaret kommer helt automatisk, og uden at du behøver at tænke over det. Du har nemlig lært to-tabellen som en remse – et indlært mønster. Du regner dig ikke frem til resultatet, som du gjorde i 1. klasse, da jakkesættet lærte at regne.

JAKKESÆTTET

I smuk kontrast til aben har vi vores kulturelle selvbillede af det rationelt tænkende menneske – det, som vi her kalder jakkesættet. Jakkesættets sprog, abstrakte tænkning og selvbevidsthed er et særkende for mennesker. Jakkesættet kan udregne vanskelige regnestykker, beslutte sig for karrierevej, dømme i vanskelige retssager og skrive bøger om adfærdsdesign. Det kan hæve sig op over nuet i generaliseringer og forestille sig andre universer i eventyr og science fiction. Alt i alt en helt uundværlig del af vores kulturelle og åndelige liv.

Jakkesættet er analytisk, langsomt og ret energikrævende. Jakkesættet aktiveres derfor kun i særligt abstrakte problemstillinger, hvor tiden tillader det. Derfor har jakkesættet også mere karakter af andenpilot end egentlig pilot. Det overvåger, om vi er på rette vej i forhold til målet, om vi kører for hurtigt, om vi bør bremse før sving, og om motoren er ved at overophede, men det styrer sjældent.

Vi har altid kendt til menneskets 'dyriske' eller 'irrationelle' sider, som også historien om Odysseus

viste. Det nye er selve magtforholdet mellem det rationelle og det irrationelle, som er blevet forskubbet med adfærdsforskningen. Det konstruktive er, at vi med nye indsigter kan sige en hel del om, hvilke irrationelle valg vi typisk træffer i en given situation. Det er den indsigt, adfærdsdesign tager afsæt i.

Der findes ingen præcis vurdering af, hvor meget henholdsvis aben og jakkesættet er i brug. Ét er dog sikkert: Jakketsættet er dyrest i drift. Hjernen står for op til en tredjedel af kroppens forbrænding, når jakkesættet kører på højtryk. Prøv blot at regne 234 x 56 eller et andet vanskeligt regnestykke, næste gang du går en tur. Du vil helt sikkert begynde at gå langsommere og fristes til helt at standse. Alle steder, hvor det er muligt at erstatte jakkesættet med aben, gør vi det. Og naturligvis uden at vi er bevidste om det, fordi den bevidsthed ville kræve jakkesættet.

Du kender det udmærket selv, når jakkesættet vikarierer for aben. Det er positivt, når du rejser, og autopiloten slås fra til fordel for en mere intens sansning og oplevelse af alle de fremmede lyde, dufte og smage. Lidt mere udmattende, når det handler om mere forpligtende forandringer. Prøv at tænke tilbage på sidste gang, du skiftede job. Den første tid i dit nye job var du nok meget træt. En stor del af vores arbejdsdag er normalt rutinepræget og består af abens

mønstergenkendelse, som vi kalder erfaring og ekspertise. Så snart du skifter job, har aben simpelthen færre situationer, hvor den kan anvende mønstergenkendelse, og derfor er du nødt til at vække jakkesættet. Det betyder, at du bruger mere energi, end du plejer. Faktisk så meget, at nogle medarbejdere bliver syge af forandringer, hvilket mange virksomheder under forandringer har måttet sande.

Når jakkesættet er aktivt eller er blevet træt, mister det modstandskraft mod abens impulshandlinger. Det kaldes 'ego depletion'. I 1999 bad et forskersteam en række forsøgspersoner om at huske tal. Den ene gruppe skulle huske et tocifret tal, den anden gruppe et syvcifret tal. Forsøgspersonerne blev herefter bedt om at gå gennem en lang gang. Undervejs stod der to boder med forsyninger. I den ene kunne de få frugt, i den anden kage. De forsøgspersoner, som blot skulle huske et tocifret tal, valgte ligeligt mellem kage og frugt. Gruppen, der blev bedt om at huske et syvcifret tal, valgte i langt overvejende grad kagen. Deres anstrengte hjerne havde ikke overskud til at modstå fristelsen – jakkesættet var nemlig optaget af at huske det lange tal. Tænk et øjeblik over det i relation til den mængde af krav om bæredygtighed, økologi, cykelhjelme, inklusion og karriere, som jakkesættet skal honorere hver dag. Ikke underligt, hvis vi kommer til at tage lidt for ofte af slikskålen foran

fjernsynet.

Det kan godt være, at du ikke genkender dig selv i billedet af mennesket som entydigt rationelt, som vi her problematiserer, men mere ser dig selv som lige dele abe og jakkesæt. Det gør de fleste mennesker, hvis man spørger dem. Det var egentlig også afsættet for økonomerne, og jakkesættet var blot en slags arbejdshypotese og lettere at sætte på formel. Men pludselig havde jakkesættet vores primære fokus og nærmest totalt overskygget aben.

Tænk på begreber som oplysningskampagne, økonomisk incitament og præventiv straf, som alle indikerer, at menneskers adfærd kan forudsiges ved påvirke jakkesættet. Jakkesættet er etikken og juraens primære område. Man kan som bekendt ikke bebrejde dyr deres instinkter – straf forudsætter evnen til frit valg. Som eksempel herpå tag juraens begreb om affekt, som betyder en undtagelse fra normal straf, fordi forbrydelsen i bund og grund er begået af aben. Idet affekt repræsenterer undtagelsen, hviler resten af vores jura på tanken om, at jakkesættet med fortsæt og fuld kontrol bryder loven.

Alle disse ting er kulturelle atomer i vores civiliserede verden, der bygger på præmissen om det rationelle menneske. En præmis, der gør mennesker bekvemt

forudsigelige som fysiske legemer i Newtons fysik. Derfor har vi bygget de fleste af vores samfundselementer på billedet af mennesket som beregnende jakkesæt, der kører på information og styres af rationelle motiver og incitamenter. Lidt på samme måde som legemer styres af tyngdekraft i Newtons fysik – de bevæger sig i lige linje, hvis de ikke påvirkes af modsatrettede kræfter. Vi har alt for længe underkendt de psykologiske og modsatrettede kræfter, der gør bevægelse i lige linje til en ekstrem undtagelse.

Ved at pille det rationelle menneske ned fra sin piedestal kan adfærdsvidenskab blive opfattet som undergravende for menneskets fornuft og værdighed. Det er dog ikke hensigten. Snarere ønsker adfærdsdesign at erstatte et smigrende, men selvdestruktivt selvbillede med en mere konstruktiv selvopfattelse. Adfærdsdesign er et forsøg på at tilpasse vores omgivelser til vores biologiske natur, så vi tager færre selvdestruktive valg. Ved hjælp af indsigt i adfærdens naturlove og vores faktiske opførsel hjælper adfærdsdesign os med at hacke vores menneskelige natur.

FRA TEORI TIL LØSNINGER

Tak, fordi du hang på hertil. Det var en ordentlig omgang begreber og teori. Vi skal beklage, at vi ikke kunne gøre det kortere. Selv om adfærdsdesign er en metode til problemløsning, kan vi ikke skjule, at det er anvendt videnskab. Så der er grænser for, hvor simpelt det kan forklares. Vi håber, at du vil synes, at tiden var givet godt ud, når vi i de kommende bøger præsenterer dig for alle de løsninger, adfærdsdesignere skaber rundtomkring i verden. De næste fire bøger i serien om adfærdsdesign stiller skarpt på forskellige områder, hvor adfærdsdesign anvendes til at minimere den negative effekt af uønsket adfærd. Hvad end dit job handler om at opnå mindre sundhedsudgifter, at sikre, at din virksomheds produkter købes og bruges, eller du blot er nysgerrig efter adfærdens naturlove, så byder vi dig god rejse.