

ADFÆRDSDESIGN 2

BORGERNE I SAMFUNDET

/KL.7'S GUIDE TIL ADFÆRDSDESIGN

Adfærdsdesign #2 – Borgerne i samfundet

© /KL.7

Layout og design: /KL.7 og Klahr

Forsidebillede og øvrige billeder: /KL.7 og Klahr

Forfattere: Clara Zeller, Christian Mølgaard, Sebastian

Borum Olsen, Simon Benthholm Hansen og Mikkel Holm
Sørensen

Redaktion: Mette de Fine Licht, Skriveværkstedet

Korrektur: Lars Christensen, Skriveværkstedet

1. e-bogsudgave, 2015

ISBN: 978-87-998077-1-0

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

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

**ADFÆRDSDESIGN #2
– BORGERNE I SAMFUNDET**

/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.

INDLEDNING

Så blev det tid til at se på anvendelsen af adfærdsdesign og vi har valgt at starte med adfærdsregulering i det offentlige rum. Vi stiller i denne bog skarpt på, hvordan myndigheder kan anvende adfærdsdesign til at påvirke borgernes adfærd i positiv retning. Adfærdsdesigns primære fokus og største potentiale består i at bidrage til at finde frem til, hvordan man bedst muligt kan påvirke borgeradfærd, skabe mere effektiv udvikling i tredjeverdenslande, udvikle en større grad af bæredygtighed og forebygge livsstilssygdomme. Hvor kommerciel brug af adfærdsdesign har været sporadisk, så har statslederes og internationale organisationers fokus på adfærd haft et meget mere målrettet, systematisk og ambitiøst tilsnit. Anden bog i serien om adfærdsdesign begynder altså netop der, hvor indsatsen er mest omfattende og strategisk. Præsident Obama, Verdensbanken, udviklings-NGO'er med nobelpristagere i rådgiverstaben og ikke mindst den britiske regering har i høj grad bidraget til at placere adfærdsdesign på den politiske dagsorden som en ny og effektiv måde at udvikle og udmønte politik på.

Denne bog er primært skrevet til alle vores offentlige læsere, som ønsker at skabe mere velfærd og velstand for færre ressourcer. Mange af de beskrevne adfærdselementer og løsninger er dog ikke sektorspecifikke, så vi håber, at alle jer fra den private sektor også læser med. Bogens fokus på analyser og metoder, ressourceforbrug, lovovertrædelser og sundhed har både rod i områdernes vigtighed, men også mere banalt i, at det er her, /KL.7 har størst erfaring og flest cases at dele med jer.

Bogen bør ikke opfattes som et idékatalog med færdige løsninger inden for de udvalgte domæner, men snarere som en række centrale metodiske anbefalinger krydret med eksempler på løsninger, som du kan lade dig inspirere af. Vi ville meget gerne give dig helt operationelle opskrifter på løsninger, men i adfærdsdesign ligger djævelen i detaljen, og vi nyder desværre sjældent den luksus blot at genbruge vellykkede interventioner fra andre sektorer eller regioner uden først at teste, om effekten lader sig overføre. Selv om adfærdsdesign er mest berømt for de tilsyneladende kreative løsninger, så er feltets styrke i bund og grund den metodiske stringens i at finde frem til de mest værdiskabende løsninger. Det bærer denne bog præg af.

Har du ikke allerede læst første bog i serien,
Adfærdsdesign 1 – Aben og jakkesættet, så anbefaler vi
dig at hente den på www.saxo.com og læse den først.

God læselyst.

MYNDIGHEDERS NYE VÆRKTØJSKASSE

Politikere vil kun få succes, hvis de forsøger at behandle mennesker, som de faktisk er, i modsætning til hvordan de gerne vil have, at de er. Hvis vi kombinerer denne meget simple og grundlæggende konservative tanke – spil sammen med menneskets natur – ved hjælp af alle fremskridtene i adfærdsøkonomi, så tror jeg, at vi kan skabe mærkbare fremskridt i menneskers velfærd og lykke, og skabe et stærkere samfund, uden nødvendigvis at øge statens udgifter.

David Cameron, TED2010

Kort efter David Camerons indtrædelse som engelsk premierminister i 2010 nedsatte han adfærdsenheden The Behavioural Insights Team (BIT), som skulle afsøge mulighederne for at effektivisere fremtidige politiske initiativer ved at anvende adfærdsdesign. Rationalet bag BIT's stiftelse var: Hvis vi bruger den nyeste viden om menneskelig adfærd, når politik skal omsættes til indsatser, så må sandsynligheden være større for at få indsatser, der virker bedre og er meget billigere.

Camerons beslutning går sin sejrsgang verden over, og adfærdsenheder dukker stadig op i flere myndigheder i flere lande. Enhederne har til opgave at skabe bedre grundlag for beslutninger og mere effektive tiltag med afsæt i adfærdsvidenskab. Det indebærer både nye adfærdsvidenskabelige kompetencer i embedsværket og en ny eksperimentel måde at udvikle og teste politiske tiltag på med inspiration fra socialvidenskabelig metode. Det dykker vi ned i om lidt. Vi begynder dog i mere velkendt farvand med offentlige organisationers typiske måde at opnå indsigt i samfundsmæssige problemer og effekter af større indsatser – nemlig analyser.

Som man spørger, får man svar

Hovedparten af gode offentlige indsatser baserer sig på undersøgelser og evalueringer. Her ser vi bort fra de uheldige undtagelser, hvor politikeres overbevisning ukritisk bliver omsat til, *hvordan* et problem bør løses. I stedet fokuserer vi på myndigheders ønske om at træffe de rette beslutninger på et oplyst, analytisk grundlag.

De fleste kender både kvantitative spørgeskemaer og kvalitative interviewmetoder. I årtier har metodeeksperter debatteret for og imod kvantitative og kvalitative undersøgelser. Fælles for begge metoder

er, at man bruger en spørgeteknik, enten på mange eller få respondenter, som middel til at opnå indsigt i folks tanker, holdninger og adfærd. Men allerede her støder vi på det første helt grundlæggende adfærdspsykologiske problem, som både den kvalitative og kvantitative tilgang deler: Mennesker har ikke fuld og uhildet adgang til deres egne valg og daglige adfærd. Det lyder måske besynderligt, men er ikke desto mindre meget tydeligt, når man arbejder med selvrapporeret adfærd. Både fordi meget af din adfærd styres af den tavse abe, hvilket hæmmer jakkesættets evne til at huske og beskrive, hvad du faktisk gør. Men også fordi et mere gunstigt selvbillede gør livet lidt rarere og chancen for succes på arbejdsmarkedet og i kærlighedslivet større. Derfor hælder vi ubevidst mod den mest ideelle version af os selv, når vi svarer på spørgsmål.

Risikoen for upræcise svar er ekstra stor, når det drejer sig om værdibaserede eller meget komplicerede spørgsmål. For eksempel bæredygtighed, sort arbejde eller sunde madvaner. Ved værdibaserede spørgsmål svarer respondenter oftere i overensstemmelse med deres selvbillede eller den herskende norm, end de svarer det, der er mest sandt. For eksempel foretog Kulturministeriet i 2012 en undersøgelse af danskernes kulturvaner. Ifølge danskerne selv gik de næsten fire gange så ofte i teatret, som der blev solgt billetter,

hvilket en forsker påpegede og nær ødelagde fejringen af den kulturelle nation. Simpelthen fordi at når vi nu alligevel skal sjusse os frem til, hvor ofte vi har været i teatret, så er der ingen grund til at runde nedad.

I et mere berømt eksempel finder vi en legendarisk koncert med punkbandet Sex Pistols i 1976 i Manchester. Spillestedet kunne rumme 150 mennesker, men mere end 7.000 personer hævder at have været der. Folks ønske om at have deltaget i punkens fødsel er så stærkt, at det slører det faktiske minde om noget, der ikke burde være svært at erindre. Så det er ikke kun, fordi danskerne gerne vil fremstå mere kulturelle, at de påstår, de har været oftere i teatret, end de i virkeligheden har. Mange tror formentlig helt oprigtigt på, at de går i teatret så ofte. Hukommelsen samler nemlig ikke kun det forgangne års oplevelser, men de seneste års, og i interviewsituationen kan det være svært at skelne. Var det nu sidste år eller forrige år jeg så Macbeth? I meningsmålinger op til folketingsvalg hører vi ofte, at en føring kan blive selvforstærkende, fordi mange – uden stærke ideologiske præferencer – foretrækker at være på vinderholdet. Evolutionært er det let at forstå, hvorfor vi aflæser situationer og hopper over til gruppen med størst magt med udsigt til tæsk og fordrivelse ved at havne blandt taberne.

Når respondenter stilles komplicerede spørgsmål, for eksempel om hvordan vi øger integration eller skaber flere arbejdspladser, er det vanskeligt at overskue sammenhænge og årsagseffekter. Derfor er respondenter tilbøjelige til at svare på et lettere spørgsmål end det stillede. De svarer måske, hvad andre mennesker i deres sociale klasse mener, eller at kandidaten for partiet ser tillidsvækkende ud. Forskere fra Princeton har således dokumenteret, at politiske kandidaters udseende har stor indflydelse på deres sandsynlighed for at vinde. Mange vælgere svarer altså ubevidst på et andet og lettere spørgsmål, end om de er enige i kandidatens politiske program, når de stemmer. Vælgerne vurderer ofte, om kandidatens ydre træk udstråler kompetence og imødekommenhed. Præcis hvilket 'lettere svar' respondenter giver, afhænger af konteksten, for eksempel af sociale normer, respondentens tilstand eller nylige oplevelser.

Mange undersøgelser vil gerne undersøge borgernes daglige adfærd over en bestemt tidsperiode, men det kan være svært at få den viden fra den tavse abe, og så risikerer undersøgelsen at konkludere på jakkesættets efterrationaliserede udlægning. Det resulterer i billeder af et meget imponerende kulturforbrug, som vi så tidligere, mere økologi i køleskabet, end supermarkeder har solgt, eller en kæmpe

pornindustri, som ifølge respondenterne nærmest ikke burde eksistere.

Hvad du fik at spise i går aftes?

Medmindre du lavede en særlig ret, kan det være svært at huske, for hverdagssituationer som måltider foregår altid i abens automatiske system. Graver du lidt i din hukommelse, kan du nok finde svaret, men tænk, hvis spørgsmålet var: Hvad spiste du tirsdag i sidste uge? Hvor sundt spiste du tirsdag i sidste uge? Hvor meget økologisk spiste du tirsdag i sidste uge? Spiste du hjemmelavet mad? Hvor meget mad smed du ud? Alt det har du en meget lille chance for at svare rigtigt på, og ofte vil du blive nødt til at gætte. Sådant reagerer alle mennesker, der bliver udsat for den slags spørgsmål. Gættene vil du med stor sandsynlighed basere på, hvad du kan huske af din egen adfærd, men også på omgivelsernes forventninger til, hvad du *bør* svare. Derfor vil de fleste, der svarer på sådan nogle spørgsmål, bevidst eller ubevidst komme til at pynte på den faktiske adfærd og runde op, som teatergængerne gjorde. Også selv om undersøgelsen er anonym. Det handler nemlig ikke kun om de andres syn på dig, men i lige så høj grad dit eget selvbillede.

Andre gange er det abens tilstand lige nu og her, der styrer respondenterne, og som ureflektet bliver til

generelle sandheder eller holdninger. Terrortruslen vurderes urealistisk stor lige efter angreb, og klimadagsordenen nyder størst lydhørhed efter tsunamier vist på fjernsyn. Professor Michael Bang Petersen har sågar vist, hvordan borgeres støtte til velfærdsydelse afhænger af deres blodsukkerniveau. Forskeren lod to grupper faste og bad dem svare på en række spørgsmål om politik efter at have givet den ene gruppe en Sprite og den anden Sprite Light uden sukker. Den sultne gruppe, der havde drukket Sprite Light, tilkendegav størst støtte til omfordeling og enighed i holdninger til venstre i det politiske spektrum, hvorimod den sukkermættede gruppe udtrykte en højere grad af borgerlige værdier om individuelt ansvar. "Om du svarer lige før eller lige efter frokosttid, betyder faktisk lige så meget for din politiske holdning til velfærd, som hvilken uddannelse og hvilket arbejde du har. Eller om du er arbejdsløs," udtalte Michael Bang Petersen i forbindelse med offentliggørelsen af studiet.

Spørgemetoder bliver problematiske, når menneskers forudsigelige psykologiske tilbøjeligheder ikke bliver udlignet i selve undersøgelsen, så resultatet giver et fordrejet billede af vores adfærd. Og det sker desværre ofte. Derfor er spørgeundersøgelser, fokusgrupper og interviews problematiske at basere politik på. Og så har vi ikke engang nævnt alle de øvrige fejlkilder, som

undersøgelser, der spørger til folks adfærd og holdninger, er behæftet med – for eksempel spørgsmålenes konkrete ordlyd, rækkefølgen og det samlede antal spørgsmål; dominans og sociale dynamikker i fokusgrupper; respondenter, der i misforstået imødekommenhed over for interviewerens forsøger at svare, hvad de tror interviewerens ønsker at høre samt interviewerens egne interesser. Alle disse ting påvirker også udfaldet.

Spørgeundersøgelser, fokusgrupper og interviews kan bruges til meget – for eksempel at afdække menneskers intentioner, håb eller oplevelser. Men de kan sjældent bruges til at afdække folks faktiske adfærd præcist. Vi mener således ikke, at spørgeundersøgelserne og andre kvalitative metoder skal afskaffes. De skal blot bruges med omtanke.

Men hvis ikke spørgsmål dur til at afdække adfærd på en nuanceret måde, hvordan kan du så undersøge, hvordan og hvorfor folk agerer, som de gør? Det dykker vi ned i nu.

Lyt til, hvad jeg siger, men se, hvad jeg gør

Adfærdsdesign bruger anderledes metoder end traditionelle undersøgelser til at afdække adfærd. I adfærdsdesign indgår de videnskabelige adfærdsindsigter både i designet af analysen og i tolkningen af resultaterne. Adfærdsdesignere bruger både adfærdsvidenskab til at fokusere linsen på det adfærds-mæssigt mest relevante i problemstillingen og til at opdage genkendelige adfærds-mekanismer i analysens fund. Det skaber nogle langt mere kvalificerede bud på de grundlæggende årsager til den adfærd, der ligger bag et givent problem.

Undersøgelser af menneskers adfærd og motivationer i det offentlige rum tillader sjældent indsamling af data på den enkelte borger over længere tid. Derfor er det stort set umuligt at vide, hvilke adfærdspsykologiske faktorer respondenternes svar er påvirket af. Hvis du vil afdække folks adfærd og motivationer og undgå at få svar, som kan ende med at skubbe vigtige beslutninger i en forkert retning, kan du med fordel bruge tre tommelfingerregler:

1. Hvis spørgsmålet er værdiladet, bør du spørge til

konkrete eksempler på adfærd frem for generelle værdier eller principper. Du kan for eksempel spørge: "Har du gjort noget inden for den sidste uge for at/modvirke at ...?"

2. Hvis du ønsker holdningsvar, skal du undgå at løsrive holdningssvarene fra deres kontekst. Spørg for eksempel: "Forestil dig, at du pendler ind til byen hver morgen, og at du tit har problemer med at finde en parkeringsplads. Er det fair, at kommunen fremmer grønne transportmidler ved at sikre flere parkeringspladser til elbiler?" Du bør undgå spørgsmål som: "Bør kommunen arbejde for at fremme de grønne transportmidler?"
3. Test spørgsmålene på dig selv: Kan du selv give retvisende svar på de spørgsmål, du vil stille målgruppen? Også hvis spørgsmålene handler om noget andet end det, du beskæftiger dig med til hverdag? Hvis ikke, så forbered nogle nye spørgsmål.

Case: Grønt i København

Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning ønskede en række undersøgelser i forbindelse med udformningen af en ny vision for kommunen. Undersøgelsernes formål var at identificere de ting,

der har størst betydning for borgerne i forhold til den by, de bor i. Undersøgelserne skulle afdække borgernes holdning til en række komplekse emner som ressourceforbrug, værdien af byens grønne områder og præferencer i boligvalg med henblik på at iværksætte politiske tiltag frem mod 2025. I sådan en situation risikerer myndigheden, at borgernes svar ikke hænger sammen med deres faktiske adfærd og behov, fordi jakkesættet ofte gætter på og efterrationaliserer abens adfærd.

En af undersøgelserne handlede om borgernes forhold til grønne områder i byrummet. /KL.7 anbefalede kommunen at undlade at spørge borgerne direkte for at undgå svar påvirket af, hvad borgerne opfatter som hensigtsmæssigt i netop den kontekst, de sidder i, mens de svarer på spørgeskemaet. Hvis man bruger svarene fra den type spørgeundersøgelser som den eneste argumentation for konkrete indsatser, risikerer man, at borgerne ikke vil bruge områderne efterfølgende, selv om de er designet lige efter borgernes ønsker. Der kan nemlig være stor forskel på, hvad borgerne *opfatter* som værdifuldt, og hvad der faktisk skaber værdi i den konkrete situation, hvor de skal bruge de grønne områder. Ydermere kan det være svært at sætte ord på, hvad der har den største værdi i et grønt område. Hvad ville du selv svare? Træer? Græs? Buske? Stier? Vand? Statuer? Bænke? For de

fleste er det at komme i et grønt område en samlet fornemmelse af, at det er rart at være der, og det kan være meget svært for jakesættet at sætte ord på, hvad det konkret er, der gør stedet rart.

/KL.7 designede en onlinetest, hvor de borgere, der deltog i testen, blev præsenteret for to tilfældigt udvalgte billeder af en samlet pulje på 200 billeder. Borgerne blev bedt om at svare på, hvilket af de to afbildede steder de helst ville opholde sig i konkrete situationer: Hvor vil du helst slappe af? Hvor vil du helst løbe en tur? Og så videre. Med den metode skulle respondenterne ikke tænke over, hvilke *særlige* kvaliteter ved grønne områder, der betød mest for dem. De skulle blot forholde sig til, hvor de helst ville opholde sig i en given situation. Ved at lave testen enkel, hurtig og visuel spurgte vi altså til abens umiddelbare og intuitive præferencer. Alle billederne var kategoriseret af kommunens personale, men nøgleordene som fagfolkene knyttede til de enkelte billeder – såsom 'sten', 'vildt', 'farverig', 'moderne' og 'høje træer' - var ikke synlige for respondenterne. Borgernes svar kunne let sammenholdes med nøgleordene i forhold til de enkelte situationer. Herved informerer undersøgelsen kommunen om præcis hvilke karakteristikker ved grønne områder, der appellerer til borgerne i København, og på den baggrund kan kommunen træffe både langsigtede og

helt operationelle beslutninger, der både tilfredsstiller aben og jakkesættet. Borgerne føler sig hørt og får samtidig grønne områder, der tilgodeser deres umiddelbare behov bedre, end hvis jakkesættet skal forsøge at gætte.

Nok se, men ikke gøre

De klassiske metoder med at spørge borgerne om deres adfærd er udviklet i mangel af bedre og i tider, hvor verden ikke var så 'dataficeret' som i dag. Den massive digitalisering af samfundet åbner op for en række nye muligheder at måle borgernes adfærd på.

[1] Vi bruger næsten alle sammen en smartphone, som kan måle vores bevægelser, hvem vi er sammen med og hvornår. En del køber også ind på internettet, hvor vi ikke blot kan se, hvad du købte, men hvad du undersøgte og hvor længe. Der er sensorer i byrummet, som måler vores tæthed og hastighed, og sensorer på kroppen, som måler vores stress, fokus, aktivitetsniveau og meget andet. Alt det giver uanede muligheder for at komme tættere på folks faktiske handlinger i undersøgelser og effektmålinger.

De klassiske analysemetoder bunder i en udbredt opfattelse af, hvordan menneskets hjerne bearbejder information og omdanner den til adfærd. Men

menneskers holdning til at gøre det, der er rigtigt, og intentionen om at gøre det rigtige, er slet ikke det samme, som at mennesket rent faktisk gør det rigtige. Holdninger og intentioner tilhører jakkesættet, mens den egentlige adfærd ligger hos aben.

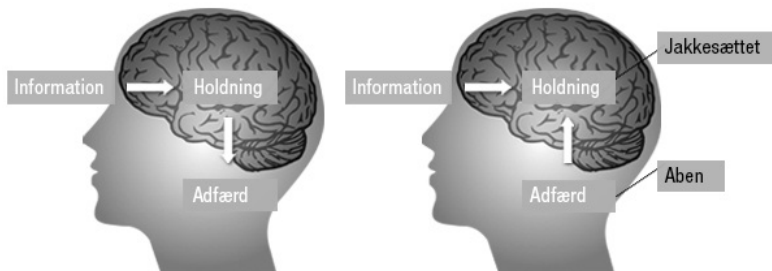
Frustrationen over adfærdens uforudsigelighed er kommet til udtryk på mange måder gennem tiden. Fra hårdhændet juridisk regulering og militærskoler over kyskhedsbælter og trusler om skærsilden til gulerødder som titler, privilegier eller det pure himmerige. Da folk blev frie og tugt blev umoderne, blev oplysning et yndet værktøj. Tanken var, at hvis blot vi kunne få jakkesættet overbevist om konsekvenserne ved at have en uønsket adfærd, så ville jakkesættet træde i karakter og genoprette orden. Problemerne er opstået, fordi aben er tavs, og derfor er den blevet overset. Omvendt er jakkesættet så højlydt, at man fejlagtigt har troet, at det også bestemmer.

Antagelsen om, at mennesket er en robot, der omdanner information til adfærd, er enkel og meget udbredt. Det viser den måde, mange evaluerer kampagner på. Det sker ofte ud fra følgende kriterier:

- Kendskab (Awareness): Hvor mange kender kampagnen?
- Sympati (Likeability): Hvor mange siger, at de

- kan lide kampagnens budskab?
- Rækkevidde (Reach): Hvor mange er kampagnen nået ud til?
 - Spredning (Spread): Hvor mange har delt kampagnens elementer?

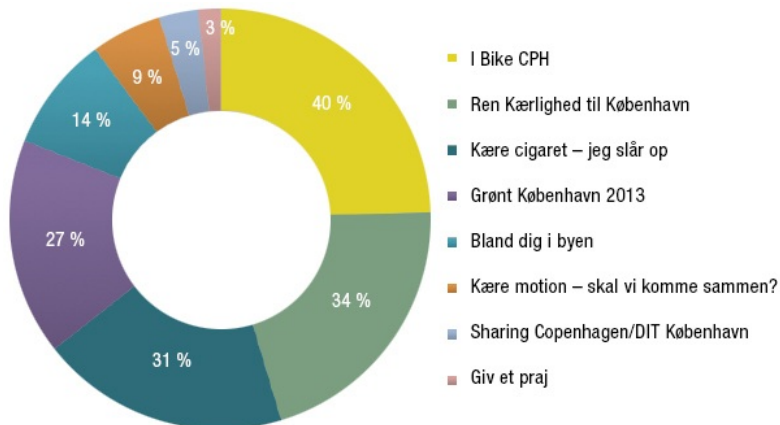
Kriterierne er simple at måle, men de fortæller ikke, om kampagnen har påvirket målgruppens adfærd eller i givet fald hvordan, og heller ikke, hvor meget adfærden er blevet påvirket. De fire kriterier er levn fra en tid, hvor man ikke kunne måle, hvilken adfærd kampagnen resulterede i. Med andre ord er kriterierne opfundet dengang, man ikke kunne måle aben, men i stedet måtte nøjes med jakkesættets udsagn. I dag ved vi, at evaluering først forholder sig til kampagnens egentlige formål, når den kan svare på, om målgruppens faktiske adfærd har ændret sig. Og i takt med den hastige digitalisering og dataficering forsvinder undskyldningerne for *ikke* at forsøge at dokumentere indsatsens effekt på målgruppens adfærd.



Mange offentlige oplysningskampagner antager, at oplysning fører til en holdningsændring og et ønske om at ændre adfærd – og at det resulterer i adfærdsændringer. At jakkesættet modtager et budskab, tager en beslutning og kalder aben til orden. Ofte er det ikke så simpelt i den virkelige verden. Jakesættet tager sig godt nok af abstrakt information og holdninger, men det styrer sjældent vores daglige handlinger. Faktisk går årsag og virkning i modsat retning, når jakkesættet efterrationaliserer adfærden.

I 2013 lavede /KL.7 en undersøgelse for Københavns Kommune, hvor vi blandt andet spurgte en del københavnere, hvilke andre kampagner de havde lagt mærke til. Vi viste dem otte indsatser og bad dem udpege de kampagner, som de kunne genkende. De kunne vælge lige så mange, som de mente, de havde set før. Besvarelsernes fordeling kan ses i figuren.

Fordeling af kendskab blandt københavnernes til otte indsatser i det københavnske byrum.



Fordeling af kendskab blandt københavnernerne til otte indsats i det københavnske byrum.

Fordelingen af svarene viser, at *Grønt København 2013* var den fjerde mest kendte indsats. Hele 27 procent kendte den. Hvad respondenterne ikke vidste, var, at /KL.7 selv havde opfundet og inkluderet *Grønt København 2013* som en slags placebo. *Grønt København 2013* har aldrig eksisteret. På den måde kunne vi sige til forvaltningen, at de ikke burde tillægge kendskabsanalyser for stor værdi. Fokus på kendskab er meget udbredt i evaluering af kampagner, men det siger desværre meget lidt om de ønskede adfærdsændringer.

Er jakkesættets oplevelser overflødige?

Nu kunne det næsten lyde, som om vi slet ikke tillægger oplysning og information værdi for offentlige myndigheder. Det gør vi bestemt. Alt andet ville også være besynderligt i informationsamfundet, og med historisk viden om hvad trykpressen og oplysningstiden har betydet for vores civilisation. Vores pointe er blot, at information og oplysning har domineret som primære kilder til adfærdsregulering i mange år, men nu er tiden kommet til et mere nuanceret syn på, hvornår vi taler til jakkesættet, og hvornår vi blot flytter abens adfærd uden så meget kommunikation.

Der er en vigtig distinktion i den adfærd, borgerne oplever – rapporteret af jakkesættet – og den adfærd, borgerne har – ofte styret af aben. Hvis undersøgelser skal danne grundlag for politiske beslutninger, er det vigtigt at tage højde for, hvad byens borgere opfatter som værdifuldt, smukt, meningsfuldt, nyttigt og så videre. Men når politik skal omsættes til adfærd, er det mindst lige så vigtigt at vide, hvad vores abe faktisk foretager sig og reagerer på. På samme vis med oplysningskampagner. Når man er underlagt politisk

ledelse, nytter det ikke noget kun at påvirke adfærden. Tænk hvis borgerne aldrig opdager at ønskelige adfærdsændringer skyldes politiske beslutninger, eller end ikke bemærker de positive ændringer. For politikere på valg gælder samme udfordringer, som når kommercielle brands er i konkurrence om kunderne: Det handler både om at skubbe til adfærden, og samtidig sikre at jakkesættet opdager, hvor den ønskelige påvirkning kommer fra. Balancen mellem adfærd og information skal dog genskabes efter årtier i et kommunikativt paradigme, så ikke alt handler om oplysningskampagner og kendskabsmålinger.

Enhver myndighed bør løbende overveje såvel den *faktiske ydelse* – for eksempel mængden af hverdagsgrønt i gadebilledet – som *borgernes oplevelse* af mængden af hverdagsgrønt. En hel del afhænger af svaret på denne forskel: Skal fokus være på plantning af træer, buske, anlæg, blomsterbede etc. eller skal fokus være på oplevelsesanalyser af de mest befærdede strækninger ind og ud af byen med heraf afledte strategiske brandingindsatser? At fokusere på borgernes oplevelser vil øge sandsynligheden for hurtigere at kunne påvise en oplevet effekt af indsatser. Ved at fokusere på selve ydelsen og adfærden vil ændringen kunne dokumenteres, byen vil de facto være mere grøn, de mange nye træer vil

skabe en bedre luftkvalitet, som vil påvirke borgernes helbred positivt. Men det er usikkert om borgernes jakkesæt deler erkendelsen i tide til næste valgperiode.

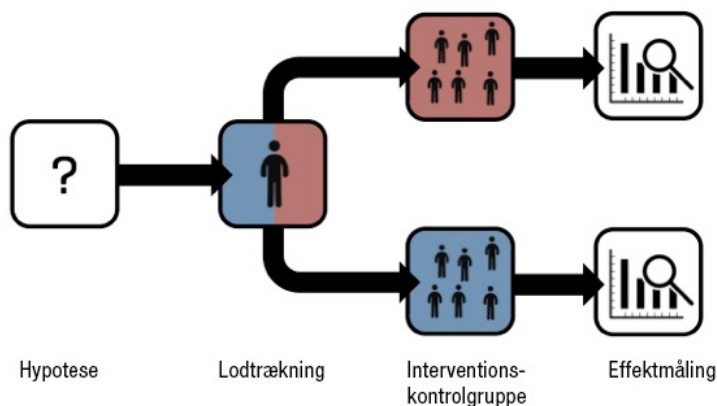
Politik bør ikke laves i blinde

Samspelet mellem aben og jakkesættet påvirker altså folks holdninger og handlinger. Men i politiske forhold er det så komplekst, at det er svært på forhånd at sige, hvilke politiske initiativer der vil være en succes, når de bliver udrullet. For at finde ud af, hvad der virker, bliver også myndigheder nødt til at prøve sig frem. Det er en ny tilgang, der vinder mere og mere frem, og som er bannerført af innovationsguruer, fremsynede myndigheder og indflydelsesrige forskere.

Adfærdsdesign er netop kendetegnet ved den eksperimentelle metode. Adfærdsdesignere erkender ydmygt, at verden er kompleks, og at det, der lader til at udgøre de mest effektive løsninger, nogle gange overrasker. Hvad der virker i én sammenhæng, virker ikke altid i en anden. Derfor kræver det systematiske eksperimenter at finde frem til løsninger, og for at kunne fastslå løsningernes effekt skal du bruge data.

Her er de såkaldte randomiserede kontrolgruppetests, også kaldt kontrollerede forsøg i mere daglig tale, et vigtigt redskab. Som navnet antyder, indebærer

metoden, at mindst to grupper mennesker bliver tilfældigt udvalgt til at være i henholdsvis en interventionsgruppe og i en kontrolgruppe. Interventionsgruppen bliver udsat for en adfærdspåvirkning, mens kontrolgruppen ikke bliver udsat for nogen påvirkning. Efter testperioden måler man, om og i hvilken retning forsøget har ændret adfærden i interventionsgruppen. Selv om det er svært at tilrettelægge et perfekt randomiseret forsøg i praksis, på grund af vanskeligheden ved at udelukke forskellige egenskaber i eller omstændigheder ved de to grupper, udgør metoden idealet for den bedste måde at luge ud i de tilfældige faktorer, som også kan påvirke effekten.



Kontrollerede forsøg: To (eller flere) parallelle forløb med tilfældigt udvalgte deltagere, der gennemgår

sammenlignelige omstændigheder. Det er bedst, hvis deltagerne ikke ved, at de bliver påvirket. Hvis det ikke er muligt, så undgå at fortælle dem, om de er i forsøgsgruppen eller kontrolgruppen.

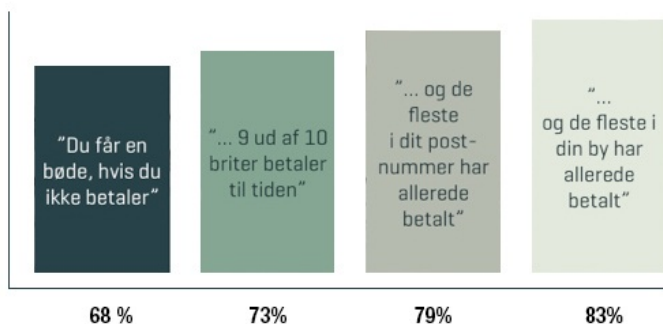
Du kender formentlig placeboeffekten. Det kalder man de spontane effekter i kontrolgruppen, der opstår uden videnskabelig årsagsforklaring. Placebo giver man til kontrolgrupper for at behandle alle forsøgspersoner ens, på alle andre måder end netop den tilsigtede adfærdspåvirkning. Som vi så før i studiet af blodsukkerets betydning for politisk ståsted, fik den ene gruppe sukker i form af Sprite og den anden Sprite light uden sukker. For eksempel får deltagerne i begge grupper en pille.

Interventionsgruppen får den pille, man vil teste medicinsk. Kontrolgruppen får blot en kalktablet. Placeboeffekten betyder, at nogle patienter oplever bedring, til trods for at de kun har modtaget en kalktablet. Placeboeffekten har fået sit navn og sin berømmelse, fordi mange studier viser, at mennesker er psykologiske væsner, som nogle gange reagerer på medicin, de slet ikke har fået. Med andre ord kan deltagerne ændre adfærd, blot fordi de er med i en undersøgelse. Derfor anbefaler nogle, ikke at oplyse deltagerne om, at de er med i et studie, i det omfang etikken tillader det.

Kontrolgruppetests har i lang tid været kutyme i medicinske studier. Men når politiske beslutninger skal omsættes til indsatser, hersker ikke samme tradition for at anvende kontrollerede forsøg. Hvorfor egentlig ikke? Måske skyldes det, at politik er så kompleks, at man på forhånd har opgivet at isolere, hvilke faktorer der betyder noget. Måske skyldes det blot, at politiske systemer har udviklet en kultur for at teste politiske initiativer gennem ekspertudvalg, høringer og interne processer for deres politiske gangbarhed snarere end test blandt borgerne. Hvad end baggrunden er, burde det være muligt at afprøve en mere eksperimentel tilgang til at finde ud af, hvad der for eksempel bedst resocialiserer kriminelle? Eller hvordan man skaber et mere effektivt uddannelsessystem? Eller helt grundlæggende hvordan myndigheder bedst kommunikerer med borgerne?

Når politik skal omsættes til handlinger, så bør effekten af de nye tiltag dokumenteres. Virkeligheden muliggør sjældent en fuldstændig isolation af, hvilke specifikke faktorer der har den ønskede effekt, men det bør være idealet. Hvis vi nogensinde skal blive klogere på, hvad der virker, må vi tillade os selv at teste og fejle, så vi som minimum er sikret værdi i form af læring, når skattekrone bliver spenderet.

Det er netop, hvad BIT og netværket What Works har gjort i årevis i England. BIT er blevet berømte for flere opsigtsvækkende fund, for eksempel at det er mere effektivt at henvise til medborgeres adfærd end at true med bøde for at få folk til at betale deres restskat. Faktisk steg den rettidige tilbagebetaling fra 68 procent til 83 procent ved at henvise til andre borgeres adfærd i stedet for kun at true med bøde. Jo tættere på borgerens identitet den sociale reference kom, desto mere effektiv var påvirkningen – fra nationalt gennemsnit til postnummer til borgerens egen by (postnumre dækkede et større område end by, da studiet blev gennemført på mindre byer).



BIT testede tilføjelser af sociale argumenter til standardbrevet, der førhen udelukkende truede med sagsanlæg ved manglende betaling. Både briternes generelle betalingsadfærd samt adfærden i borgerens eget område eller by blev testet. Jo tættere på borgerens identitet den sociale reference var, desto mere effektiv var brevet.

På landsplan svarede resultaterne til hurtigere inddrivelse af 160 mio. pund, hvis metoden blev rullet

konsekvent ud nationalt. Den omkostningslette effektive inddrivelse kunne igen frigøre ressourcer i de engelske skattemyndigheder, der estimeret ville genere yderligere 30 mio. pund ekstra indtægt om året. BIT har sidenhen isoleret og testet flere forskellige variable for at komme endnu tættere på den præcise effekt af de enkelte formuleringer og tiltag.

Moralen i eksemplet er dobbelt. Dels demonstrerer eksemplet store besparelsesmuligheder i at lægge bånd på mavefornemmelser. Dels viser historien, at tests er nødvendige, fordi kompleksiteten er stor og svaret nogle gange ligger i højst overraskende detaljer. Skatteforsøget havde således den stik modsatte virkning, da det blev gentaget i Israel. Her øgede forsøget tilbagebetalingstiden. Hvad end grunden var, er det en vigtig påmindelse om, at politiske beslutninger, som er baseret på intuition eller ideologi, kan være dyre og farlige. Groft sagt er ingen indsigt endegyldig, før den er testet i sin relevante sammenhæng. Derfor rummer kontrolgruppetests et stort potentiale som en grundlæggende fremgangsmåde i større offentlige tiltag, der umiddelbart virker besværlig, men som kan spare rigtig mange skattekrone.

[1] Du kan læse mere om, hvordan den igangværende datarevolution åbner op for nye muligheder for

indsigt i adfærd, i bogen *Data – Virksomhedens nye grundstof* (Gyldendal Business, 2013).

RESSOURCEFORBRUG

De samlede handlinger af individer og organisationer påvirker mange aspekter af energisystemet, men efterspørgsel og balancen mellem udbud og efterspørgsel er påvirket i lige så høj grad af individuelle valg, præferencer og adfærd som af teknologiske fremskridt.

SA's energiministerium, 2011

For offentlige ledere er et af de mest centrale emner vores voksende ressourceforbrug. De fleste mennesker i den vestlige verden er klar over, at kloden er under pres, og at det primært skyldes vores antal og adfærd som mennesker. Alligevel synes vores evner til at handle ikke at indhente problemernes vækst. Vi snakker som samfund ikke længere om at bidrage *positivt* til klodens tilstand. Når politikere sætter mål for, hvordan vi kan behandle kloden bedre, handler det altid om at *reducere* den negative påvirkning, og selv dét tegner til at blive svært at opnå.

Der er mange forskellige grunde til, at borgere ikke magter at gøre noget, og mange af grundene hænger sammen med jakkesættets efterrationaliseringer af abens adfærd: "Jeg sorterer affald og bruger

sparepærer, og så er det i orden at flyve to gange om året,” beroliger man måske sig selv. Rationalet holder bare ikke, for én flyvetur er værre for klimaet end alle de konservesdåser, du kan konsumere på et helt liv. Konsekvenserne af vores daglige adfærd i den miljømæssige sammenhæng er abstrakte, mens gevinsterne ved et bekvemmeligt liv er anderledes umiddelbare. Stræben efter bekvemmelighed har været en af menneskehedens største drivkræfter og roden til utrolige opfindelser, men vi har nået et punkt, hvor de langsigtede konsekvenser er ved at indhente de umiddelbare gevinster og sænke vores livskvalitet.

Den største årsag til ressource- og klimaudfordringerne er, at hidtil afprøvede løsningsmodeller ikke matcher problemets vækst. Svaret har indtil nu været, at så må der skrues op for indsatserne: altså de samme interventioner, bare mere og flere af dem. Men en enkelt nyhedsudsendelse er vist nok til at konkludere, at det heller ikke er svaret – og at vi hverken på nationalt eller globalt plan har fundet bæredygtige løsninger.

Den ubekvemme sandhed

En metaanalyse af bæredygtig adfærd udført af Kollmuss og Agyeman har vist, at mindst 80 procent

af de faktorer, som påvirker borgere til at opføre sig mere bæredygtigt, ikke kommer fra viden, information eller øget opmærksomhed. Derimod er det strukturelle ændringer eller tiltag, der gør det nemt for folk at gøre det rigtige, som har succes. Hvis målet er, at borgerne skal have en mere bæredygtig adfærd, kræver det, at man arbejder aktivt med, hvordan vi faktisk er som mennesker.

Kommentatorer og klimaforskere påpeger ofte, at det er længe siden, man erkendte, at der skal ske handling lige nu. Al Gore begyndte sin klimakamp i 1960'erne, og lige siden har de fleste nok håbet, at teknologisk innovation ville klare ærterne, så man selv blev fri for at ændre livsstil og vaner. Den mistanke blev bekræftet tidligere i år i en artikel i tidsskriftet Nature, hvor professor Benjamin Sovacool fra Aarhus Universitet offentliggjorde sine resultater fra et metastudie, hvor han har gennemgået forskningen i energieffektivisering. Ifølge Sovacool handler 95 procent af alle forskningsartikler siden 1998 om teknologi, og kun forsvindende få om menneskelig adfærd.

Men vi kan nu også gøre noget for at tackle adfærden mere direkte. Og her kan adfærdsdesign hjælpe på to niveauer:

1. Ved konkret påvirkning af forbrugeres faktiske adfærd – for eksempel når du forsøger at etablere incitamenter eller fjerne barrierer med henblik på at få folk til at agere mere miljøbevidst.
2. Ved at påvirke *oplevelsen* af at reducere forbrug og mindske det psykologiske ubehag ved tab af komfort, status og belønning.

Konkrete adfærdspåvirkninger er naturligvis relevante, men samtidig er det vigtigt at mindske folks ubehag ved at ændre livsstil. Begge dele udgør nemlig store udfordringer for et væsen, hvis primære evolutionære succes er at kunne indrette sig behageligt. Lige nu vinder brugen af standardvalg frem, således at forbrugere ikke aktivt skal vælge bæredygtige løsninger, men blot undlade at fravælge den løsning, der allerede er forslået som standard. Denne tilgang udnytter abens dovenskab, og det at mennesker er tilbøjelige til at foretage sig mindst muligt, hvis de kan slippe af sted med det, og måske samtidig fornemmer, at valget også er gruppens foretrukne. En variant af denne tilgang tilbyder flere løsninger, men lader det bæredygtige valg være det relativt mest attraktive blandt mulighederne. Det kan være en besparelse eller mindre papirarbejde – fordelene behøver ikke at være særlig stor, blot den er relativt bedre end de øvrige muligheder. Så vil aben vælge det bæredygtige valg, og jakkesættet kan glæde

sig over at have valgt rigtigt og for eksempel ikke opleve samme tab af komfort. Denne metode udnytter, at vi vurderer værdi relativt til andre muligheder, men sjældent i absolut målestok.

Den tid, den sorg

En af de helt store udfordringer for bæredygtige adfærdsændringer er noget så generelt som tid. Tid er en af menneskets største mentale udfordringer, og tid spiller også en fremtrædende rolle i overforbrug. Fra et evolutionært synspunkt har det nære og nuet altid haft den største indflydelse på vores overlevelse. For urmennesket var farerne typisk akutte, chancerne for overlevelse få, og livslængden forventelig kort. Man måtte handle og reproducere sig, mens tid var. Formodentligt derfor har mennesker svært ved at forholde sig til langsigtede konsekvenser, planlægge langt ud i fremtiden og respektere fremtiden på lige fod med nutiden.

Jakkesættet kan godt planlægge og forstå fremtidige risici, men det er aben, der styrer valgene her og nu på en almindelig hverdag. Det er også derfor, mange fejler, når de forsøger at ændre adfærd. Handler det om fremtiden, overvurderer mennesker typisk deres egne ressourcer og undervurderer mulige forhindringer. Tænk blot på kuldsejlede it-projekter

eller fejlslagne slankekure. Det forklarer også til dels, hvorfor det er så vanskeligt at spare op til alderdom, undgå cigaretter eller redde en planet fra klimaforandringer. Når truslen ikke er synlig i din hverdag, og hvis konsekvenserne ligger mange år ude i fremtiden, har det bare ikke den samme effekt.

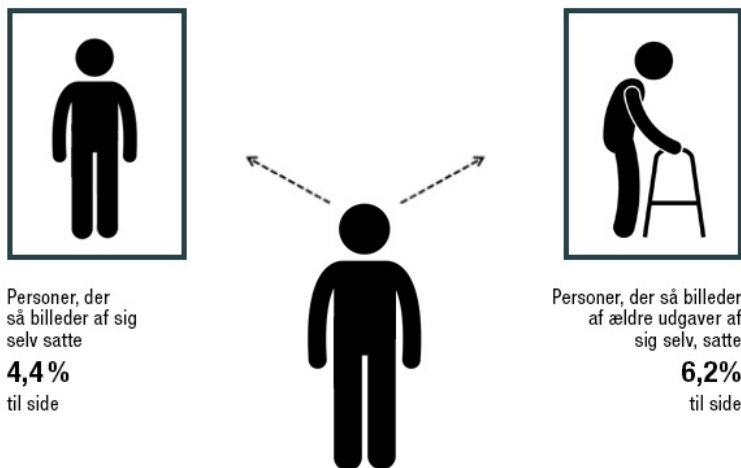
Mennesker reagerer ofte stærkere og mere spontant på hændelser, der sker lige nu. Det er også derfor, mange overvurderer den statistiske risiko ved flystyr, fordi de er så spektakulære. Det er ganske enkelt nemt at genkalde sig historien om et grufuldt flystyr. For eksempel tog mange amerikanere bilen i stedet for at flyve efter angrebene på World Trade Center i 2001. At køre bil er langt mere risikofyldt end at flyve, og statistikkerne viser da også en væsentlig stigning i trafikdræbte amerikanere i årene efter terrorangrebet. Men det var sådan, amerikanerne reagerede. Mindeværdige hændelser og hændelser, der er sket for nylig, tillægges simpelthen størst sandsynlighed. Aben forholder sig ikke til statistik, men til tilstande som frygt, smerte og nydelse.

Det betyder, at de situationer, som folk aldrig før eller meget sjældent har oplevet, står ekstra svagt. Det gælder både i kampen om daglige prioriteringer og især i forhold til politiske beslutninger. Tænk på finanskrisen i 2008, hvor hovedparten af eksperterne

ikke forudså sammenbruddet og politikere verden over handlede for sent. På samme vis benægter store dele af den vestlige befolkning en samlet videnskabs kraftige advarsler om at opretholde den nuværende energiforsyning og forbrugskultur, fordi det enten er for abstrakt at forstå eller bare ikke harmonerer med deres livsstil. Jakkessættet er som bekendt ret formidabelt til at beskytte din eksisterende adfærd med raffinerede begrundelser som 'det klarer teknologien' eller ved at afvise advarslerne som en 'venstreorienteret konspiration'.

Der er tilsyneladende meget konkrete grunde til, at vi som mennesker har svært ved at foretage valg, hvis konsekvenser ligger langt ud i fremtiden – selv når det angår vores egen sundhed og sikkerhed. Amerikanske forskere har fundet ud af, at mennesker ikke anvender de samme områder i hjernen til at tænke på sig selv i dag og cirka ti år frem i tiden. Du anvender simpelthen andre områder i hjernen, når du skal forestille dig selv om ti år. Faktisk er det de samme områder, som du bruger, når du tænker på andre mennesker. Det betyder, at på et mentalt og emotionelt plan er det ikke dig selv, du har i tankerne, når du forestiller dig dit fremtidige jeg – det er en anden. Måske har du sympati for og empati med den rynkede og gråsprængte version af dig, men du opfatter ikke personen som en integreret forlængelse af dit

nuværende jeg. Og så er det ikke underligt, at det er svært at droppe rejsen til Thailand om to måneder til fordel for en potentielt mere ustabil verden i fremtiden.



Forskerne ønskede at teste deres neurologiske fund af menneskers forskellige måder at forholde sig til sig selv på nu og i fremtiden. De viste forsøgspersoner billeder af nogle ældre udgaver af dem selv for at se, om det ændrede deres valg. Det gjorde det. Konfrontationen med et ældre jeg var nok til at øge villigheden til at investere i fremtiden i form af pensionsopsparing med et par procent.

At nutiden betyder mere end fremtiden, har stor indflydelse på, hvordan vi som mennesker handler og agerer i verden. Problemet vokser kun, i takt med at vores handlinger og opfindelser har meget mere vidtrækkende konsekvenser. Og det påvirker politiske beslutninger. Det er de nyeste hændelser, som påvirker stærkest, og politikere træffer ofte deres beslutninger ud fra det, der sker lige nu. Det er jo det,

der optager befolkningen, og som påvirker meningsmålingerne.

Det nære trumfer altid det fjerne

Mennesker træffer ofte beslutninger ud fra nuet og ud fra omgivelsernes signaler. Den måde at styre sin adfærd på er energieffektiv, fordi du ikke behøver at tænke alting til ende og forudsige lange årsagskæder, før du handler. I en meget kompleks verden, kan du alligevel ofte ikke foregribe alt. Her er lynhurtige reaktioner tit bedre.

Grunden til, at så få frivilligt ændrer adfærd selv med trusler om og voksende dokumentation for global opvarmning, er blandt andet, at der ikke er nogen umiddelbar konsekvens. Konsekvenserne kommer til udtryk i langsomme stigninger i temperaturer, stigende vandstande og enkeltstående naturkatastrofer i fjerne egne. Det er simpelthen for indviklet og langsigtet til, at mennesker reagerer og ændrer adfærd. Kun ved naturkatastrofer, der bliver dækket af medier som actionmættet nyhedsstof, og hvor de fleste er enige om, at katastrofen er en direkte konsekvens af en ikkebæredygtig adfærd, blusser det grønne engagement op. Mennesker vurderer oftere risici ud fra frygt end ud fra statistik, og derfor påvirker det flere at se billeder af oversvømmede byer

– nogle beslutter endda at ændre adfærd, når de ser sådan nogle billeder – mens prognoser for vandstandsstigning ikke rykker mange. Men selv i de mest katastrofale tilfælde varer reaktionen sjældent særlig længe. Få dage senere køber vi æbler fra New Zealand igen, fordi de er billigere. Det reflekterende jakkesæt kan godt forholde sig til langsigtede konsekvenser, og det er blandt andet derfor, man kan blive enige om politiske initiativer, der skal nedsætte CO₂-udledningen. Men den handlende abe forholder sig ikke til det i dagligdagen. Den skal have mere umiddelbar respons på sin adfærd, for at ændre kurs.

Incitamenter, som aben forstår

Incitamenter spiller en væsentlig rolle i stort set alle hjørner af det moderne samfund, også i forbindelse med ressourceforbrug. Men incitamenter har fået en hård medfart sammen med kritikken af klassisk mikroøkonomi og forestillingen om det rationelle menneske. De fleste mennesker ændrer ikke adfærd ved udsigten til straf eller skattefradrag, lyder argumentet. Men en pragmatisk adfærdsdesigner smider ingen værktøjer bort, hvis de virker. Og det gør incitamenter nogle gange – for eksempel i forhold til ressourceforbrug.

Ved at oversætte ressourceforbrug og bæredygtig adfærd til noget mere konkret og umiddelbart bliver bæredygtighed og energieffektivitet relevant for folk på hverdagsbasis. Det er miljømærkning på alt fra fødevarer til hårde hvidevarer og klassificering af biler efter brændstoføkonomi eksempler på. Initiativerne skal få forbrugerne til at forholde sig til klodens tilstand, når de køber ind, men også generelt i deres daglige adfærd. Her er der flere måder at angribe klimaproblematikkerne på. Som vi så i eksemplet med tilbagebetaling af skat, kan rationelle incitamenter – som eksempelvis økonomisk straf eller belønning – med fordel suppleres med virkemidler, der påvirker vores basale og ofte ubevidste motivationer. I skatteeksemplet forbigår man den egentlige problemstilling (gæld til det offentlige), og i stedet aktiverer man sociale normer på området. På den måde supplerer man den klassiske rationelle kommunikation til jakkesættet ved at tale direkte til abens grundlæggende sociale behov.

I andre tilfælde kan man supplere den egentlige problematik ved at indføre incitamenter, der ikke handler om det egentlige problem, for eksempel overforbrug, men som giver jakkesættet et incitament til at ændre adfærd alligevel. Her er der ét incitament, som jakkesættet er særligt glad for: penge.

I bogen *Nudge* fra 2008 beskriver Richard Thaler og Cass Sunstein, at amerikanske bilforhandlere siden 1975 har været forpligtet til at vise bilers benzinøkonomi i den amerikanske standardenhed *miles per gallon*. Årsagen er, at man vil appellere til den miljøbevidste amerikanske bilforbruger. Men hvis du kender bare lidt til USA, sætter du måske også spørgsmålstegn ved effekten af den fremgangsmåde. For mange amerikanere er det for abstrakt at høre, at deres bil ikke kører særlig mange miles på en tankfuld benzin. Oplysningen bliver derfor en irrelevant information sammenlignet med bekvemmeligheden ved en V8-motor. Som konsekvens har den amerikanske miljøstyrelse, EPA, siden 2008 krævet, at forhandlerne også viser et økonomisk overslag over det forventelige årlige benzinforbrug. De nye informationer indeholder desuden en vurdering af, hvor benzinøkonomisk bilen er i forhold til andre biler i samme klasse, hvor mange penge de ville kunne spare ved at vælge en anden bil, som i parentes bemærket er bedre for miljøet, og hvad de ellers kunne bruge de penge på. På den måde prøver EPA at give bilkøbere et økonomisk incitament til at have en mere bæredygtig adfærd. Den slags hjælp til at oversætte værdi og købekraft kalder økonomer for 'de forspildte mulighedsers pris' (lost opportunity costs). Altså hvad du i stedet kunne bruge de 8.000 kroner til, som du har sparet på benzin. Måske har EPA's initiativ virket,

eller også skyldes det generelle prisstigninger på benzin. I hvert fald kan vi konstatere, at selv i Guds eget land bliver der længere og længere mellem de allermost benzinslugende motorer.

Case: Pizzapant

Er det muligt og realistisk at bede unge, festglade mennesker i Københavns natteliv om at smide deres papir, pizzabakker og ølkrus i skraldespandene? Vi taler om en målgruppe i festhumør med en høj promille, og som i øvrigt mest er optaget af et potentielt følgeskab hjem. I november og december 2013 udførte /KL.7 en opgave for Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning (TMF). Opgaven lød på at nedbringe mængden af henkastet affald i et af byens mest travle festområder: området omkring Gothersgade i Indre By. Kombinationen af diskoteker, natåbne spisesteder og en masse fulde unge mennesker genererede store mængder affald, og hver fredag, lørdag og søndag morgen lignede gaden en krigszone – til stor gene for områdets beboere. Og desuden var det dyrt for Københavns Kommune at rydde op. Skiftende oplysningskampagner havde kun haft begrænset effekt, så TMF var klar til at afprøve adfærdsdesign som en mulig løsning på problemet.

/KL.7 gik selv i byen – ikke for at feste, men for at

observere affaldets udvikling. Vi kunne hurtigt se, at pizzabakker og madposer fra en nærliggende 7-Eleven var de to største kilder til skraldets omfang. I samarbejde med den pågældende 7-Eleven og det lokale natåbne pizzeria udviklede vi derfor et pantsystem, hvor man kunne aflevere skrald mod en lille udbetaling. På den måde gav vi noget værdiløst værdi, og folk i området fik et økonomisk incitament til at rydde op. Samtidig blev pantkonceptet et eksempel på, at adfærdsdesign kan fokusere på løsninger *uden om* den uønskede adfærd. Folk smed nemlig stadig lige så meget affald på gaden som før, men nu blev det bare samlet op hurtigt igen. En optælling viste, at der lå 56 procent mindre affald på gaden, når man kunne få pant for det.

Aben efteraber

Der findes mange eksempler på fejlslagne intuitive forsøg på at påvirke folks adfærd. Et af dem foregår på mange hoteller verden over. Det er et velkendt problem blandt hotelejere, at håndklæder kun anvendes én gang, hvorefter de bliver vasket. Det koster hotellet penge og kræver unødvendigt meget vand og vaskemiddel. Måske er du også stødt på skilte på hotelværelser badeværelser, der beder dig om at tænke på miljøet og genanvende dit håndklæde? Appellen går altså på, at hotellets gæster bør genbruge

deres håndklæder for miljøets skyld. Det er et nobelt ønske, som det er vanskeligt at være uenig i. Ikke desto mindre er der mange gæster, der ikke genbruger deres håndklæder. Nu er de jo på hotel og har vel betalt for den ekstra luksus.

En gruppe amerikanske forskere anført af Robert Cialdini, professor i psykologi og marketing ved Arizona State University, satte sig for at afprøve forskellige argumenter for, hvorfor hotelgæsterne skulle genbruge deres håndklæder. Hvad var det mest effektive argument? Som et forsøg satte de to typer skilte op på badeværelserne på et middelstort amerikansk hotel. Det ene skilt viste den traditionelle appel: *Hjælp os med at redde miljøet – genbrug dit håndklæde*. Det andet skilt viste et argument baseret på påvirkning med sociale normer. Det samme, som BIT benyttede i skatteeksemplet fra England. Skiltet oplyste, at *75 procent af hotellets gæster bruger deres håndklæde mere end én gang*. På den måde indikerede skiltet, at man kunne være en del af den gruppe ved at gøre det samme. Antallet af gæster, der genbrugte deres håndklæder, steg med 10 procent blot ved at ændre ordlyden på skiltet. I de efterfølgende forsøg prøvede forskerne at komme endnu tættere på den enkelte gæst. De fandt ud af, at hvis skiltet beskrev, hvad andre tidligere gæster på netop det pågældende værelse havde gjort, kunne de øge

håndklædegenbruget med yderligere fem procent. Jo nemmere det var for hotellets gæster at identificere sig med den gruppe, der blev omtalt, jo mere genbrugte de deres håndklæder.

Man kan undre sig over, at det, andre gør, påvirker os mere end jordens potentielle klimaforandringer – at tilsyneladende irrelevante oplysninger virker bedre end store konsekvenser. Men de langsigtede konsekvenser er for udmattende og vanskelige at forholde sig til og forringer abens evne til at navigere i dagligdagen. Forsøget fra hotellet viser imidlertid, at man med succes kan anvende mere umiddelbare motiver til at styre folks adfærd. Ved at spille på, at vi mennesker gerne vil være en del af flokken, som vores overlevelse ofte har været afhængig af, kan det lykkes at skabe en mere bæredygtig adfærd. Fordelen ved sociale påvirkninger og grunden til, at de er så fremtrædende i adfærdsdesign, er, at vores sociale orientering er meget grundlæggende og bliver håndteret i en af de evolutionært ældste dele af vores hjerner. Det betyder, at sociale påvirkninger er meget robuste.

Case: Opower: 3 millioner ton mindre CO₂

Den amerikanske energivirksomhed Opower har sænket de amerikanske borgeres forbrug af energi,

blandt andet ved at oplyse om forbrugernes egen adfærd. Opowers forretningsmodel er simpel: De opsamler store mængder forbrugsdata og giver det tilbage til slutbrugerne i form af letforståelige data og visualiseringer af, hvor meget energi den enkelte person forbruger. Ved at give folk regelmæssig information om deres forbrug skaber Opower en såkaldt kort feedbacksløjfe, hvor slutbrugerne kan se en umiddelbar konsekvens af deres forbrug.

Feedback kan dog ikke stå alene. Det er begrænset, hvad det nytter at få at vide, hvor mange kilowatt-timer man bruger, hvis man ikke har noget at sammenligne en kilowatt-time med. Det ved Opower godt, så de har knyttet noget ekstra til den feedback, de sender ud til deres kunder – nemlig hvor mange kilowatt-timer den pågældende forbrugers nabo bruger. På den måde kan man sige, at Opower laver en feedbacksløjfe, der ikke har noget med det egentlige budskab at gøre, men som giver forbrugeren noget at forholde sig til. Opower har fundet ud af, at de brugere, der får at vide, at deres forbrug ligger over gennemsnittet i forhold til en gruppe mennesker, som de identificerer sig med, ofte sænker deres forbrug. I skrivende stund har Opowers metode reduceret den amerikanske udledning af CO₂ med over fem millioner ton. Som Opower skriver på deres hjemmeside:

”Adfærdsbaseret energieffektivisering er en af de mest spændende nye kilder til store energibesparelser: Det er pålideligt, konsistent og omkostningseffektivt.”

Opower er et godt eksempel på, at forkortede og relevante feedbackløjfer har en indvirkning på folks adfærd. Samtidig er Opower et fremragende eksempel på en af de mest magtfulde adfærdsmekanismer i vores system: Den indre abe er et flokdyr, og folk vil gå langt for at undgå at stå uden for eller bagest i flokken.

LOVOVERTRÆDELSER

Vi må dog erkende, forekommer det mig, at mennesket med alle sine ædle kvaliteter, alle sine ophøjede kræfter, stadig bærer i sin kropslige ramme det uudslættelige stempel fra sin ydmyge oprindelse.

Charles Darwin

Loven er vores samfunds mest centrale instrument til at regulere adfærd. Jura og politiets håndhævelse af vores love er essentielle grundpiller under vores livskvalitet. Selv juraen har dog arvet en svaghed, som den deler med mange andre civiliserede forsøg på adfærdsregulering: Den fokuserer mest på jakkesættets frygt for fremtidig straf. Hvis du køber bogens præmisser indtil nu, så vil du kunne se, at adfærdsdesign tilbyder en række mulige supplementer til at korrigere borgeres adfærd ved at adressere aben i højere grad.

Adfærdsdesign er ikke en erstatning for jura og politi, men en omkostningslet udvidelse af myndighedernes regulatoriske værktøjskasse. Adfærdsdesign har allerede skabt mange effektive løsninger i blandt andet Storbritannien, Holland, Japan og USA. Her har

utraditionelle metoder til forebyggelse og minimering af kriminel adfærd vist, at man kan hjælpe de udøvende magtinstanser ved at anvende adfærdspsykologi.

I adfærdsdesign tager interventionerne udgangspunkt i, hvordan vi som mennesker er biologisk disponeret for at handle. Adfærdsdesigneren afsøger, hvordan de biologiske færdigheder spiller ind i netop den kontekst, som adfærdsdesigneren forsøger at påvirke. Hvis man omvendt designer interventioner uden respekt for menneskets biologi, går det let galt. Faktisk risikerer myndigheder at fremprovokere den uønskede adfærd. Et klassisk eksempel på adfærdsregulering er forbudsskilte, som viser den uønskede adfærd eller genstand med en rød streg over. Undersøgelser viser nemlig, at mennesker læser budskaberne anderledes end ventet. Skilte med 'sprøjter forbudt' i beskidte baggårde får ikke stofmisbrugere til at gå væk eller gemme sprøjterne – tværtimod. Skiltet appellerer nemlig til belønningscenteret i stofmisbrugerens hjerner, fordi det minder dem om at blive høj. På samme måde giver et skilt med en cigaret eller øl med en streg henover folk mere lyst til at ryge eller drikke. Man risikerer ganske enkelt at markedsføre misbrug.

Et andet eksempel er den klassiske appel om at betale sin skat. Gennem tiden har en del kampagner oplyst, hvor mange penge staten går glip af som følge af skattesnyd. Men det får ikke flere borgere til at betale – tværtimod hjælper man indirekte borgeren til at legitimere snyd, fordi mange andre tilsyneladende også snyder. I en større kampagne i England måtte myndighederne således erkende, at skattesnyd faktisk steg efter en stor kampagne, der påpegede problemets omfang som appel til den gode borger. Ved at designe interventioner uden forståelse for menneskets grundlæggende adfærdsmønstre risikerer du ikke blot manglende effekt, men sågar den modsatte effekt.

Uorden avler mere uorden

Ville du tage en pengeseddel fra et brev i en postkasse? Hvad nu hvis postkassen var dækket af graffiti, og området rundtomkring flød med skrald? Juridisk og etisk er der ingen forskel på pengesedlen i de to situationer, og for mange er det svært at forestille sig, at man vil agere forskelligt. Men et forsøg foretaget i Holland viser noget andet.

En gruppe forskere lagde en 5€-seddel i en konvolut og placerede konvolutten, så den stak ud af brevsprækken i en postkasse. Sedlen kunne tydeligt ses igennem ruden i konvolutten, og forbipasserende

kunne derfor blive fristet til at tage den. Der var dog ikke nogen tvivl om, at det var en ulovlig handling, for konvolutten skulle åbnes, før man kunne få fat i sedlen. Forskerne observerede de forbipasserendes adfærd og noterede, at 13 procent stjal pengesedlen. Derpå overmalede forskerne postkassen med graffiti, spredte affald i området og gentog forsøget. Nu nappede 27 procent af de forbipasserende pengesedlen. Postkassens og nærmiljøets tilstand havde altså en stor effekt på de forbipasserendes adfærd. Folk blev simpelthen mere tilbøjelige til at stjæle i situationen, hvor andre sociale normer tilsyneladende allerede var brudt.

Fænomenet hedder 'broken windows theory' og er meget veldokumenteret. Man kan se det som den negative udgave af menneskets flokmentalitet. Teoriens navn kommer af, at forladte bygninger kan stå uberørte i lang tid, men hvis først ét vindue er smadret, går der ikke lang tid, før alle vinduespartier er knust. Folk er mere tilbøjelige til at smadre endnu et vindue end det første vindue. Uorden avler mere uorden.

Andre forsøg har vist, at folk er mere tilbøjelige til at smide affald i områder med graffiti, henkastet affald eller forladte indkøbsvogne. For offentlige myndigheder er det en væsentlig indsigt. Broken

windows theory bliver allerede brugt mange steder i det offentlige rum, hvor man gør en særlig indsats for at rydde op og holde rent, eksempelvis i parker og på gader. På den måde tjener det både en strategisk og præventiv funktion over for uhensigtsmæssig adfærd: Omgivelserne bliver pænere at kigge på, og man mindsker risikoen for, at andre smider deres affald eller maler graffiti. Det viser desuden, hvor vigtigt det er at undgå de mest kritiske handlinger, for eksempel det første smadrede vindue, og at det heller ikke altid er nok at fokusere på oplysning og information. Og i mange situationer kan man faktisk bremse eskaleringen tidligt, inden konteksten i sig selv kommer til at forstærke uønsket eller ligefrem ulovlig adfærd.

Case: Pink som adfærdsregulator

I 1970'erne satte en gruppe amerikanere sig for at løse et stigende problem med folks opførsel i detentionen. Cellerne blev kaldt 'drunk tanks' og havde plads til 10-20 mænd. Det er nemt at forestille sig, hvad der sker, når man samler så mange frustrerede, berusede mænd i én celle med begrænset adgang til mad, toilet og andre fornødenheder. Stemningen nærmede sig ofte kogepunktet, og slagsmål blev ret hurtigt en naturlig del af fængselspersonalets hverdag. Derfor begyndte man at kigge på forskning i farvers indvirkning på

mænd og stødte på nogle interessante indsigter. Farven pink – mere præcist farvekoden Hex #FF91AF – sænker nemlig mænds testosteronniveau kortvarigt og beroliger dem. Fængselspersonalet besluttede at male cellerne med farven, og man ventede spændt, da næste kuld fulderikker kom ind. Ganske som håbet, var der langt færre problemer i cellerne. De opsigtsvækkende resultater fik stor bevågenhed i USA, og den specifikke farvetone fik tilnavnet 'drunk tank pink'.

Idéen med at bruge farven pink opstod oprindeligt, da nogle psykologer i 1960'erne opdagede, at deres studenter opførte sig bedre i klasseværelser, der var malet pink. Siden er der blevet lavet en masse forsøg for at be- eller afkræfte farvehypotesen. Her er det blandt andet kommet frem, at farven kan få blodtrykket til at falde markant, og endnu vigtigere: Faldet i testosteronniveau manifesterer sig faktisk ved, at mænd bliver svagere. De kan simpelthen løfte mindre, mens de kigger på den pink farve. Selv om forskningsresultaterne varierer en del, i forhold til hvor meget og hvor længe effekten varer, så kom det til et punkt, hvor Hayden Fry, den daværende træner for University of Iowa's amerikanske fodboldhold, malede modstanderholdets omklædningsrum pink. På den måde mødte modstanderne op på banen med et sænket testosteronniveau. Sidenhen er der blevet

indført en regel om, at begge omklædningsrum skal have samme farve.

Aber på kant med loven

De fleste mennesker oplever at komme på kant af loven en gang imellem – ikke alvorligt, men for eksempel ved at krydse fodgængerovergangen for rødt klokken tre om natten i en mindre provinsby. Oftest sker det, fordi abens impulser ikke lader sig kontrollere rationelt. Det giver ganske enkelt ikke mening at vente, når gaden er øde. Den slags lovovertrædelser er harmløse, men mange andre overtrædelser kan være til fare for ens eget og andres liv. Og overtrædelserne kan desuden belaste de offentlige udgifter eller skade virksomheders indtjening. Så hvordan får man folk til at lade være med at overtræde loven? Hvordan får man aben til at gøre det rigtige? De fleste tænker straks på straf og bøder, og det er også sådan, juraen er bygget op, men der er mange problemer ved at bruge trusler om straf som det primære instrument til afskrække en særlig adfærd. I en adfærdsmæssig optik lider truslen om fremtidig straf under, at fremtiden ofte ikke styrer aben. Mindre forbrydelser er sjældent velplanlagte jakkesætshandlinger, men sker derimod ofte i affekt, i travlhed, i uopmærksomhed, i grupper og så videre. Desuden vil abens ukuelige optimisme negligere

risikoen for at blive opdaget. Det er ikke kun andre mennesker, som får kræft; det er også alle de andre, der bliver fanget. Selv over for planlagte forbrydelser som økonomisk kriminalitet og bankrøverier virker trusler om straf ikke tilstrækkeligt, for selv her nærer forbrydere en overoptimisme i forhold til egne chancer for at undslippe straf. Derfor er fremtiden ikke den bedste regulator, og slet ikke ved de mindre overtrædelser. Men hvad kan man så gøre for at forebygge eller ændre adfærden hos kriminelle? Myndigheder kan for eksempel gøre det lettere at have den ønskede adfærd, snarere end at fokusere på at forbyde den uønskede.

Case: Share With Care

Mange husker måske de kampagner, der skulle få forbrugere til at stoppe med at dele filer ulovligt på nettet. Argumenter som "du ville jo heller ikke stjæle en bil" og "du ville jo heller ikke stjæle en dvd i en butik" tonede frem på skærmen, når man satte den lejede film i afspilleren. Kampagnerne viste sig dog utilstrækkelige. Forbrugerne ændrede ikke adfærd. I stedet var kampagnerne med til at fremhæve, ja endda med til at forstærke, konflikter mellem forbrugerne på den ene side og producerne og distributørerne på den anden.

For at gå til problemet med helt nye metoder engagerede Kulturministeriet, teleindustriens brancheorganisation og rettighedshavere /KL.7. Sammen med projektkonsortiet planlagde og gennemførte vi adfærdskampagnen *Share With Care* i 2013. Det var en indsats, som gennem undersøgelser, test af adfærdspåvirkninger og forretningsudvikling af nye services skulle undersøge forudsætningerne for et bæredygtigt kulturforbrug. Trusler havde hidtil vist sig ikke at hjælpe. Forbrugerne havde ganske enkelt vurderet, at risikoen for at blive fanget var minimal. Ydermere havde piratkopiering for længst aflejret sig som en vane hos forbrugerne hinsides etik eller værdier, så det ville ikke nytte noget at true, oplyse eller på anden måde appellere til fornuft.

Derfor tog *Share With Care*-kampagnen ikke udgangspunkt i, hvad forbrugerne *tror* eller *siger* de gør, men hvad de *faktisk* gør, og hvordan selve adfærden – ønsket om let adgang til indhold – kan påvirkes i en mere hensigtsmæssig retning. Til det brugte vi LAST-modellen, som er udviklet af BIT. LAST-modellen består af fire tommelfingerregler: let, attraktivt, socialt og timeligt. Det skulle være let at få adgang til indhold, attraktivt at nyde indholdet lovligt, kampagnen skulle vise, hvordan den hensigtsmæssige adfærd er den mest socialt acceptable, og endelig skulle kampagnens adfærdspåvirkning finde sted

timeligt – nemlig når behovet er til stede og ikke i løsrevne situationer som reklamer eller tv-spots. I stedet for at svare på et konkret behov for kulturelle oplevelser ved hjælp af jura og moral forsøgte vi at påvirke adfærden ved i størst mulig grad at understøtte en naturlig, men bæredygtig adfærd.

Lovligt indhold er *let* at få adgang til ved at henvise til lovlige tjenester, når behovet opstår. Enten gennem søgeresultater på Google eller på blokeringssiden foran pirattjenesten. Den almindelige forbruger er jo ikke en hårdkogt kriminel, men bare en forbruger. Hun ønsker at se en bestemt film, og derfor går hun ind på den side, der hidtil har virket. Her vil et overblik over de mange lovlige servicier og deres overlegne kvalitet gøre den rigtige adfærd *attraktiv*. Det *sociale* element opstår, når man ydermere oplyser, hvor mange andre der udviser den ønskede adfærd – for eksempel hvor mange brugere Netflix, HBO, YouSee, Spotify med flere har. Og i stedet for at informere om, hvor stort problemet er, kan man skubbe til normerne i en selvforstærkende god spiral ved at fortælle brugeren, at hun er med til at støtte en bæredygtig kultur. *Timelighed* handler om at sætte ind dér, hvor den ulovlige adfærd finder sted – for eksempel ved at tilbyde forbrugeren en oversigt over alternative og lovlige servicier, når hun kommer ind på en blokeret side. Hvis man blot nøjes med at blokere

de ulovlige sider, etablerer man ikke nogen udvej og en ny lovlig adfærd. *Share With Care* foretog en stribe forsøg med at guide til den rette adfærd og undgå trusler og juridisk kommunikation og fungerede på den måde både som forretningsudvikling og et politisk laboratorium, som senere er blevet til officiel politik i Danmark og nyder stor bevågenhed i det øvrige Europa.

Pas på jakkesættets psykologiske immunforsvar

Vi har forsøgt at ændre piratkopisters adfærd i årtier. Mens tonen er blevet hårdere og hårdere, er den ulovlige adfærd blevet nemmere og nemmere. Det skaber en stor kløft mellem aben og jakkesættet, hvor aben oftest løber af med sejren. Samtidig bruger jakkesættet sine kræfter på at efterrationalisere adfærden i mødet med fordømmelsen, og så har indsatsen for alvor slået fejl.

Når vi forsøger at overbevise forbrugerne om, at deres daglige adfærd er umoralsk, risikerer vi at aktivere noget i forbrugernes hjerne, som vi kan kalde et psykologisk immunforsvar. Ligesom det fysiske immunforsvar reagerer, når fremmedelementer skaber irritation eller ubalance, så reagerer det psykologiske,

når vores selvbillede bliver udfordret eller irriteret og kommer i ubalance. For eksempel: Du ved jo godt, at det ikke er o.k. at stjæle, så hvorfor sidder du der og stjæler film og musik? Billedlig talt betragter jakkesættet problemstillingen og spørger sig selv: Hvad er den mindst smertefulde måde at komme videre på? Hvordan kan jeg nemmest genoprette balancen? Skal jeg afvise informationen, ændre min holdning eller ændre min adfærd? Svaret er ofte at afvise informationerne eller ændre holdning, for det er langt nemmere end at ændre adfærd. Undervurdér aldrig jakkesættets evne til at finde en sympatisk, legitim og plausibel begrundelse for abens adfærd. Den amerikanske adfærdsforker Dan Ariely mener, at etik handler om hvor let en adfærd lader sig forklare. Jo sværere en handling er at begrunde rationelt, des mindre etisk opfattes den. Handler lovovertrædelsen om noget, du gerne ville indrømme til fodboldkammeraterne, eller noget du i det mindste kan bortforklare overfor dig selv, så virker moraliseren ikke. Netop derfor kan vi ikke anbefale at presse lovovertrædere op i en krog, for så svarer de igen – og ofte med passionerede forsvarstaler, der kan blive til ideologi.

I eksemplet med kampagner mod ulovlig fildeling har de fleste tidligere indsatser virket stik modsat forventningen. Kampagnerne har forsøgt at ændre

forbrugernes adfærd, men i virkeligheden har man påvirket deres moralske værdier – bare ikke i den retning, man ønskede. Mange forbrugeres psykologiske immunforsvar har i stedet fået folk til at tænke "ulovlig fildeling er godt for kulturen", "pladeselskabscheferne er styrtende rige" og "ingen af de penge, jeg potentielt set betaler, går alligevel til kunstnerne, så på den måde er min ulovlige adfærd som forbruger faktisk med til at redde kunsten og kunstnerne fra de onde pladeselskabsfolk". Den mest raffinerede undskyldning, vi selv har mødt, var: "Jeg kan godt være uetisk, fordi jeg er undtagelsen, og i realiteten ingen skader."

I 2006 kom det så vidt, at Piratpartiet blev oprettet i Sverige og gik til valg med denne dagsorden. Men i det øjeblik streamingtjenester som Spotify, YouSee, Netflix og HBO blev introduceret, blev det faktisk nemmere at have en lovlig adfærd. I dag tilhører fortalerne for en fri tilgang til digitalt indhold de rabiate få. Den almindelige forbruger behøver ikke længere at aktivere sit psykologiske immunforsvar, for nu passer adfærden til hendes holdning om at betale for ydelser.

Case: Vejdirektoratet – Vores fart

I 2013 blev /KL.7 kontaktet af Vejdirektoratet for at give bud på en kampagne, som skulle reducere bilisters hastighed, når de passerede et vejarbejde. Under briefing fik vi at vide, at den tidligere kampagne, *Pas på min far*, havde været en stor succes. Næsten alle danske bilister havde bemærket kampagnen, og over 70 procent fandt den sympatisk og relevant. Da vi spurgte til kampagnens effekt – altså om kampagnen havde reduceret bilisternes hastighed – var Vejdirektoratets viden herom begrænset. Når vi fortæller det her, er det ikke for at hænge Vejdirektoratet ud. Der findes mange offentlige kampagner, som kun bliver målt på synlighed og sympati. Tværtimod vil vi med eksemplet gerne fremhæve Vejdirektoratet som en modig myndighed, der netop ændrede strategi i det følgende samarbejde om adfærds-kampagnen *Vores fart*.

Vejdirektoratets opgave er at øge sikkerheden og fremkommeligheden på de danske veje. Derfor blev det hurtigt helt naturligt at fokusere på effekten – altså bilisternes adfærd, ikke de kommunikative kvaliteter isoleret set. Det gjorde vi ved at påvirke bilisterne præcis dér, hvor hastigheden skulle reduceres, nemlig ved vejarbejder, og ved at påvirke både aben og

jakkessættet. Derudover anvendte vi selve effektmålingen, det vil sige den gennemsnitlige hastighed på tre udvalgte strækninger, som kampagnens primære kommunikative indhold både online og i pr-sammenhænge.

Kampagnen begyndte med en nulpunktsmålning, som desværre afslørede store og generelle hastighedsoverskridelser. Derfor kunne vi ikke anvende flokkens adfærd til at påvirke socialt. De fleste kørte for stærkt og offentligjorde vi det, ville det sandsynligvis øge farten. I stedet lavede vi et modsat socialt budskab, der appellerede til, at man selv skulle overholde farten, fordi det smitter af på andre bilister. Skilte med budskabet stod umiddelbart før en fartmåler, som ikke oplyste bilistens hastighed, men derimod hans/hendes overskridelse. Den information er nemlig lettere at bearbejde for jakkessættet. Slutteligt anvendte vi rumlestriben ved to af de tre vejarbejder for at se, om det øgede effekten yderligere. Det gjorde det.

Kampagnen reducerede i gennemsnit hastigheden med 33 procent. Og medierne skrev en del om kampagnen, fordi den på en helt ny måde kombinerede data, kommunikation og adfærd. Siden har Vejdirektoratet offentligt kaldt deres kampagner for adfærdskampagner.

SUNDHED

Viden ændrer ikke adfærd. Vi har alle mødt skøre psykologer, fede læger og skilte ægteskabsrådgivere.

Jerry Sternin, Red Barnet

Det er næppe nogen nyhed, at sundhed koster mange penge. Voksende problemer med livsstilssygdomme gør sundhed til en central politisk dagsorden for såvel de varme hænder som regnedrengene. Deciderede fedme-, diabetes- og stress epidemier vidner om, at nogle ting er grundlæggende galt. Konsekvenserne af de mange usunde liv er en dårlig livskvalitet og en presset samfundsøkonomi. Selv om udfordringerne er lette at forstå, forbliver løsningerne paradoksalt nok vanskelige. Hvor farmaceutiske virksomheder har imponeret med at producere teknisk avancerede præparater som insulinpenne, depotmedicin og CT-scannere, har vi ikke brugt samme ressourcer på at finde svarene i problemernes udspring: selvdestruktiv adfærd som følge af uoverensstemmelse mellem menneskets biologi og nutidens livsformer.

Engang krævede overlevelse en vis fysisk anstrengelse, men det er ikke længere tilfældet i den

vestlige og udviklede del af verden. Samtidig indtager de fleste mere sukker, fedt, røg og alkohol og kommer i kontakt med parabener, brandhæmmende stoffer og solariesol – alt sammen i mængder, som beviseligt er skadelige. Nogle politikere vil regulere omgivelserne på plads ved eksempelvis at forbyde farvestoffer og begrænse kalorieindhold i fødevarer. Andre politikere værner mere om arbejdspladser og de kommercielle interesser og påpeger, at folk jo bare selv kan vælge et sundere alternativ, så længe skadeligheden stadig kan diskuteres. Imens kæmper store dele af befolkningen med at styre deres basale biologiske drifter i fristende omgivelser og overfor usynlige trusler. Og det er her, adfærdsdesign kommer ind i billedet, medens vi venter på andre politiske indgreb i udbuddene af skadelige tilbud.

Case: Organdonation

Forestil dig to tilfældigt udvalgte lande. I det ene land er 12 procent af befolkningen registreret som organdonorer, mens det andet land har 99,98 procent registrerede organdonorer. De to lande må være vidt forskellige, ligge fjernt fra hinanden og være underlagt ganske forskellige kulturer, tænker du måske. Det behøver de dog ikke at være. Forestil dig, at de to lande er naboer med relativt ens kultur, religion og historik. Selv sprog, sociale interaktionsmønstre og

samfundsgrupper minder om hinanden. Selv om det kan lyde mærkeligt, at forskellen på antallet af organdonorer kan være så stor mellem to relativt sammenlignelige lande, så er det ikke desto mindre tilfældet. I Tyskland er blot 12 procent af befolkningen organdonorer, mens procentsatsen i Østrig er 99,98 procent.

Hvad skaber den forskel? En skjult, men markant forskel i menneskesyn, etik, medmenneskelighed? Nej, det er meget mere simpelt end det. I Tyskland bliver man ikke født som donor, men kan nemt vælge at blive det. I Østrig bliver man derimod født som donor og kan nemt vælge ikke at være det. I begge tilfælde er valgfriheden stor, men i Østrig er der færre, som benytter sig af den valgfrihed. Hjernen skal nemlig bruge energi på at træffe sådan et valg, og fordi valget er ligegyldigt for en selv på det tidspunkt, hvor andre skal bruge organerne (på det tidspunkt er man jo død), vælger hjernen ofte at forblive ved udgangspunktet – uanset hvad udgangspunktet så er. Det samme mønster gør sig i øvrigt gældende mellem Danmark med 16 procent registrerede donorer og Sverige med 85,9 procent. Skulle nogen spørge dig, hvorfor du ikke er organdonor, kan du som de fleste andre svare: "Jeg vil ikke udsætte mine efterladte for viden om, at jeg lever videre i et andet menneske." Eller den mest klassiske: "Jeg har bare ikke lige fået meldt mig ind

endnu, men jeg gør det, så snart jeg får tid." Begge udtalelser er sandsynligvis blot dit jakkesæts efterrationaliseringer for, at din abe ikke gider at ændre på status quo. Men i lyset af ovennævnte case burde svaret for de fleste danskere være: "Jeg er blevet adfærdsdesignet af staten til ikke at være organdonor."

Kan vi ikke bare oplyse os til en sund befolkning?

Et helt grundlæggende problem i mange former for sundhedsfremme og forebyggelse er misforståelsen om, at hvis man lykkes med at oplyse mennesker og endda skaber en holdning om og motivation til at ændre adfærd, så vil adfærden automatisk ændre sig. Men som vi har set tidligere, hænger det sjældent sådan sammen.

Studier af patienter, der har gennemgået bypassoperationer, viser, at under halvdelen formår at omlægge deres liv tilstrækkeligt selv efter så alvorlig og konkret en advarsel. For andre mennesker i risikogrupper er tallene endnu lavere. Tal fra forskning i en engelsk fedmekampagne har kortlagt forholdet mellem information, holdning og adfærd. Og tallene er nedslående. Selv om det lykkes at

overbevise mennesker om, at det er nødvendigt, de ændrer adfærd, vil kun ganske lidt af motivationen føre til adfærdsændringer. I den engelske fedmekampagne kunne et sted mellem 1,92 procent og 5 procent af kampagnens effekt tilskrives informationen i kampagnen. Og mon ikke de penge, der blev brugt på bannere, events og foldere, kunne være brugt bedre? For eksempel på at hjælpe mennesker til at overkomme kløften mellem deres intentioner og handlinger mere konkret end information og motivation? Det er sjældent, man hører en svært overvægtig sige, at vedkommende ikke ønsker at tabe sig, så hvorfor bruge millioner af kroner på at skabe en motivation, som allerede er der, og som alligevel kun har en meget lille indflydelse? Paradokset er, at dem, der har problemet, netop ikke naturligt besidder evnen til vedholdende motivation, og derfor bliver oplysningskampagner en dyr strategi med svag effekt.

Mænd må ikke drikke mere end 14 genstande om ugen. Ja, det ved vi efterhånden godt. Men når man sidder lørdag aften i venners lag efter et glas rosé, en halv flaske rødvin og en lille skarp til kaffen, hvem kan så huske, om man tirsdag aften tog et glas vin fra sin bag-in-box? Eller hvad med onsdag? Og hvor meget var der egentlig i glassene – en halv, en hel eller halvanden genstand? Der var nok kun en halv. Der er

rigtig, rigtig mange eksempler på, hvordan alle mennesker bedriver kreativ bogføring, når det handler om deres egne ønsker.

Du skal spise 6 stykker frugt og grønt om dagen. Men hvor mange gulerodsstænger går der på en gulerod? Hvor store var æblebådene, jeg fik lige efter frokost? Hvor mange stykker frugt var der egentlig i min morgensmoothie? Eller var det i øvrigt i går, jeg fik smoothie til morgenmad? Og når det kreative reklamebureau pepper budskabet op med '6 om dagen' og insinuerede billeder af grøntsager i intime situationer, så aktiveres dit forplantningsinstinkter. Du siger ikke: "Uhm, grøntsager er godt." Det gør kampagnen meningsløs rent adfærdsmæssigt.

Du skal som minimum gå 10.000 skridt om dagen. Hvor meget er 10.000 skridt egentlig, og hvordan skal jeg kunne lægge dem sammen undervejs i løbet af dagen? Findes der en omregningstabel til 'tramp i pedalerne' på min cykel? Og hvad med trappetrin? Skal de ikke ganges med tre – eller er det fire?

Tilliden til information er stadig stor, og hvert år spenderer vi milliarder af kroner i forsøg på at ændre folks adfærd med oplysning. På trods af de monumentale daglige beviser på den manglende effekt og efter årtiers arbejde med sundhedsoplysning,

klimakampagner og så videre lever hele industrier stadig af det generelle ønske om at påvirke adfærd gennem kommunikation.

Som du nok fornemmer, anbefaler adfærdsdesign ikke at belaste jakkesættet yderligere med formaninger og information, når aben systematisk trækker i den modsatte retning. Inden for sundhed gælder det også om at iscenesætte abens instinktive reaktioner, så de i højere grad spiller sammen med jakkesættets mere langsigtede interesser. Adfærd *kan* ændres gennem kommunikation. Men ikke ved at oplyse om, hvad der er det rigtige at gøre. Ofte har tilsyneladende irrelevante oplysninger, der taler mere til aben end jakkesættet, faktisk bedst effekt.

Belønning: 15 kroner eller 20 procent reduceret risiko?

Hvad vil du helst have: 15 kroner eller 20 procent reduceret risiko for at få en blodprop? Det valg burde ikke være svært. Men hvad nu hvis vi siger, at du tidligere har været ramt af en blodprop? Du har oplevet, hvor dramatisk det kan være, og du har også en øget risiko for at blive ramt igen. Nu burde svaret give sig selv. Men sådan er virkeligheden ikke.

Forskerne Volpp og Loewenstein satte sig for at finde ud af, hvordan man kan få patienter, der har haft en blodprop, til at huske at tage den blodfortyndende medicin, som nedsætter risikoen for tilbagevendende blodpropper fra 24 procent til fire procent. Alle deltagerne i forsøget blev udstyret med elektroniske pilleglas, så forskerne kunne overvåge, hvem der huskede deres medicin. Over tre måneder holdt forskerne øje med to grupper: en kontrolgruppe, som fik normal behandling, og en gruppe, som oplevede små belønninger løbende. Den sidstnævnte gruppe fik hver dag mulighed for at vinde en stor gevinst i et lotteri. Glemte de omvendt at tage deres pille, udgik de af lodtrækningen den dag. Over en periode på tre måneder kunne de heldigste patienter opnå en gevinst svarende til 15 kroner om dagen.

I kontrolgruppen, som ikke deltog i lotteriet, tog 22 procent af patienterne *ikke* deres daglige medicin. I interventionsgruppen, som havde mulighed for at vinde en gevinst hver dag, tog over 98 procent deres piller. Belønningen var nærværende og kontant, mens risikoen for endnu en blodprop var abstrakt, ude i fremtiden og blot kommunikeret til patienterne som en procentsats. Forskerne konkluderede, at hvis man indførte metoden som standard, ville prisen for at undgå én blodprop inden for et år være cirka 27.000 kroner. En bagatel i forhold til hvad det koster

samfundet at behandle og rehabilitere hver blodpropsramt patient.

Aben aber efter – også den forkerte vej

Når politikere og sundhedsfaglige ønsker at rulle et nyt sundhedspolitisk tiltag ud, bliver den samme fejl ofte gentaget. I et velmenende ønske om at reducere et nationalt sundhedsproblem forsøger myndighederne ofte at motivere til adfærdsændringer ved at påpege problemets omfang. Det er naturligvis for at signalere til borgerne, at deres nuværende adfærd er problematisk, uønsket og uhensigtsmæssig både for borgerne selv og for samfundet. Men strategien har en meget beklagelig sideeffekt: At udpensle omfanget af problemet signalerer, at der er masser af *andre* borgere, som har den samme uhensigtsmæssige adfærd. Og er der noget, som socialpsykologien har dokumenteret solidt, så er det, at vi mennesker er sociale dyr, der hele tiden justerer vores adfærd til at matche flokkens.

I samme åndedrag er det oplagt at pege på de tilbagevendende artikler om, at danske unge er europamestre i druk. Den slags information risikerer at påvirke de unge til at drikke endnu mere. "Druk er socialt acceptabelt – det står der i alle aviserne," bliver

artiklernes ubevidste og underliggende budskab.

Ud over de rent sundhedsmæssige problemer har et stort alkoholforbrug andre konsekvenser som for eksempel spritkørsel, vold og larm. Spritkørslen og volden giver sig selv, men når støjende, fulde mennesker er synlige i det offentlige rum, kan det faktisk medføre, at endnu flere bliver støjende og fulde. Mennesker vurderer nemlig, hvor almindeligt noget er, ud fra hvor nemt det er at genkalde sig et eksempel. Jo nemmere du kan huske en fuld og larmende person, jo mere udbredt tror du, den adfærd er. Det samme gør sig gældende med alkohol. Fordi dem, der drikker alkohol, er synlige og højlydte, tror mange, at alkoholforbruget er større, end det reelt er. Og det er med til at gøre alkohol mere socialt acceptabelt.

Case: Ringsteds unges druk

Forestil dig, at du er 14-15 år. Hvem kan bedst påvirke din adfærd i forhold til rusmidler? Dine forældre? Din lærer? En kommunal rusmiddel-foredragsholder? Din læge? Eller måske dine klassekammerater, som du bruger hovedparten af dine mentale ressourcer på at afkode for selv at passe ind? I Ringsted forsøgte man netop at arbejde med alkoholforebyggelse ud fra den hypotese, at mange unge tror, at deres venner drikker

mere, end de egentlig gør. Men hvorfor tror de unge det? Fordi det meste kommunikation om unges druk i Danmark fortæller, at problemet er udbredt, at alle ens klassekammerater, som drikker ved festerne, er de mest larmende, at alkohol er indgangen til det forjættede voksenliv, og fordi de fleste teenagere indimellem praler med, hvor meget de drak i lørdags.

Der var altså mange gode grunde til, at også de unge i Ringsted troede, at deres klassekammerater drak langt mere, end det egentlig var tilfældet. I samarbejde med Det Kriminalpræventive Råd satte man sig derfor for at måle og afsløre, hvor meget klassekammeraterne faktisk drak. Ikke som kedelige grafer og lagkagediagrammer, men som indhold, de unge kunne forholde sig til – for eksempel med antallet af flasker med Bacardi Breezer, antal centiliter vodka og så videre. Resultaterne var overbevisende: De unge havde så at sige forsøgt at leve op til en social druknorm, der var meget højere end det reelle forbrug. Faktisk så meget højere, at da man viste de unge, hvad deres klassekammerater reelt drak, faldt alkoholforbruget med 39 procent. Og indtaget af hash faldt med 80 procent. På den måde viste Ringsted, hvordan man kan skabe en positiv spiral.

Mål dig selv til nye adfærdsmål

Indsigten i adfærd vokser hastigt i den nuværende dataeksplosion, som vi tidligere var inde på. Selv vores egne mest private psykologiske og fysiologiske tilstande er nu tilgængelige via armbånd, apps og sensorer i smartphones. Måleudstyr som Endomondo, Nike+ FuelBand og Fitbit er i stor vækst, og er for længst blevet en naturlig del af mange menneskers liv. Hvis du selv anvender det, vil du nok også nikke genkendende til den adfærdsregulerende effekt, som selvmåling har. Presset fra en jævn strøm af målinger gør det lettere at få løbetrænet med faste intervaller. Og pludselig kan løbeture uden armbåndet føles spildte, fordi indsatsen ikke kan dokumenteres. På en måde mister den så at sige sin realitet. Du er, hvad du måler.

Den hastigt stigende tendens til at jage selvindsigt og forbedring kaldes selvmåling. For myndigheder betyder det, at selvrapporeret adfærd i dag kan kvalificeres af og på sigt helt erstattes med målinger af faktisk hverdagsadfærd. Folk lever mere og mere digitalt og deler billeder af deres forbrug, sociale liv, fysiske aktivitet, arbejdsliv, rejser, læsevaner, kulturelle præferencer og meget mere. Nye algoritmiske værktøjer kan samtidig identificere

mønstre på tværs af alle disse aktiviteter – mønstre, som traditionelle undersøgelser aldrig tidligere har givet adgang til. Det betyder ikke alene en større detaljegråd og fund af overraskende sammenhænge, men også indsigt i adfærden i realtid. Det betyder, at en adfærdspåvirkning kan ske præcis i det øjeblik, en given situation eller tilstand indtræder. Nu'et er som bekendt abens primære virkelighed, og det gør selvmåling til et meget vigtigt nybrud. Ikke mindst i forhold til sundhed.

I 2012 udformede den daværende sundhedsminister i England en liste med mere end 500 sundhedsrelaterede apps, som britiske læger kunne ordinere. Herhjemme kæmper blandt andre professor Henning Langberg fra Københavns Universitet for at udbrede brugen af forbrugerteknologi i sundhedsvæsnets og forskningen. Håbet er et større og mere præcist datagrundlag for både individ og kollektiv, hvor man træffer medicinske og livsstilsrelaterede beslutninger på baggrund af faktisk adfærd i stedet for selvrapportering to gange om året hos lægen.

Teknologiernes muligheder stopper dog ikke ved måling. De kan også påvirke adfærden netop der, hvor den finder sted, og hvor aben er mest påvirkelig. Vi har tidligere været inde på, hvorfor hurtigere feedback

er stimulerende for den belønningskrævende hjerne. Det er simpelthen mere motiverende, overskueligt og naturligt at udvikle sig med små skridt og hyppige mellemtider. Det er ligeledes nemmere at opretholde en ønsket adfærd, hvis det ultimative mål bliver en meningsfuld og motiverende daglig information.

Derudover er de objektive målinger en vigtig rettesnor frem for subjektive fornemmelser. Et godt eksempel på, hvorfor objektive målinger kan være nødvendige, er 'fremskridtstilbøjeligheden' (progress bias), hvor mennesker systematisk ubevidst *undervurderer* brud på egne planer og tilsvarende *overvurderer* indsatsen hen imod et mål. Det gælder blandt andet i forhold til kalorier, fysisk aktivitet, alkohol og cigaretter. Det er, når du tager en burger på vej hjem fra fitness, selv om burgeren indeholder flere kalorier, end du forbrændte under træningen, så har du fornemmelsen af at have fortjent den og stadig være på vej mod dit mål om at tabe 5 kilo. Tager du ét skridt frem, siger statistikken, at du tager halvandet tilbage, når du kun forlader dig på din mentale bogholder.

Selvmålingsteknologi har potentialet til at effektivisere og revolutionere vores sundhedssystem, og noget tyder på, at det også har stor kommerciel interesse. Se blot på de mange nye satsninger fra Google, Apple, Intel, Samsung, LG og andre store virksomheder, der

ikke traditionelt har været forbundet med sundhed. At selvmåling har kommerciel bevågenhed er godt nyt, idet sundhedssektoren dermed får en håndsrækning fra markeds kræfterne. Den nye teknologi, som er standardudstyr i smartphones, smart watches og andre mobile enheder, giver nye muligheder for at tage hånd om eget helbred, men også om hele befolkningens sundhed.

Nogle selvmålingskoncepter forsøger at gøre den sundhedsmæssige konsekvens af folks adfærd meget håndgribelig. Det svenske koncept Tikker oversætter for eksempel løbende din nuværende adfærd til en forventelig livslængde. Det er en slags nedtælling til livets endeligt baseret på din adfærd her og nu. Tikker udregner sin spådom på baggrund af, hvor meget du bevæger dig, dit BMI, om du ryger og drikker, dit søvnmønster, hvor meget du er i solen og så videre. På den måde bliver den allermest abstrakte og samtidig allermest konkrete referenceramme for din adfærd og prioriteringer – døden – et dagligt styringsredskab. Tikker svarer til at bære sin eksistens i et armbåndsur med indbyggede mellemtider. Tikker er stadig blot et koncept, hvor usikkerheden i urets dødsprognose er for stor til praktisk anvendelighed. Men Tikker er en smuk idé til, hvordan man kan kompensere for folks begrænsede horisont og skabe adfærd hver dag, selv om regningen først skal betales om mange år.

Vanernes tavse magt over det sunde liv

Er der noget, der fylder enhver adfærdsdesigner med ærefrygt, så er det en nærmest uovervindelig modstander, der lurker i hverdagen og forpurrer selv de bedste intentioner og omhyggeligt opbyggede motivationer. Vi taler selvfølgelig om vaner. Menneskets vigtigste og værste adfærdsautomatik.

Vaner får dig sikkert gennem livet med betydeligt mindre mentalt energiforbrug. Men fordi verden er blevet mere risikofyldt i forhold til langsigtede konsekvenser af dine valg, er vaners gentagne uhensigtsmæssige konsekvenser også blevet en stor modstander – ikke mindst inden for sundhed. Hverdagens vaner trækker langsomt men sikkert flere og flere mod forringet livskvalitet i form af type 2-diabetes, rygerlunger, lidelser med udspring i et stillesiddende liv og mange andre farer. Har man sagt sundhed, har man også sagt forebyggelse, og forebyggelse er tæt forbundet med vaner.

Vaner er noget helt særligt, fordi modstanderen ikke er teknisk banksprog, der vanskeliggør forståelsen af et boliglån. Modstanderen er heller ikke formanende

plakater på toilettet, der skal få mænd til at ramme kummen, men som ender med at tage den stakkels mands opmærksomhed, når han burde sigte. Når mennesker forsøger at ændre vaner, er modstanderen nogle dybt indgroede og ubevidste rutiner i vores hverdag, som du ikke blot skal besejre i enkeltstående handlinger, men igen og igen over mange uger, indtil de gamle rutiner langsomt giver efter for nye vaner.

Aben er et vanedyr

Hvert år omkring den 1. januar oplever mange, at deres motivation til at ændre visse vaner når sit årlige højdepunkt. Men ak, hvert år lige omkring den 12. januar er motivationen allerede på et lavpunkt. Heraf følger selvforagt og generelt mismod. I hvert fald for mange af de cirka 85 procent, som hvert år ikke formår at gennemføre nytårsforsætterne.

Vanernes udfordring illustrerer perfekt aben og jakkesættet. Som med så mange andre indsigter skjult i vores sprog afslører udtrykket 'vanedyr', at vaner er abens domæne. Ønsket om selvforbedring er omvendt jakkesættets, og meget sundhedsfremme bygger netop på information og motivation, der taler til jakkesættet. Indsætterne overser dog typisk, hvad der grundlæggende driver aben. For aben spørger ikke, hvad der vil ske på den lange bane. Den fokuserer på,

hvad den har lyst til lige nu. Konsekvensen er en offentlig sektor, der risikerer at blive ved med at forsøge at løse det forkerte problem og derfor aldrig lykkes med at understøtte en bæredygtig og sund daglig adfærd.

Forebyggelse handler ikke så meget om øget motivation af borgerne, som den handler om at forstå vanernes indre logik. Med kendskab til vaners opbygning, er det muligt at designe interventioner, der kan ændre dårlige vaner og skabe nye gode vaner. På den måde kan man øge sandsynligheden for, at flere lever op til deres egne ambitioner om et sundt, bæredygtigt og produktivt liv.

Vaner er handlinger, der sker automatisk, altså uden at man er bevidst om dem eller bruger mærkbar energi på at udføre dem. En stor del af hverdagen er styret af vaner, og grundlæggende er det en rigtig god ting. Vaner er en måde at optimere energi og frigøre tankekraft på. Men ikke alle vaner er hensigtsmæssige. Til tider skaber biologiske drifter nogle automatiske handlingsmønstre, som spænder ben for sunde og gode ambitioner. Dårlige vaner er ofte forbundet med usund kost, for lidt motion, for meget alkohol, cigaretter og så videre.

Fællesnævneren for det, vi kalder dårlige vaner, er, at du let kan se, at bestemte handlinger er uhensigtsmæssige, men alligevel formår du ikke at ændre din adfærd. Sagt på en anden måde så flyder vanen nærmest af sig selv. Det vil sige, at adfærd i kendte rammer, såsom badeværelset, med kendte remedier, såsom en tandbørste, skaber vaner, der er svære at bryde. Det er derfor, du har svært ved at gå i seng derhjemme uden at have været på badeværelset og børste tænder, mens det på en telttur er nemmere at springe tandbørstningen over. Adfærd kan blive så automatisk, at man udfører den uden at tænke over det. At børste tænder, køre til og fra arbejde, låse sin cykel og så videre er eksempler på adfærd, der er blevet så automatisk, at de kaldes vaner.

I bogen *The Power of Habit* forklarer Charles Duhigg, at alle vaner består af tre dele:

1. Vanen bliver udløst af et **signal**. Næsten alle vanesignaler falder inden for én af de følgende fem kategorier: tidspunkt, sted, følelsesmæssig tilstand, andre mennesker eller de umiddelbart foregående handlinger.
2. Selve handlingen kalder man for **rutinen** eller **adfærden**. Den dækker alt, fra hvad og hvordan du spiser, til hvornår og hvor tit du spiser.
3. Efter handlingen følger en **belønning**.

Belønningen hænger fast sammen med afslutningen på handlingen og er det egentlige, men ofte ubevidste grundlag for, at du udfører vanen.

Vaner er opbygget efter dette faste mønster: Når du møder en udløser, udfører du en rutine for at få en (ubevidst) belønning. Den tredelte struktur er nok ikke overraskende i sig selv. Det opløftende er forskningen i, hvordan adfærdsdesign kan omprogrammere vaner. Ved at kende de tre stadier kan du analysere dine vaner, ændre dem eller skabe helt nye vaner – og ikke ved at bekæmpe rutinen, men ved at ændre dine vaners udløser og belønninger.

Adfærd på formel

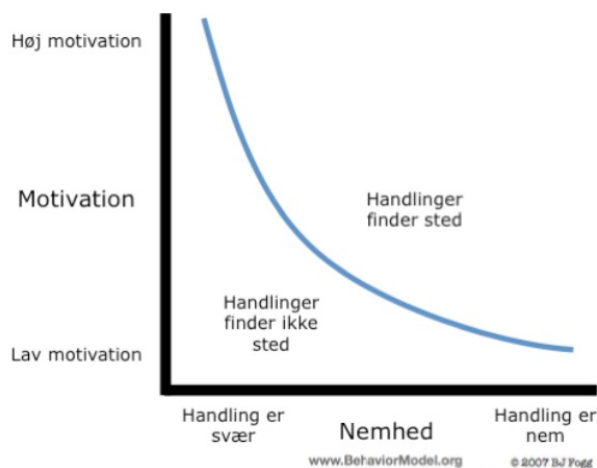
En prominent figur blandt vaneforskere er amerikaneren B.J. Fogg, som har udarbejdet enkle men robuste teorier om rutinepræget adfærd.

Adfærdspsykologisk forskning har demonstreret to overordnede elementer, der spiller en stor rolle, når det handler om at ændre adfærd: din motivation og hvor let adfærden er at udføre.

Hvis du er meget motiveret, eller hvis adfærden er let at udføre, kan du nemmere ændre din adfærd og skabe en ny. På den baggrund har B.J. Fogg skabt

adfærdsmodellen til at forstå rutinepræget adfærd. Den grundlæggende idé er, at enhver adfærd eller handling består af tre komponenter:

1. **Motivation:** Besidder du tilstrækkelig motivation til at udføre adfærden?
2. **Evne:** Er du i stand til at udføre adfærden?
3. **Udløser:** Møder du en udløser for adfærden?



Adfærdsmodellen. På y-aksen går motivation fra lav til høj; x-aksen viser handlingens nemhed fra svær til let. Den kurvede linje angiver, hvor udløser af en handling henholdsvis lykkes (højre, over) eller fejler (venstre, under).

Adfærdsmodellen. På y-aksen går motivation fra lav til høj; x-aksen viser handlingens nemhed fra svær til let. Den kurvede linje angiver, hvor udløser af en handling henholdsvis lykkes (højre, over) eller fejler

(venstre, under).

Adfærd skal ikke nødvendigvis være både motiverende og nem for at finde sted. Du kan sagtens være så motiveret, at du udfører den, uanset om den er let eller ej. Det gælder for eksempel ekstrem sport, børneopdragelse og lange uddannelser. Og omvendt: Hvis en adfærd er nem at udføre, vil du udføre handlingen, selv om du ikke er motiveret. At købe tøj på udsalg for eksempel. Måske har du ikke brug for det nye tøj, og derfor er din motivation ikke specielt høj, men det er let at lade sig overtale på grund af prisen, så du køber det alligevel.

Handlinger sker på højre side af modellens udløserkurve, fordi styrkeforholdet mellem, hvor motiveret du er, og hvor let handlingen er, er gunstigt. Når en handling ikke finder sted, mangler mindst én af de tre komponenter – motivation, evne, udløser – i tilstrækkelig styrke eller timing. Det er området på venstre side af udløserkurven, hvor din motivation ikke rækker til at overvinde handlingens modstand. Eller handlingen mangler en udløser som det rette sted, person, duft, tidspunkt eller tilstand.

Prøv at forestille dig forskellige situationer, hvor din telefon ringer, men hvor du ikke tager den.

1. Hvis du sidder i møde, er din *motivation* formodentligt for svag. Telefonen er lige ved hånden, og handlingen var egentlig let at udføre, men det er for uhøfligt at forstyrre mødet.
2. Måske er du i bad, når telefonen ringer. Din motivation for at tage et ventet opkald er muligvis høj, men *nemheden* ved at forlade bruseren er meget lille, fordi handlingen indebærer at trække et spor af vand over gulvet og risikoen for at glide. Derfor besvarer du ikke opkaldet.
3. Måske ringer telefonen på et tidspunkt, hvor du både kan og gerne vil tage den, men eftersom den er på lydløs, hører du den ikke ringe. I sådan en situation er din motivation høj, og det er let at udføre handlingen, men *udløseren* udebliver.

Sundhedsfremmende indsatser har i langt overvejende grad fokuseret på motivation – den lodrette akse med jakkesættets logik. Adfærdsdesign handler ofte om at gøre de ønskede handlinger lettere for aben, indtil de rodfæster sig som nye, sunde vaner. Grundlæggende handler det om at mindske den mentale belastning på dine incitamenter og motivation, ved at flytte indsatser længere ud af den vandrette akse.

Ved at designe vaneopskrifter med faste *udløser*e i hverdagen bliver det nemmere at fokusere på præcis den vane eller *rutine*, du forsøger at indøve. For

eksempel: Så snart jeg kommer hjem fra arbejde (*udløser*), tager jeg mit træningstøj på og cykler 15 minutter på min kondicykel (*rutine*). Eller: Når jeg har sat den sidste tallerken i opvaskemaskinen (*udløser*), tager jeg mine sko på og går en lille tur (*rutine*). Og: Så snart jeg har sat kaffen over om morgenen (*udløser*), laver jeg 15 armbøjninger / englehop (*rutine*).

Den observante læser vil påpege, at der ikke er indbygget nogen belønning i de tre vaneopskrifter. Forklaringen er, at belønninger ofte er ubevidste, og desuden er det meget individuelt, hvad der kan fungere som belønninger. Måske er belønningen trætte ben, følelsen af selvkontrol eller blot glæden ved at gøre det, du plejer. Den gode nyhed er, at lykkes du med mikrovaner, som man kan kalde eksemplerne ovenfor, oplever mange, at succesfølelsen kommer tættere på og bliver mere håndgribelig – også i forhold til andre vaner. Ved at gøre selve handlingen lille og hyppigheden høj bliver forløbet ganske enkelt mindre motivationsafhængigt. Og selv med en lille handling bliver det samlede minutantal for rutinens udførelse ofte højere, end hvis du havde sat dig for at udføre en stor handling med mindre frekvens – for eksempel en times gåtur en gang om ugen. Til sammenligning giver mikrovanerne:

15 minutter på motionscykel dagligt = 105 minutter om ugen.

45 minutter på motionscykel to gange om ugen = 90 minutter om ugen.

Samtidig bliver handlingen og ikke mindst sekvensen trænet igen og igen, og på den måde bliver du hurtigt bedre til at igangsætte handlingen. Så ikke alene fokuserer adfærdsdesign på at gøre det let i stedet for at sætte lid til motivation. Adfærdsdesign søger også at opbygge mikrovaner med større hyppighed frem for store og markante mål som at gennemføre en halvmaraton eller tabe sig 20 kg.

Case: Vaner og type 2-diabetes

I samarbejde med Esbjerg Kommune og vaneforskeren dr. Benjamin Gardner Sood fra University College London foretog /KL.7 en pilottest med telefonadministreret vanerådgivning for borgere med type 2-diabetes. Formålet var at hjælpe borgerne med at designe nye mikrovaner som en ny strategi for arbejdet med kronikere.

Mange mennesker med diabetes beskriver deres sygdom som usynlig. De får ikke noget signal i form af smerter eller andet, der giver dem det sidste skub ned i løbeskoene og ud ad døren. Sygdommen er abstrakt, og derfor er ambitionerne om at leve et sundt liv med

masser af motion det samme. Kun mennesker med et meget stort jakkesæt formår at tackle den udfordring, hvis de ikke hjælpes.

Sammen med Esbjerg Kommune pilottestede vi metoden med de ovenfor beskrevne vaneopskrifter og mikrovaner. 19 borgere med type 2-diabetes gennemgik et forløb med rådgivning om at identificere hverdagens *udlødere* og koble dem til ønskede *rutiner* i forsøget på at designe nye vaner.

Over 60 procent af deltagerne havde stor effekt af forløbet, og mere end 70 procent havde en mellemeffekt. Metoden er derfor blevet præsenteret for sundhedspersonale i Esbjerg Kommune, og kommunen afsøger i skrivende stund, hvordan den kan implementeres i driften. For eksempel som opfølgings- og implementeringsværktøj i kølvandet på mere intensive interventionsforløb. Metoden giver desuden deltagerne en vigtig succesoplevelse. Deltagerne oplever nemlig, at metoden gør det nemmere for dem at overskue adfærdsændringen og tage kontrol over ændringer i dagligdagen. Deres hidtidige selvpfattelse som umotiverede eller inaktive bliver ændret, og metoden giver deltagerne bevis for, at de aktivt kan påvirke deres eget liv med den rette strategi.

Arbejdet med vaner er særligt oplagt i kommunale sundhedstiltag, hvor tilbud ligger langt fra borgernes hverdag. Det resulterer nemlig i mange tilbagefald, når tilbuddene er afsluttede. To uger på kursus med andre overvægtige og en overflod af peptalks og sjove aktiviteter med karismatiske coaches er meget svært at hamle op med alene en regnfuld mandag i eget hjem omgivet af familien og udløserer til alle de normale handlinger. En af grundene til den store andel af tilbagefald er, at de metoder, der fokuserer meget på motivation, kommer til at handle om personen selv og om personens vilje til at ændre sin egen adfærd. Det betyder, at nederlaget bliver personligt, når adfærdsændringen ikke lykkes. På den baggrund er der en overhængende risiko for at komme til at overskride personlige grænser. Vanerådgivning er derimod et alternativ, som sætter selve adfærden og dens omgivelser i fokus. Det handler ikke om omsorg og forståelse, men om konkrete handlingsanvisninger og coaching. Netop fordi vanen brydes ned i enkeltdele, kan personen lettere ændre på vaneopskriften. Ved at arbejde med vaneopskriften er det ikke personen, der fejler noget, hvis projektet ikke lykkes. Det er opskriften, den er gal med. Og det gør det nemmere at handle: Du kan ændre udløseren, gøre rutinen mindre eller gøre begge dele.

Jeg er topmotiveret, og handler helt sikkert i morgen

En af hovedårsagerne til, at vaneændringer ofte fejler, er, at motivation er en varierende størrelse. Når du selv beslutter og planlægger dine adfærdsændringer, er din motivation ofte høj. Måske bliver du også hjulpet på vej af en motivations- eller præstationsguru, hvis bøger og foredrag skal give dig et kick af motivation. Problemet er bare, at deres råd og opmuntring typisk hjælper den del af befolkningen, der i forvejen bliver motiveret forholdsvis let, og dermed ikke den primære risikogruppe.

Mange mennesker har netop et problem med at motivere sig selv. Derfor fordufter motivationen ofte, før adfærden er blevet en vane, og så er handlingen igen afhængig af en høj motivation. Den spiral er der flere adfærdsøkonomiske forklaringer på: Mennesker undervurderer generelt omfanget af de fremtidige strabadser, vi planlægger for os selv. Og overoptimisme hjælper i hvert fald ikke. Konsekvensen er velkendt for mange: Man kaster sig ud i et ambitiøst motionsprogram, der ofte er planlagt på en solrig forårslørdag under indflydelse af stort mentalt overskud. Men den regnfulde tirsdag klokken

17.45, når planen skal udføres, er der et sammenfald af omstændigheder, som har stor indflydelse på din motivation. Måske kommer du for sent af sted fra arbejde til at nå træningen, og den gamle knæskade er da vist også begyndt at værke lidt? Og i øvrigt står det skrevet i stjernerne, at det er bedst, du ikke løber i dag. Udskyder og undskylder du først motionen én gang, bliver det nemmere at udskyde den de næste gange, og lidt efter lidt begynder skyldfølelsen for alvor at have negativ indflydelse på din motivation. Til sidst vil du måske forbinde motionen med et mentalt ubehag, og så er der en overvejende sandsynlighed for, at du helt dropper motionen, inden den er blevet til vane.

Case: Køleskab og skridttæller

Hvis du først erkender, at din motivation er lunefuld, kan du arbejde med kunstigt at opretholde eller styrke den – for eksempel ved at koble en ønsket adfærd til en konsekvens, som ellers ikke har noget med adfærden at gøre. Den digitaliserede livsstil gør netop sådan nogle koblinger nemme, og det satte vores græske ven Doukas fra bog 1 sig for at udforske

Som så mange andre, der bruger selvmåling til at forstå og ændre deres adfærd, brugte Doukas masser af tid på selvmåling. Men han fandt ofte, at dataene

ikke bar nogen motivation eller belønning i sig selv. Derfor begyndte han at afprøve forskellige metoder til at skabe motivation ved at styre ikke-relaterede funktioner med data fra sin selvmåling. Den bedste effekt opstod, da Doukas begyndte at måle sine skridt med en app. Målet var 10.000 skridt om dagen. Doukas fandt hurtigt ud af, at det ville blive meget svært at leve op til, hvis den eneste konsekvens ved at tage færre skridt var en konstatering af, at målet for dagen ikke blev nået. Derfor ændrede han appen og tilsluttede den til en stikdåse, der var koblet til internettet, køleskabet og fryseren. Derefter programmerede han en simpel regel i appen, som betød, at hvis han ikke nåede de daglige 10.000 skridt inden midnat, slukkede stikdåsen og dermed også køleskabet og fryseren. Pludselig var motivationen til at tage de resterende skridt for at nå de daglige 10.000 et mindre problem, fordi tanken om rådne madvarer, afrimning og oprydning gav en naturlig ekstern motivation.

Motivation, som aben forstår

Når det kommer til livsstilsændrende vaner, er problemet ikke at finde og skabe motivationen. Kampen består i at finde en stabil motivation til for eksempel at dyrke motion som en fast del af sin hverdag. Alt for langsigtede motiver gør det

vanskeligt at skabe en vedvarende vane. Derfor kan det være effektivt at skabe en mere umiddelbar motivation. Du kan for eksempel lave en simpel vægkalender og hænge den op på dit kontor – gerne så dine kollegaer kan se den. Hver gang du har udført din vane, sætter du et stort, rødt kryds i kalenderen. Hvis du udfører din nye vane flere dage i træk, vil der blive dannet en kæde af røde krydser, og jo længere kæden bliver, des sværere er det at bryde den. På den måde kan du skabe en motivation, der som udgangspunkt ikke har noget med selve vanen at gøre, men som kombinerer truslen om et offentligt socialt nederlag med et mere personligt nederlag ved at bryde et mønster af røde krydser og en ny selvforståelse.

Case: Døve popcorn

I 2009 rekrutterede forskere 200 forsøgspersoner til et eksperiment. Forsøgspersonerne fik at vide, at de skulle bedømme filmtrailere i biografen, men i virkeligheden havde forskerne et helt andet forsøg i tankerne. Da forsøgspersonerne blev ført ind i biografen, fik de alle sammen en spandfuld popcorn. Men popcornene var ikke lige friske. Halvdelen af forsøgspersonerne fik popcorn, som var syv dage gamle.

De første resultater var ikke overraskende. Deltagere, der normalt *ikke* spiste popcorn, når de gik i biografen, spiste langt mindre af de syv dage gamle popcorn end gruppen med friske popcorn. Det interessante ved studiet opstod derimod, da forskerne så på de biografgængere, der havde for vane at spise popcorn i biografen. De spiste lige så mange og i nogle tilfælde endda flere af de syv dage gamle popcorn sammenlignet med de friske. Når de ligefrem spiste flere af de gamle popcorn, skyldes det sandsynligvis, at den normale belønning ved at tygge på lune, bløde og salte popcorn ikke indfandt sig, hvorfor aben bliver ved med at spise.

I et andet forsøg bad man deltagerne med indgroede popcornvaner om blot at spise popcornene – altså uden for biografen – og her spiste deltagerne markant mindre af de gamle popcorn. Forskellen på friske og dovne popcorn var altså tydelig for alle deltagere, men i biografen tog vanen over og overskyggede smagsindtrykket. Selv i biografens mørke viste det sig dog, at små interventioner kunne forstyrre vanen. I endnu et forsøg blev deltagerne bedt om at spise popcornene med den modsatte hånd end den, de plejede at bruge. Denne lille ændring gjorde, at selv deltagerne med popcornvanen spiste markant mindre af de syv dage gamle popcorn. Vanen blev simpelthen brudt, og pludselig bemærkede de smagen.

Popcornekspperimentet viser flere interessante ting om vaners magt og virkemåde. I vanens rette omgivelser har smag mindre betydning end kroppens reflekser. Kroppen reagerer simpelthen på velkendte signaler i omgivelserne og går på automatpilot. Her er det en vigtig pointe, at vanen er solidt koblet til omgivelsernes udløser, for det er netop ved at justere omgivelsernes udløser, at adfærdsdesigneren kan ændre vanernes automatpilot. Nogle gange skal der faktisk ikke så meget til. Det viser eksemplet, hvor deltagerne bare skulle spise popcornene med den anden hånd. Det mest interessante er, at de deltagere, der havde for vane at spise popcorn i biografen, og som fik de syv dage gamle popcorn, spiste flere popcorn end mange af dem, der fik friske popcorn. Signalerne i omgivelserne udløser altså en vane: Kroppen forventer smagen af popcorn. Får aben ikke det, den forventer, føles belønningen mindre, og så gør den endnu mere for at opnå belønningen. Derfor spiste folk bare endnu flere af de gamle popcorn.

FRA BORGER TIL KUNDE

Vi håber, at du stadig er med os og deler vores håb for et bedre samfund med større livskvalitet ved hjælp af adfærdsdesign. Omstillingen til en mere adfærdsvidenskabelig tilgang til offentlig politik og udmøntning sker ikke i løbet af næste valgperiode. Det kræver teoretisk opkvalificering og en decideret kulturforandring i mange styrelser, regioner og kommuner. Heldigvis er interessen stor, og berøringsangsten er vigende i mange myndigheder. Vi har mødt en del modige og foretagsomme offentligt ansatte i de senere år og er fulde af optimisme. At visse tænkere allerede nu kritiserer adfærdsdesign for at være kujoniske politiske valg og den teknokratiske substitut for blot at gennemføre den nødvendige men upopulære lovgivning, vender vi tilbage til i femte og sidste bog. Inden vi når dertil, håber vi, at vi kan lokke dig med over i seriens tredje bog, hvor du kan læse mere om, hvordan private virksomheder anvender adfærdsdesign til at højne kundetilfredshed, gøre komplekse produkter forståelige, effektivisere markedsføring og ligefrem skabe den ideelle kundeadfærd. Erstat kunde med borger, og relevansen burde være åbenlys.

På gensyn i bog 3, *Adfærdsdesign 3 – Kunderne i forretningen*.