



ADFÆRDSDESIGN 5

ETIK, POLITIK OG
PERSPEKTIVER

/KL.7'S GUIDE TIL ADFÆRDSDESIGN

Adfærdsdesign #5 – Etik, politik og perspektiver

© /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: Heidi Korsgaard, Skriveværkstedet

Korrektur: Lars Christensen, Skriveværkstedet

1. e-bogsudgave, 2015

ISBN: 978-87-998077-4-1

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 OG
MIKKEL HOLM SØRENSEN

**ADFÆRDSDESIGN #5
– ETIK, POLITIK OG
PERSPEKTIVER**

/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 i 2015 og 2016.

Bog 1: Aben og jakkesættet

I første bog perspektiverer vi adfærdsdesign historisk og giver baggrunden for, at adfærdsdesign dukker op overalt 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 får du eksempler på, hvordan adfærdsdesign guider og påvirker borgeres adfærd. Implikationerne rækker vidt, og vi kommer omkring så forskellige områder som sundhed, forebyggelse af kriminalitet, menneskers forhold til affald, energi og bæredygtighed og selve måden, det offentlige 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 din forståelse og håndtering af medarbejdere og ledelse. Læs blandt andet, 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 ved hjælp af adfærdsdesign.

Bog 5: Etik, politik og perspektiver

Når du læser de første fire bøger, vil der utvivlsomt melde sig nogle etiske og filosofiske spørgsmål hos dig. Hvor går grænsen for at påvirke adfærd? Hvori ligger berettigelsen til at påvirke andres adfærd? I

seriens sidste bog diskuterer vi adfærdsdesigns etik, hvor vi blandt andet ser på kritik af og forsvar for adfærdsdesign. Afslutningsvis ser vi på, hvilke nye områder og teknologier vi kan vente at se sammen med adfærdsdesign i fremtiden.

Du kan finde kildehenvisninger, links og supplerende ressourcer til bøgerne på hjemmesiden:

www.adfærdsdesign.dk.

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

INDLEDNING

At gøre sig blind for fakta om den menneskelige natur er at risikere katastrofe.

Peter Singer

Vi har været vidt omkring i bøgerne om adfærdsdesign og har beskrevet forskellige anvendelser af adfærdsvidenskab – fra hverdagens små problemer til klodens største trusler. Vi har skrevet begejstret om adfærdsdesigns store potentiale og dokumenterede resultater. Til trods for at adfærdsdesign bygger på årtiers forskning og et stigende antal praktiske løsninger, er der ingen tvivl om, at der fortsat ligger meget arbejde forude med at forfine og udvikle disciplinen.

Vi vælger bevidst at bruge betegnelsen 'disciplin' om adfærdsdesign. Denne bogserie er skrevet med ønsket om at introducere og udbrede adfærdsdesign. Men også i et forsøg på at give adfærdsdesign en seriøsitet og en tyngde, der berettiger til at kunne kaldes en disciplin med klar afgræsning og grundlæggende krav til udøvere. Inden vi når dertil, skal adfærdsdesign dog først tackle en række udfordringer.

Her i seriens sidste bog gør vi derfor plads til at udfordre og analysere adfærdsdesign som fænomen. Ikke fordi vi ønsker at dyrke det filosofiske – adfærdsdesign er, som du nok har bemærket, en særdeles pragmatisk og løsningsorienteret disciplin – men teorien bag adfærdsdesign og praksis i at adfærdsdesigne mennesker rejser en stribe af spørgsmål. Derfor bevæger vi os fra konkrete eksempler på, hvordan adfærdsdesign løser problemer, til en mere etisk og politisk perspektivering af adfærdsdesign. Hvad berettiger adfærdsdesign, og hvad betyder det for fremtidsudsigterne, er nogle af de spørgsmål, vi tager op.

Udfordringerne for adfærdsdesign handler ikke kun om kompleksiteten og vanskeligheden ved at finde effektive løsninger på de problemer, der skal løses. Der er også etiske og politiske indvendinger mod adfærdsdesign. Hertil kommer risikoen for, at adfærdsdesign ikke når at etablere sig som disciplin, inden interessen er forduftet, eller at den store interesse lokker kvaksalvere til, som underminerer disciplinens seriøsitet og indflydelse.

Adfærdsdesign er stadig en meget ung disciplin. Anser vi udgivelsen af Richard H. Thaler og Cass R. Sunsteins bog *Nudge: Improving Decisions About Health*,

Wealth and Happiness i 2008 som fødslen, så er den unge disciplin med de store ambitioner kun syv år gammel. Det kan være vanskeligt at skelne hype fra historisk bidrag, når vi befinder os midt i noget, der har stadig nyhedens interesse. Nyder adfærdsdesign blot stor bevågenhed på grund af sin nyhedsværdi, eller er det et ægte nybrud i menneskets selvregulering? Personligt tror vi fuldt og helt på, at adfærdsvidenskab kommer til at skabe et historisk aftryk, selv når vi forsøger at trække alle vores forudfattede meninger ud af ligningen. Vi er dog helt med på, at adfærdsdesign skal kunne svare på en del kritik og afværge en række trusler, før vi kan sandsynliggøre en lysende fremtid.

Vi mødes næsten altid med fascination, når vi fortæller om vores arbejde, men mange spørger også, om adfærdsdesign er manipulation. Er det i orden at få folk til at spise mindre, spare op og handle sundt med subtile påvirkninger som tallerkenstørrelser og standardindstillinger i valgsituationer? Er adfærdsdesign i virkeligheden moderne hekseri? Og bekymringerne når helt op på samfundsniveau. Skal staten overhovedet blande sig i menneskers laster, hvis de ikke generer andre direkte? Er adfærdsdesignere blot nyttige idioter for magtfuldkomne ledere eller politikere, der ikke tør stå ved, at de adfærdsregulerer? For ikke at tale om truslen, der kommer

indefra i form af opportunister, der giver adfærdsdesign et dårligt ry, fordi de har ringe teoretisk træning og lemfældig omgang med effekt og evidens.

Udfordringer af mere principiel karakter står med andre ord i kø, inden adfærdsdesign kan etablere sig som indflydelsesrig disciplin. Skal adfærdsdesign skabe væsentlige og vedvarende forbedringer af menneskers livskvalitet og klodens tilstand, skal de principielle spørgsmål diskuteres og forsøges at besvares. Det er præcis det, denne bog gør. Vi har ikke forsøgt at nå til bunds i alle problemstillingerne, men skrevet bogen som en hjælp til, at du kan navigere i de vanskelige spørgsmål og afprøve dine egne meninger om etik og politik, hvad enten du er udøver, teoretiker eller beslutningstager i en myndighed eller en virksomhed.

God læselyst!

KRITIKKEN AF ADFÆRDSDESIGN

Adfærdsdesign bygger på en evolutionær forståelse af menneskets handlinger og omgang med hinanden. Det lyder måske ikke kontroversielt, men ved nærmere eftertanke rummer det en grundlæggende ændring i synet på menneskets frie vilje og handlekraft. Har vi slet ikke så stor indflydelse på vores egne handlinger, som vi tror? Sidder vi slet ikke så sikkert i førersædet i vores eget liv, som vi antager?

Vi har som mennesker en oplevelse af, at vi i dagligdagen styrer de fleste af vores handlinger og træffer beslutninger ud fra kendte præferencer og aktive valg. I flere tusinde år har vi tillagt jakkesættet størst betydning i forhold til det unikke, mennesket kan. Så når vi nu hævder, at vi mennesker primært er styret af faktorer uden for vores bevidste beslutninger, sker det ikke uden etiske, politiske eller juridiske diskussioner. Ved at bygge på et nyt menneskesyn bliver adfærdsdesign ufrivilligt en ideologisk størrelse, selv om udgangspunktet er et pragmatisk ønske om at løse verdens problemer 'nedefra' i stedet for gennem ideologi og politik 'ovenfra'.

Adfærdsdesign møder kritik fra to helt modsatrettede fronter. Fra den ene front bliver adfærdsdesign beskyldt for at være manipulation og for at fratage mennesker deres frihed og værdighed. Den kritik er den mest udbredte og samtidig mest spontane. Fra den modsatte front beskyldes adfærdsdesign for at være for *lidt* manipulerende og *for* politisk korrekt. For hvis det er korrekt, at mennesker er sagesløse ofre for abens forældede programmering, bør der skrives hårdere og mere formynderisk ind over for åbenlys destruktiv adfærd.

På de følgende sider beskriver vi kritikken forskellige facetter og forsøger at give svar på den. Vi lægger ud med kritikken af, at adfærdsdesign ikke respekterer menneskelig frihed og blander sig *for meget* i menneskers valg.

Liberalistens kritik af adfærdsdesign

I 1859 udgav den engelske filosof John Stuart Mill bogen *Om Friheden*. Den handler i korte træk om, at mennesker skal have lov til at leve deres liv uden indblanding fra andre. I sidste ende ved det enkelte menneske bedst selv, hvad der er i hendes interesse. Så længe hun ikke skader andre, skal hun have lov at handle, som hun vil. Undtagelser fra grundreglen om ikke at tillade at gribe ind i personens frihed er ifølge

Mill situationer, hvor adfærden er åbenlyst skadelig for personen selv, og hvor personen ender med at fortryde sit valg. Disse situationer, hvor vi ikke selv kan gennemskue, hvad der er i vores egen interesse, er dog sjældne ifølge Mill og ikke værd at basere politik på. Den antagelse vender vi tilbage til.

Især i USA har Mill en fremtrædende ideologisk rolle i kritikken af offentlige initiativer, som er associeret med adfærdsdesign, fordi de bevidst forsøger at påvirke borgernes valg. Dermed er valget ikke længere frit. Typiske begrundelser for kritikken er, at:

1. Mennesket lærer ved at prøve sig frem
2. Markedet korrigerer menneskelige fejl.

Kernen i kritikken af adfærdsdesign kan summeres således: Fratager du mennesker muligheden for selv at gøre sig erfaringer, får du inkompetente curlingborgere pakket ind i velmenende, men umyndiggørende vat, som frarøver dem dømmekraft og robusthed. Kritikken falder paradoksalt nok i tråd med metoden for adfærdsdesign, som også argumenterer for, at man skal teste forskellige interventioner for at lære, hvad der virker og ikke virker, samt hvad der virker bedst. Præcis på samme måde som mennesker i tusindvis af år har lært ved at prøve sig frem og mærke konsekvensen af deres valg.

Begrundelsen for test i adfærdsdesign er dog en helt anden, nemlig verdens kompleksitet. For liberalisten er argumentet principielt. Det er heller ikke, fordi adfærdsdesignere er modstandere af dømmekraft eller tilhængere af ansvarsforflygtigelse. Men hvis vi generaliserer argumentet om at lære gennem fejl, bliver det absurd. At lære udelukkende gennem fejl vil sommetider få fatale konsekvenser. Vi beskytter af samme grund vores børn mod at lære gennem åbenlyst dumme eller farlige handlinger. Mange kulturelle frembringelser som bøger og institutioner som skoler har til hensigt at lære børn, hvad andre bitterligt har måttet erkende, så de ikke selv skal gå pinslerne igennem. Vi sætter børnesikring i skruelåg på flasker med kemikalier, så børn ikke på egen hånd skal lære, at syre ætser. Problemet kan også udtrykkes mere fyndigt, som Sunstein og Thaler gør det i bogen *Nudge*: Skal man virkelig rammes af en dobbeltdækkerbus for at lære at se til højre, inden man krydser gaden i London? Eller er det okay at skrive 'Se til højre' på fortovet? Med andre ord: Skal folk dø i trafikken, før de lærer at se sig for, eller kan adfærdsdesign retfærdiggøres i situationer, hvor vi *ved*, at læringen er fatal eller udsigtsløs?

Tilbage til antagelsen om, at manglende dømmekraft er sjælden eller harmløs. Her kan det ikke komme bag

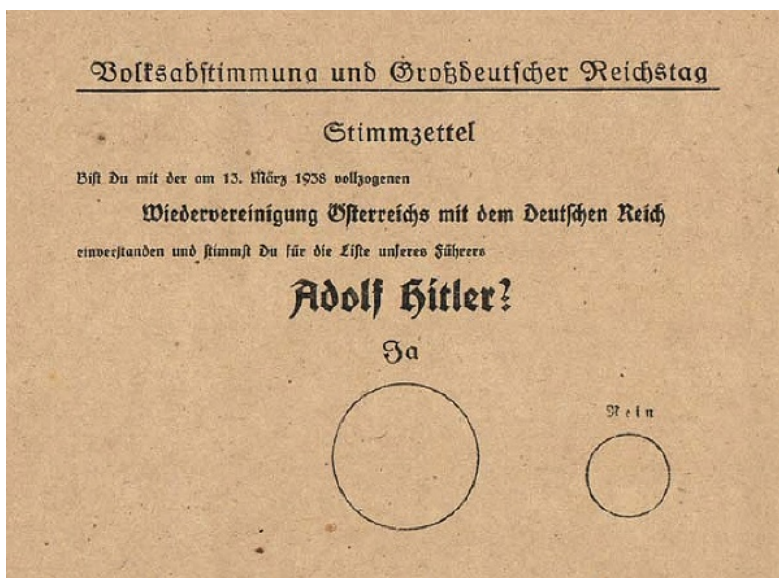
på læseren, at adfærdsdesign er meget uenig med Mill. Hele begrundelsen for adfærdsdesign er, at mennesker meget ofte handler mod deres egne langsigtede interesser. Dårlig dømmekraft er desværre ikke sjældnen, hvilket type 2-diabetes, spiritusulykker i trafikken, bundløs spillegæld, narkomani, affektdrab og mange andre ulykker er daglige beviser på. Som vi har beskrevet i seriens foregående bøger, har der ikke været et tilpas stærkt selektionspres for langsigtede valg i naturen, så det er ikke vores stærke side. Vores mentale mangler og præferencer for nuet har dog ikke før nu været så stor en trussel mod vores velfærd, men kulturelle frembringelser som cigaretter, fastfood, sportsvogne og sprængstof har accelereret effekten af dårlige valg og destruktiv adfærd.

At beskytte børn og svage mod at skade sig selv kan ingen være imod, så liberalisten vil svare, at det handler om menneskets værdighed og rettigheder mere overordnet. Præcis hvor skillelinjen går for adfærdspåvirkninger, er altså en smagssag. Både parkeringspladser og hegn foran skrænter bliver typisk opfattet som gode initiativer for at adfærdsregulere, fordi det handler om trivielle forhold eller åbenlyst skadelige trusler, hvorimod påvirkninger, der angår kost, rygning og opsparing til alderdom, er mere krænkende for individets suveræne livsytringer.

Vi vil overlade det til dig at vurdere, hvor din egen grænse for adfærdspåvirkninger går. Er det okay, som Dagpengekommissionen anbefalede, at udnytte menneskelige tilbøjeligheder for at få dem hurtigere i arbejde, eller at supermarkeder forsøger at sælge mere grønt? Eller bør borgere af helt egen drift og erkendelse selv opnå beskæftigelse og sundhed? Det bliver vi tvunget til at afgøre demokratisk fra sag til sag, fordi konsekvenserne kan tolkes forskelligt, konsekvensernes uomgængelighed kan være mere eller mindre dokumenteret, og prisen for at undgå adfærden – at staten eller butikken påvirker mine valg – i nogles øjne er større end gevinsten – arbejde og sundhed.

Liberalistens anden indsigelse mod, at offentlige institutioner bruger adfærdsdesign, er, at de frie markeds kræfter automatisk vil rette op på adfærdsrelaterede problemstillinger. Doktrinen er bedst kendt i form af Adam Smiths berømte 'usynlige hånd', der trods borgernes begrænsede perspektiv alligevel som en slags samfundsmæssig naturlov maksimerer nytte og livskvalitet. Adfærdsdesign er i den optik en typisk djøfiseret indblanding i ting, der bør overlades til naturlove. Derfor er det ikke statens eller adfærdsdesigneres opgave at bestemme, hvad vi skal og ikke skal. Viser en adfærd sig at være uhensigtsmæssig, vil markeds kræfterne sørge for at

tilfredsstillende behovet for at regulere adfærden. Bliver vi for overvægtige, vil markedet bugne af selvhjælpsprogrammer, personlige trænere og apps, der imødekommer vores ønske om at tabe i vægt. På samme vis som når mange dør i trafikken, bliver det attraktivt for virksomheder at afhjælpe trafikale problemer og bilfabrikanter at øge sikkerheden. Producenter af fødevarerindustriens produkter, der skaber type 2-diabetes, sørger medicinalindustrien for at skabe produkter til at behandle sygdommen.



Stemmeseddel om østrigernes billigelse af landets indlemmelse i Tyskland og deres generelle støtte til Adolf Hitler. Billede stammer fra Nudges.org.

Historien er fyldt med eksempler på utidig menneskelig indgriben i processer med komplekse sammenhænge i vores misforståede iver for at kontrollere. For eksempel har Det Nordiske Cochrane Center skabt en del mistanke om, at psykiatrisk medicin gør flere mennesker syge, end det afhjælper. Og vores ihærdige forsøg på at styre produktion af afgrøder og produktion af fødevarer med rundhåndet brug af kemikalier er på samme vis under mistanke for at føre til sygdomme og forringede reproduktive evner, selv om vi har et valg om at kunne spise tingene, som naturen laver dem. Nogle har ligefrem sammenlignet nudging med Hitlers manipulation ved afstemningen om Østrigs indlemmelse i Tyskland i 1938 og advaret mod, at adfærdsdesign blot er endnu et eksempel på magthavernes utrættelige forsøg på at kontrollere mennesker ved at behandle dem som alt andet end mennesker.

Ligesom klassisk økonomi er blevet ramt hårdt af studier af faktisk adfærd, så er liberalismen i sin rene form også vanskelig at opretholde, når man ser på effekterne af et ureguleret marked i den virkelige verden. Der er nemlig en markant bagside ved den liberale tiltro til markedskræfterne og utilbøjelighed til at tillade politisk og anden indgriben. Meget tyder nemlig på, at produkter henvendt til vores laster og/eller med store konsekvenser for samfundet sælger

rigtig, rigtig godt. Meget bedre end produkter, der forsøger at rette op på vores psykologiske svagheder og dårlige evne til at se de langsigtede konsekvenser. Forbrugslån med skyhøje renter er et godt eksempel, men også fastfood, forbrugerteknologi og modeindustrien er stærke eksempler på, at tilfredsstillelsen af et umiddelbart behov langt overskygger de langsigtede konsekvenser. Trangen til at skifte bil, fladskærm, telefon og tøj med meget større hyppighed end nødvendigt er eksempler på, hvordan den umiddelbare tilfredsstillelse af spændingen ved at købe nyt langt overstiger vores bekymring for et uholdbart ressourceforbrug. Så længe forbrugeren ikke betaler den reelle pris for en vare – altså også for ressourceforbrugets konsekvenser for forurening, vandmangel, børnearbejde og mange andre skjulte udgifter – kan man ikke lade markeds kræfter råde alene.

Som du måske har bemærket, er det aben og jakkesættet, som igen spøger i kulissen. Problemet med markeds kræfterne er – sat på spidsen – at det alt for ofte er mere rentabelt at udnytte aben end at afhjælpe dens problemer. Ubalancen gør, at markeds kræfterne *ikke* er løsningen, hvis adfærdsvidenskaben har ret i magtforholdet mellem aben og jakkesættet. Det er netop argumentationen i en ny bog af to Nobelpristagere i økonomi, som hævder, at

markedskræfter nødvendigvis vil søge mod udnyttelse af aben.

Bogen *Phishing for Phools* af George A. Akerlof og Robert J. Shiller vakte opsigt i efteråret 2015. Ikke fordi forfatterne begge er Nobelpristagere i økonomi og kritiserer kapitalismen – det er set før. Det kontroversielle ligger i deres påstand om, at kapitalismens 'usynlige hånd' ikke styrer menneskers egoistiske valg mod balance og velstand, men mod udnyttelse af abens svagheder. Hvis der er en biologisk drift mod rus, hurtige kulhydrater og meningsløst dyre statussymboler, vil der være virksomheder, der udnytter det.

Udnyttelsen og manipulationen behøver ikke at være kynisk og udspekuleret. Det blotte faktum, at konkurrenter er villige til at servicere den laveste fællesnævner, gør, at andre velmenende virksomheder ofte bliver tvunget med i 'ræset mod bunden' for at overleve. Kapitalismen er med forfatternes ord en mekanisme, der systematisk fisker efter fjolser (deraf titlen på bogen), og er dermed én stor sammen-sværgelse mod den sagesløse abe. Bogens titel refererer til begrebet *phishing*, som dækker over, når digitale kriminelle lokker informationer ud af naive borgere for efterfølgende at tømme deres konti eller udnytte deres identitet til at dække over kriminalitet. I

bogen udvides begrebet til enhver relation til fordel for fiskeren på bekostning af fjølset. Eller som forfatterne også formulerer det: ydelser til "aben på vores skulder".

Ifølge Shiller og Akerlof finder *phishing* sted på alle niveauer. Kreditkort er et helt generelt eksempel på en strukturel fælde for abens dårlige dømmekraft. Utallige studier har dokumenteret, hvordan forbrugeres købevillighed øges, når vi ikke skal have kontanter op af lommen. Desuden muliggør betalingskort en masse små gebyrer, som vi ligeledes er blinde for. Forfatterne gennemgår en række af disse løkkemekanismer og konkluderer, at markedskræfterne ikke er i vores langsigtede interesse. Vi mennesker er ikke rationelle, som liberalisten antager – faktisk er vi så irrationelle, at kapitalismen er udtryk for den systematiske udnyttelse af den svaghed. Ikke som en bevidst og ondsindet handling, men som en naturlig tendens til at søge profit der, hvor der er profit at hente.

Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein, som har stået fadder til nudge-begrebet, hævder ofte, at nudging er et forsøg på at udligne adfærdsbetingede markedsfejl. Men herved går de slet ikke langt nok, ifølge Akerlof og Shiller, i beskyttelsen af aben. Forsøget på at modvirke markedets udnyttelse af aben med nudging

er som at læse en hullet skønnert med en suppeske. Det er selve tiltroen til den liberale kapitalisme, der er problemet, og det er dér, vi bør have vores fokus. Med den pointe skriver Akerlof og Shiller sig ind i rækken af kritikere, der mener, at adfærdsdesign er den rigtige løsning på det forkerte problem, og at regulering bør spille en større rolle.

Vi har meget sympati for tanken om øget regulering. Problemet er blot verdens kompleksitet og dynamik på den ene side og vilkårene for at bedrive politik og forvaltning på den anden. Det er meget vanskeligt for selv velmenende politikere at skabe reelle forandringer i mødet med andre politikere med særinteresser, lobbypåvirkninger, en presse med korte deadlines og et fokus på skandaler og fejl snarere end visioner. I stedet for at vente passivt på politisk indgriben er adfærdsdesign et mindre tungt og mere pragmatisk forsøg på at angribe problemerne 'fra neden'. Ideelt set ved at styrke borgere og forbrugere mod markedets fristelser og fælder, og det kan ske relativt hurtigt.

Det sidste ord er dog ikke sagt i diskussionen om arbejdsdelingen mellem offentlig regulering, markedskræfter og designorienterede indgreb i menneskers adfærd. Vi vender tilbage til emnet om lidt, men først skal vi rundt om en tilbagevendende beskyldning af adfærdsdesign for at manipulere. Ser vi

på spørgsmålet om manipulation, beskyldes adfærdsdesign også her for både at være *for meget* og *for lidt*.

Adfærdsdesign er manipulation

Den typiske diskussion om adfærdsdesign handler om manipulation og formynderi. I USA og England har debatten om det formynderiske aspekt ved adfærdsdesign fyldt meget. I kølvandet på Thaler og Sunsteins bog *Nudge* fra 2008, hvor den amerikanske præsident Barack Obama og Storbritanniens premierminister David Cameron besluttede at anvende adfærdsdesign til at forbedre offentlig forvaltning og policy, opstod der en omfattende diskussion. Mange amerikanere og englændere kritiserede nudging for at være manipulation og et overgreb på individets frihed og mente ikke, at institutioner, myndigheder eller mennesker har etisk eller politisk magt til at blande sig i individets private affærer – slet ikke med ufine tricks som psykologisk påvirkning. Det kan godt være, at rygning og røde bøffer er u hensigtsmæssige for individet og endda kollektivet, men så længe vi ikke direkte og intentionelt skader andre, bør andre – og *især* staten – holde sig langt væk fra at blande sig i vores daglige valg og handlinger med psykologi, lyder det fra den kritiske side.

I 2012 var vi vidne til kritikken i dansk sammenhæng, da et supermarked på Bornholm forsøgte at hjælpe kunder til sundere og grønnere valg med nudging. Politikere fra Liberal Alliance brød sig ikke om tiltaget og anklagede supermarkedet for at invadere kundernes mentale sfære. Kritikken lød, at vi kan oplyse og vejlede borgere og forbrugere, men vi skal ikke vælge på vegne af dem. Vi ved som forbrugere godt, at virksomheder benytter sig af manipulation til at lokke os til at købe produkter, vi i realiteten ikke har brug for, men i forhold til det har vi markedsføringslovgivning og en forbrugerombudsmand til at vogte over, at det ikke går for vidt. Hvis staten begynder at bruge psykologiske tricks, er det et skråplan, ligegyldigt hvad formålet er. Et sandt Orwellsk mareridt, hvor Big Brother er blevet til en 'omklamrende Big Mother' ifølge de liberaltsindede kritikere af nudging.

Fortalere for adfærdsdesign har en række modsvar til kritikken mod manipulation; lige fra at afvise kritikken til at vende hele argumentationen på hovedet og hævde, at *alt* er manipulation. Eller at adfærdsdesign slet ikke er manipulerende nok. Vi begynder med afvisningen.

Svar på manipulationskritikken spænder over en stribe forskellige antagelser og argumenter. Overordnet set deler svarene sig i synet på menneskelig frihed. Thaler og Sunstein, forskerne bag nudge-begrebet, samt mange fortalere for nudging, forsøger at bevare menneskelig valgfrihed. Heroverfor står adfærdsteoretikere, som frivilligt giver køb på frihedstanken og endnu mere fundamentalt tanken om, at etik kan fungere som generel indvending mod adfærdsdesign. Adfærdsdesignere tilhører typisk denne gruppe, der ikke tager udgangspunkt i menneskets frihed som ukrænkelig, men snarere i at konsekvenserne af u hensigtsmæssig adfærd er unødvendige og uacceptable. Denne distinktion mellem nudging og adfærdsdesign er mest akademisk og bør ikke bekymre dig. Den giver dog indblik i nuancer i debatten samt mellem disciplinens hardlinere og mere moderate repræsentanter.

Især Cass Sunstein har brugt væsentlige ressourcer på at forsvare sit eget nudge-begreb etisk, og vi anvender primært hans argumenter til at repræsentere nudge-fløjen. Nudge-fløjens beroligende argumenter til de frihedselskende kritikere skyldes nok både etik og pragmatik. Rent etisk mener nudge-tilhængere rent principielt, at mennesket altid har ret til selv at vælge. Samtidig er forsvaret af menneskelig frihed den eneste måde at gøre nudging spiselig på i USA, hvor begrebet

er opfundet. Derfor hviler forsvaret for frihed nok også på et politisk og pragmatisk grundlag for nudge-tilhængere og ikke kun på principper.

Nudge-teoretikernes svar til kritikken om manipulerende formynderi er todelt:

1. Nudging respekterer menneskers frihed og står ikke i vejen for uhensigtsmæssige valg. Med nudging bliver det blot lettere at gøre det rigtige. Designer du en valgsituation med en standard-indstilling (kendt som 'default'), som du er overbevist om er i brugerens interesse og som hun efter al sandsynlighed vil anvende som følge af abens dovenskab, puffer du hende blidt i den ønskede retning. Men hun er fri til at vælge anderledes.
2. Nudging er *ikke* manipulerende. Manipulation betyder at få mennesker til at gøre ting mod deres egen interesse. Teknisk set er nudging 'middelformynderi', som forbedrer menneskers *midler* til at opnå deres mål og bygge bro mellem intention og handling. Det bør ikke forveksles med 'målformynderi', som pådutter mennesker *mål* for deres adfærd.

Svaret tilfredsstillende dog ikke alle kritikere. Modtageren er, ifølge kritikken, offer for et formynderisk overgreb, fordi meget nudging foregår ubevidst og derfor ikke giver modtageren et reelt valg.

Her tager adfærdsdesign over med et mere radikalt opgør med antagelsen om menneskelig frihed og etik som universel målestok. Modsat nudge-tilhængere så køber adfærdsdesignere ikke præmisserne om krænkelser af etik og menneskelig frihed. Etik er nemlig altid en relativ størrelse, og menneskelig frihed findes måske slet ikke i det omfang, kritikerne antager. Og frihed til at vælge dumt regnes ikke for mere værdifuldt end frihed for konsekvenserne af dumme valg. Dermed er adfærdsdesigns hardlinere tilhængere af en vis grad af det, vi ovenfor kaldte målformynderi.

Vi har i de tidligere bøger set, hvordan menneskers etik ændrer sig efter situationen. Det giver god mening i en evolutionær optik, hvor krav, behov og hensigtsmæssig adfærd knytter sig til mange forskelligartede mål for at viderebringe generne. Der er forskel på, om du er ved at jage en trussel bort, finde dig en mage, drage omsorg for dit afkom eller pleje relationer. Vores etik ændrer sig, alt afhængigt af om vi er den handlende eller modtagende part, om vi befinder os foran en akut trussel eller i en lomme-filosofisk diskussion, og sågar om vi lige har læst de ti

bud eller set en babys ansigt. Etik er i en evolutionær optik en dynamisk regulator af vores sociale adfærd, ikke en evig eller gudgiven lov, som filosoffer og religiøse ofte hævder.

Adfærdsdesign har tilsvarende heller ikke et ideologisk tilhørsforhold. I England bannerføres tilgangen af den konservative David Cameron og i USA af den demokratiske Barack Obama. I Danmark har såvel den forhenværende radikale skatteminister Morten Østergaard som den nuværende udenrigsminister fra Venstre, Kristian Jensen, offentligt talt for at bruge nudging til at forbedre offentlige tiltag.

Både amerikanske og danske forskere har endda testet, hvorvidt adfærdsdesign har politiske bånd. De amerikanske forskere testede holdningen til en række forskellige nudging-tiltag på såvel konservative som liberale amerikanere. Forsøget viste, at repræsentanter fra de to fløje primært var kritiske over for nudging, hvis de var uenige i *målet* med påvirkningen. Der var ingen sporbar ideologisk betinget kritik af metoden i sig selv. Handler tiltagene om ufarlige eller åbenlyst ønskværdige mål som at oplyse om kalorieindhold på kødrestauranter og begrænse ufokuseret kørsel i biler, synes adfærdsdesign at være neutralt rent ideologisk. Hertil kommer, at begge grupper lettere tog afstand fra formynderi, når de skulle vurdere adfærdsdesign

generelt og principielt. Så snart det handlede om et konkret initiativ, var begge grupper mere positive.

Den danske professor David Dreyer Lassen fra Københavns Universitet spurgte i 2014 6000 danskere om deres holdning til at fremme valg af sunde valg i supermarkeder, om tydeligere oplysning om fedt- og sukkerindhold på fødevarer og om organdonation. I Danmark var der en svag overvægt af tilhængere af adfærdsdesign blandt danskere, der ville stemme på partier fra midten og ud mod venstrefløjten (Det Radikale Venstre, Socialdemokratiet, Socialistisk Folkeparti og Enhedslisten). Men slet ikke nok til at konkludere, at adfærdsdesign er en venstreorienteret dagsorden.

Ud over at etik (måske) er relativt i forhold til situationen og målet og dermed ikke begrundet en generel afvisning af adfærdsdesign for at krænke frihed, så bygger adfærdsdesign på psykologiske teorier, der reducerer menneskets reelle valgfrihed. Hvis størstedelen af vores handlinger styres af ubevidste processer, og følelsen af styring primært er jakkesættets efterrationalisering, så vanskeliggør det diskussionen om etisk ansvar yderligere. Både fordi modtageren af adfærdsdesign ikke har meget frihed i forvejen, og fordi adfærdsdesigneren selv blot er styret af normer, trends eller effektiviseringskrav og ikke

selv er synderlig fri. I hvor stor udstrækning kan vi så underlægge adfærdsdesign etiske normer?

Bare rolig, spørgsmålet er retorisk, og vi forventer ikke, at du svarer. Ovenstående forsøger bevidst at gøre dig en smule rundtossede for at antyde, at etik let ender i en argumentatorisk karrusel. Vi ønsker ikke at videreføre en filosofisk grundlagsdiskussion om etik, som nu har kørt i 2.500 år og ikke nærmer sig en afslutning. Hverken den etiske relativisme, vi har fremført, eller opfattelsen af, at menneskets frihed er begrænset, er alment accepteret – ej heller blandt adfærdsdesignere. Det strider mod menneskers selvforståelse og årtusinders kulturhistorie. Samtidig er det muligt, at vi endnu ikke tilbundsgående har forstået måden, mennesker tager beslutninger på, eller har erkendt helt grundlæggende etiske lovmæssigheder under den tilsyneladende etiske relativisme i konkrete situationer. Det er heller ikke vores ønske at fremsætte en etisk teori. Vi vil blot anføre, at det hverken er rimeligt eller konstruktivt at forkaste adfærdsdesign på baggrund af abstrakte principper, hvis kritikerne samtidig er enige i målet med adfærdsdesign og de problemer, vi søger at bekæmpe.

Nogle adfærdsteoretikere afviser derfor kritikken mere trodsigt ved at hævde, at den er hyklerisk og inkonsekvent. "Ja," svarer nogle, "adfærdsdesign

er manipulation, hvis manipulation blot betyder, at man ændrer andres adfærd med forsæt eller uden deres accept." Det samme kan man dermed sige om uddannelse, opdragelse, kommunikation, ledelse, retorik, vejskiltning, marketing, arkitektur og alle de andre måder, vi gennem historien har forsøgt at ændre adfærd på. Adfærdsdesign er således målrettet manipulation i en højere sags tjeneste. Enkelte tilføjer endda en lille spydighed og kvitterer for kritikken som en slags skjult ros; kritikken må vidne om, at adfærdsdesign opfattes som mere effektivt end øvrige forsøg på at påvirke menneskers adfærd.

Andre adfærdsteoretikere vender kritikernes argument og påpeger, at alt lige fra dørmåtter til virale kampagner, og stort set alt andet, der er menneskeskabt, forsøger at påvirke vores adfærd. Adfærdspsykologi er derfor et nyt, potent våben i kampen mod ondsindet manipulation, som ifølge Shiller og Akerlof, som vi nævnte før, er meget udbredt i forbindelse med kapitalismens *phishing*. Udvikler og udbreder vi kendskabet til de mekanikker, der ligger bag adfærdspåvirkninger, kan vi lettere afsløre destruktiv manipulation, som for eksempel når man forsøger at få børn til at drikke alkopops, sværte modstandere til i valgkampe eller franarre svage mennesker penge i gambling. Nogle adfærdsdesignere ønsker ligefrem at fremme

diskussionen om manipulation som en chance for at skabe transparens og oplysning om, hvad der påvirker os og hvordan.

Adfærdsdesign er ikke manipulerende nok

I modsætning til kritikere, der hævder, at adfærdsdesign blander sig *for meget* i menneskers liv, må adfærdsdesign også finde sig i kritik af ikke at blande sig *nok* i menneskers liv. Kritikere i denne gruppe deler adfærdsdesigns opfattelse af, at mennesker kun har begrænset valgfrihed. Kritikken består derfor i, at adfærdsdesign ikke tager konsekvensen fuldt ud af denne indsigt. Hvis mennesker ikke evner at træffe de valg, der gavner deres egen velfærd, sådan som adfærdsforskning og almindelig erfaring så overvældende har dokumenteret, hvorfor er det så uetisk at hjælpe mennesker til at træffe bedre valg – altså valg, der tilgodeser deres egne langsigtede interesser? På samme måde som vi hjælper børn, ældre og mentalt og fysisk handicappede med at undgå skader og få det bedst mulige liv, bør vi selvfølgelig også imødegå menneskers psykologiske kortslutninger mere generelt. Mangler, der betyder tidlig død, forringet livskvalitet og frygt for klodens tilstand.

Den amerikanske filosof Sarah Conly argumenterer for øget formynderi i bogen *Against Autonomy*. Nudging går ikke langt nok, skriver hun. Ifølge hende skal der mere og hårdere adfærdsdesign til. Hvor nudging ikke tillader at ændre incitament, skjule påvirkningen eller umuliggøre den uønskede adfærd med respekt for menneskets frihed, berettiger adfærdsforskningens indsigter os til at gå mere radikalt til værks. Skilte med "Græsset må ikke betrædes" er billedligt talt ikke nok; parkens græsplæne skal indhegnes. Det synes inkonsekvent og som en vag reminissens af en humanistisk tankegang, man ikke tør gøre op med. n at gå mere radikalt ti Gerne med 5 meter høje, elektriske og varmeglødende hegn om nødvendigt. Andre adfærdsforskere, blandt andre Dan Ariely, er også uforstående over for den politiske korrekthed i nudging. Ifølge ham er det i orden at adfærdsregulere hårdt, når det handler om adfærd, hvor vi *ikke er i tvivl* om dens destruktive konsekvenser, for eksempel rygning og muligheden for at køre spirituskørsel.

Debatten blomstrede i USA i 2013 i forlængelse af et forbud mod at sælge sodavand større end 0,5 liter på restauranter, på stadioner og i kiosker. Forsøget var sat i værk i et forsøg på at nedbringe kalorieindtaget blandt især New Yorks socialt belastede borgere, og beslutningen truffet af New Yorks daværende

borgmester, Michael Bloomberg. Set med danske øjne er tiltaget knap så kontroversielt, men for amerikanerne overskred forbuddet grænsen for borgernes frihed. Beslutningen blev også underkendt allerede året efter i New Yorks højeste retsinstans efter ophedet debat med magtfulde aktører på begge sider. Sodavandsindustriens lobbyister, højlydte folkelige krav om adgang til sodavand og ideologernes kritik af angreb mod friheden var ikke til at tage fejl af. Indtag af kalorier skal ingen myndighed blande sig i, selv om ingen fagfolk betvivler sodavands relation til overvægt og diabetes.



Eksempel på, hvordan indskrænkning af menneskers ret til at drikke sodavand kan bringe følelser i kog. Billedet stammer fra Wikipedia.

Men hvis mennesker virkelig er så systematisk dårlige til at træffe fornuftige beslutninger, hvorfor så bevare valgfriheden i nudging, spørger Sarah Conly. I hendes optik virker det inkonsekvent og vidner om, at man ikke tør gøre op med oplysningstidens humanistiske tankegang. Hvis adfærdsforskningens billede af vores manglende evner til at forvalte vores liv i egen interesse er korrekt, bør vi hjælpe os selv og hinanden til at forbedre vores liv. Præcis som religion og lovgivning tjener til at regulere vores adfærd, bør vi udnytte indsigter fra adfærdsvidenskab til at maksimere vores lykke.

Her vil det oplagte modsvar være: "Hvem siger, at lykken ligger i at gøre det rigtige og kedelige? Vi mennesker vil aldrig endegyldigt få svar på, om vi har mere glæde af et kort liv med rygning end et længere liv uden." Så længe livskvalitet ikke er en objektiv størrelse, er det korrekt, at adfærdsdesign principielt altid vil kunne kritiseres for at yde misforstået hjælp til adfærd, som modtageren slet ikke ønsker hjælp til.

Derfor skal adfærdsdesign i videst muligt omfang kun angå adfærd, der skader andre, og som individet selv ønsker at ændre. Selv om mange kan fristes til at mene, at rygning og charterrejser er en privat sag, er det et faktum, at rygerlunger behandles på skatteborgernes regning, og at *alles* klima ændres, når vi

flyver meget. Det betyder, at meget adfærd berører os alle, og når noget vedrører kollektivet, er det lettere at konkludere, at det bør omfavnes af adfærdsdesign.

Vi ønsker ikke at gå dybere ind i diskussionen om frihed og manipulation her, fordi den som tidligere nævnt er filosofisk og dermed per definition uløselig. Vi er naturligvis heller ikke objektive, men er som adfærdsdesignere problemløsende pragmatikere. Vi har vendt ryggen til en humanistisk selvforståelse af menneskets rationalitet og frihed som højeste idealer og vil blot fastholde, at adfærdsdesign ikke er mindre etisk forsvarligt end andre forsøg på at påvirke menneskelig adfærd. Fedme, overbefolkning, ressourcemangel og klimaændringer er problemer, der er affødt af adfærd, og de udgør så store problemer for menneskeheden, at en kollektiv regulering af den enkeltes adfærd kan forsvares. Desuden har du sikkert også oplevet indskrænkning af individuelle rettigheder – for eksempel rygning på barer og cafeer – blive mødt med højlydte klager og ideologiske påkaldelser. Men så snart virkningerne indfinder sig, er langt de fleste tilfredse med indgrebet og kan knap forestille sig tiden før. Rimelighed og rettigheder er meget fleksible størrelser.

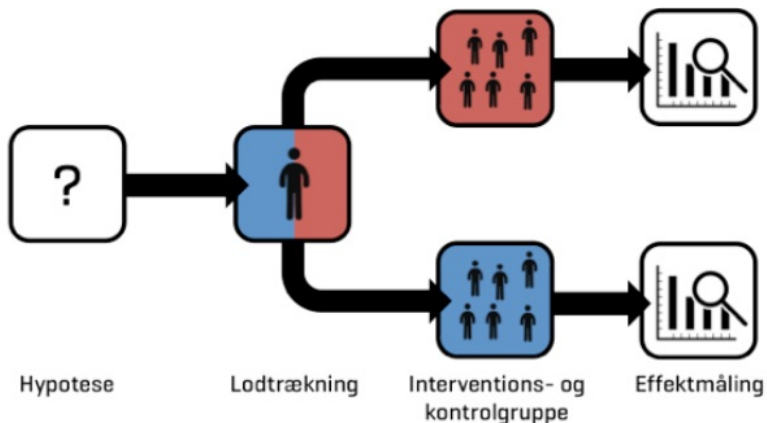
Vi nævnte før, at kritikken af adfærdsdesign oftest skyldes målet med adfærdspåvirkningen og ikke selve

metoden. Der er dog undtagelser fra den regel, og det bringer os et skridt længere ind i motorrummet på adfærdsdesign, nemlig brugen af test og kontrolgrupper.

Kontrollerede forsøg gør mennesker til forsøgskaniner

Vi har i seriens tidligere bøger beskrevet, hvordan adfærdsdesign anvender videnskabelig metode. Den gyldne standard inden for socialvidenskabelige og medicinske forsøg er de såkaldt kontrollerede forsøg, hvor én gruppe påvirkes med målrettet intervention, mens en anden lades alene som kontrol. Skal metoden være rigtig god, inkluderes en tredje gruppe, som påvirkes uden forventning om effekt. Det er placebogruppen.

En sådan evidensbaseret tilgang til især offentlige tiltag gør adfærdsdesign til genstand for en mere specifik kritik. Indvendingen er, at menneskers ve og vel aldrig bør underkastes lodtrækning og eksperimenter. Hvis forsøgene har til formål at vise, at den ene påvirkning er mere gunstig end den anden, forfordeler vi per logik den ene gruppe i forsøget, og det er uetisk.



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 i kontrolgruppen.

Kritikken lyder umiddelbart rimelig, indtil vi ser lidt på præmisserne. For hvad er det, vi normalt gør, når vi forsøger at få flere i job eller skabe mønsterbrydere i socialt belastede miljøer? Den gængse metode er at indføre regler og systemer ud fra mavefornemmelse, kvalitative og kvantitative analyser, tradition eller inspiration fra andre domæner. Dermed kan adfærdsdesign vende kritikken og bebrejde den typiske måde at udvikle offentlige tiltag på – for omgår man ikke der menneskers velfærd lidt for lempeligt? Er det ikke mindst lige så etisk problematisk at underlægge *alle* borgere i målgruppen tiltag uden vished for konsekvenserne fremfor at teste

de bedst tænkelige tiltag på færre mennesker og vælge den bedste løsning, inden den rulles ud? Sagt med andre ord: Hvis kritikeren indrømmer, at sagen altid er kompleks, når vi tyer til kontrollerede forsøg, så indrømmer vedkommende også en vis grad af eksperimenteren, når der anvendes andre metoder. Målet med kontrollerede forsøg er at eksperimentere på lige akkurat så mange, at vi opnår en rimelig vished for løsningens gavnlighed, så vi berettiget kan underkaste mange andre samme påvirkning.

Grunden til, at kritikken af kontrollerede forsøg opstår, skal findes i menneskets måde at vurdere sager generelt. Mennesker har en tilbøjelighed til at basere vurderinger på kontraster og relative størrelser. Du har meget lettere ved at vurdere en vare eller størrelser, når du har noget at sammenligne med. Varer er dyre eller billige i forhold til andre lignende varer. Det er for eksempel svært at sige, om 1.500 kr. for en *Huaganunuwati* er dyrt eller billigt, hvis du aldrig er stødt på sådan en før og ikke ved, hvad det er. Ifølge gestaltteori skaber vi helt generelt mening ved, at et objekt træder frem fra baggrunden (gestalter sig). Uden sammenligningsgrundlag er det derfor også meget let at overse normale politiske tiltags etiske kvaliteter eller mangel på samme. I kontrollerede forsøg får vi derimod foræret et sammenligningsgrundlag, ofte i hårde facts, og så er det lettere at

bebrejde den testansvarlige for at udsætte den ene gruppe for ugunstige vilkår.

Kritikerne af kontrollerede forsøg overser desuden, at adfærdsdesigneren inden forsøget *ikke* ved, hvilke af påvirkningerne der er mest gunstige. Forsøget er jo netop en metode til at identificere den bedste løsning.

Ovenstående svar på kritikken af kontrollerede forsøg er dog ikke nok, når det kommer til medicinske forsøg, vil den oplyste læser måske indvende. Hvis der er en gunstig effekt af en behandling, er medicinalvirksomheder juridisk forpligtede til at tilbyde kontrolgrupper og placebogrupper adgang til medicinen, når forsøget er afsluttet. Hvad vil evidens-tilhængerne sige til det?

Svaret er, at sagen for det første er helt anderledes i offentlige forsøg. Medicinalvirksomheder har en kommerciel interesse i at dokumentere effekten af en behandling, og det skaber et mere tydeligt etisk dilemma end i samfundsmæssige forhold. Hele virksomhedens forretning afhænger af dokumenterede effekter, og dermed er medicinalvirksomheder mere tilbøjelige til at indrømme, at grupper i forsøget, som ikke modtog behandlingen, var ringere stillet end interventionsgruppen. I offentlige sammenhænge er der ikke særlige interesser i at promovere en særlig

løsning – hvis vi ser bort fra ideologi, som evidensstilgangen netop er et opgør med. Her er vinderen målgruppen og samfundet som et hele og ikke den, der udtænker behandlingen. Desuden får både kontrol- og placebogruppen automatisk adgang til den ønskværdige behandling, idet de som borgere vil nyde godt af myndighedens nye indsigt efterfølgende.

Kritikken af kontrollerede forsøg kan altså besvares med, at alt, vi gør, rummer et etisk aspekt. Hvis vi ikke kender den bedste løsning, kan det ikke være mere uetisk at foretage forsøg inden implementering. Kontrollerede forsøg vil derfor forventeligt blot udbredes i de kommende år som en gængs måde at udvikle løsninger på. I takt med øget dataficering, som følge af øget digitalisering, mobil teknologi og integration af sensorer i alt, vil offentlige myndigheder rutinemæssigt foretage forsøg i den daglige drift af services og ydelser, på samme vis som Google og Amazon hele tiden tester, hvilke søgeresultater og anbefalede produkter der virker bedst. Vores gæt er, at kritikken vil forstumme, i takt med at udbredelsen og effekten af kontrollerede forsøg bliver mærkbar.

Adfærdsdesign er for politiske kujoner

Nogle har fået nok af adfærdshypen og klager over, at de politiske forventninger til adfærdsvidenskab er større, end der er teoretisk belæg for. I 2010 beklagede de to adfærdsøkonomer George Loewenstein og Peter A. Ubel, at adfærdsdesign risikerer at blive svage politikeres foretrukne værktøj, fordi det fritager dem fra at træffe upopulære beslutninger, som i stedet sniges ind med nudging. De nævner til eksempel fedmetiltag, hvor oplysning om kalorieindhold i fødevarer og fastfood praktisk talt intet flytter i forhold til vægtreduktion, men giver politikerne aflad i stedet for at skulle foretage regulatoriske indgreb. Sukker og fedt er stadig de billigste former for næring og er som skabt til den nydelsessyge abe. Derfor er der mange, der vælger lige netop fede og søde fødevarer i alt for store mængder. Når udbud ikke begrænser adgangen, er det alene menneskers modstandsdygtighed, der skal modstå fristelsen i forbindelse med det usunde, og den modstandsdygtighed er ikke stærk nok. Politikerne burde derfor ifølge Loewenstein og Ubel i stedet foretage de upopulære indgreb med afgifter på usunde fødevarer, så de er mindre tilgængelige. På samme vis har amerikanske tiltag, der

viser bilers benzinforbrug, sænket forbruget lidt, men lovgivning rettet mod store, benzinslugende biler ville virke mere effektivt.

Til trods for at flere af eksemplerne, Loewenstein og Ubel kritiserer, slet og ret er dårligt adfærdsdesign, fordi de er baseret på information, er vi enige i kernen af deres kritik. Adfærdsdesign er trods alt ikke en mirakelkur mod alt. På en række områder ved vi desuden, hvad der skal til for at reducere CO₂-udledning, fedme, forurening, rygning, type 2 diabetes og meget andet. Men politikere frygter industriernes og vælgernes reaktion og har ofte mere fokus på de kortsigtede konsekvenser end de langsigtede. Der er mange årsager til, at politik er styret af kortsigtede interesser, og derfor kan man ikke bebrejde den enkelte politiker. En konfliktsøgende presse, valgperioders længder, lobbyisters utrættelige henvisning til manglende beviser for skadevirkningerne ved deres industris produkter og meget andet bidrager til den situation. Måske brænder politikerne bare for en anden sag og ønsker ikke at miste sit mandat på en hård konfrontation med vælgerne om noget, der ikke har samme vigtighed.

Når det er sagt, er vi dog noget mere optimistiske på adfærdsdesigns vegne. At iværksætte systematiske forsøg med at anvende adfærdsforskning i forbindelse

med samfundsmæssige problemer *vil* forbedre policy. Om så blot at gøre lovgivning og regler mindre ringe i en adfærdspsykologisk optik. Adfærdsdesigns berettigelse er procentvise forbedringer, og det er ganske væsentligt, når vi ser på det i national skala. Efter blot fem år med adfærdsdesign i offentlig forvaltning har vi været vidner til store fremskridt med eksempelvis pensionsopsparing, energireduktion og begrænsning af den sociale arv i ghettoområder i Loewensteins og Ubels eget hjemland, USA. I England har Behavioural Insights Team (BIT) også præsenteret så mange konkrete resultater, at selv skeptikerne er reduceret væsentligt i antal.

Vi vil desuden hævde, at adfærdsdesigns brug af test vil medføre færre værdidrevne initiativer uden dokumenteret effekt, og det forbedrer rent metodisk og praktisk den offentlige forvaltning. Så længe politikere holdes fast på resultaterne af deres beslutninger, kan vi håbe, at det afholder opportunister fra at skjule sig bag adfærdsdesign for at minimere konfrontationen med borgerne ved upopulære indgreb.

Hvorfor adfærdsdesigner vi ofrene og ikke beslutningstagerne?

En anden udgave af kritikken om ansvarsforflygtigelse går mere direkte efter adfærdsdesignerne selv. Næmlig kongstanken om at angribe problemer 'nedefra' – altså individers adfærd. Det er symptombehandling, pakket ind som progressiv forvaltningsfilosofi. Hvorfor lappe problemer med uønsket adfærd som overvægt, forurening og rygning? Hvorfor ikke blot blokere for adgangen til de uønskede muligheder ved at forbyde cigaretter, dieselmotorer og fastfood? Fortalerne for adfærdsdesign hævder, at styrken ligger i skalerbarhed og i, at små procentvise forbedringer har stor værdi, når vi har hele samfundet som målestok. Men hvorfor ikke angribe 'oppefra' og designe beslutningstageres adfærd? Påvirker man beslutningstagere og investorer, har det meget større samlet effekt end at gå efter ofrene for beslutningerne, det vil sige borgerne, de fattige, de ressourcesvage og de overvægtige. Er adfærdsdesignere blot nyttige idioter, der løber neoliberalismens ærinde ved at pålægge den enkelte ansvar for strukturelle problemer?

Igen er kritikken sympatisk og berettiget. Mange mennesker i målgruppen for adfærdsdesign er ofre for strukturer og dynamikker uden for deres kontrol, som primært skyldes kommercielle interesser. Den rationelle tilgang til mange samfundsmæssige problemer er at løse dem politisk, og det virker mere demokratisk og transparent. Effektmæssigt er det klogere at adfærdsdesignere beslutningstagere til at træffe de mest bæredygtige valg på vegne af deres stater og koncerner.

Når det er sagt, hører indrømmelserne op, for der er stor forskel på neoliberalismens markedslogik og adfærdsdesign. Adfærdsdesigns fokus på individers adfærd skyldes et pragmatisk ønske om at løse problemer og utålmodighed med politiske løsninger. Individer bliver ikke stillet til ansvar for deres egne skæbner, og adfærdsdesignere mener ikke, at 'enhver er sin egen lykkes smed'. Det er tværtimod faktorer uden for individets frie valg, der skaber de uønskede handlinger, som skader den enkelte og kollektivet. Adfærdsdesign har kun det til fælles med neoliberalismen, at begge tager udgangspunkt i menneskers valg, men det er af helt andre grunde og med helt forskellige syn på individers ansvarlighed. Liberalismen ønsker at skåne valgfrihed, adfærdsdesign ønsker at styrke gavnlige valg.

Indtil vi opnår politisk og kommerciel handling, tager adfærdsdesign fat på verdens problemer sammen med de virksomheder og myndigheder, som ønsker at ændre tingenes tilstand. Forhåbentligt vil adfærdsdesign blive anvendt både som supplement til og allerhelst som indhold af politiske beslutninger, nemlig som en måde at effektivisere politiske tiltag på.



Kunstneren Isaac Cordals skulptur fra serien Følg lederne er en kommentar til politikeres manglende handlekraft trods overvældende dokumentation for klimaproblemets omfang. Billede: Isaac Cordal

Kritikken af et forkert fokus svider dog mere i udviklingsammenhænge. Tanken om, at den hvide, veluddannede mand kommer til udviklingslande og belærer de lokale om at undgå smitte, svangerskab, korruption og forbedre deres produktivitet, lugter af

imperialisme. Her er det åbenlyst at påpege, at mange af årsagerne til fattigdommen og forureningen har med udenlandske virksomheder og staters interesser at gøre – når vi udvinder råstoffer og producerer billigt. I den sammenhæng ville det have meget større effekt at påvirke beslutningerne højere oppe i systemet blandt bestyrelser, direktioner og politikere. Vi har personligt forståelse for frustrationen bag anklagen om, at adfærdsdesign angriber problemet det forkerte sted, men må samtidig gøre det klart, at adfærdsdesign er en metode og ikke har ambitioner om at styre politiske beslutninger. Desuden er der mange initiativer til at udvikle adfærdsdesign lokalt, for eksempel i Indien og Afrika, og her må vi håbe, at lokale ildsjæle og universiteter tager metoden til sig for at udvikle løsninger på hiv-smitte, parasit-spredning, kvindeundertrykkelse, fattigdom og borgerkrige med hjælp fra adfærdsteori.

Vi kan ikke garantere, at historien vil være nådig mod adfærdsdesign og udlægge disciplinen i tråd med adfærdsdesignernes selvforståelse, nemlig som samvittighedsfulde og foretagsomme frontkæmpere. Vi kan kun håbe på, at adfærdsdesigns ambitioner bliver indfriet, og at disciplinen bidrager til at skabe en bedre verden. Resultaterne må udgøre den endelige dom over adfærdsdesign.

TRUSLER MOD ADFÆRDSDESIGN

Vi har nu afprøvet en række etiske og politiske indvendinger mod adfærdsdesign. Selv hvis vi antager, at vi har formået at overbevise dig om adfærdsdesigns legitimitet, er vi ikke i mål endnu. Hvad hvis adfærdsdesigns største problem slet ikke er kritik udefra, men trusler indefra? At al den positive opmærksomhed vil tiltrække mange kvaksalvere, at resultaterne ikke står mål med forventningerne, eller at disciplinen ikke når at etablere sig, før markedet begynder at efterspørge nye, spændende ting? Det er ikke tænkte eksempler, men reelle trusler mod disciplinens langsigtede overlevelse og indflydelse, som vi konfronteres med ofte.

Fra hype til irritation

Hype er en overhængende trussel for adfærdsdesign, altså den overdrevne og ukritiske opmærksomhed, som rammer nogle nye fænomener. Opportunisme og kynisme følger enhver hype lige i hælene, og adfærdsdesign risikerer at tiltrække kvaksalvere og opmærksomhedssøgende. Det sænker selvsagt seriøsitets- og kvalitetsniveauet i løsninger, når

udøvere, der giver sig ud for at være adfærdsdesignere, hverken har evnerne eller en oprigtig interesse i at forbedre modtagernes liv.

Da vi begyndte at arbejde med anvendt adfærdsteori i 2011, valgte vi at benytte betegnelsen adfærdsdesign, da vi ønskede en forståelig, rummelig og dansk betegnelse for vores arbejde. Samtidig var det attraktivt at kunne benytte titlen adfærdsdesigner for at tydeliggøre forskellen i forhold til konsulenter på den ene side og den kreative del af designfaget på den anden. Nudging var allerede begyndt at blive en smule misbrugt og er fortsat vanskeligt at forstå (og endda at udtale for nogle) – ikke godt adfærdsdesign. Vi håbede, at vi ved at anvende en anden betegnelse kunne være med til at definere og præge en ny, seriøs disciplin. Vores beslutning løste dog ikke helt problemet; vi møder hver uge nye adfærdsdesignere og virksomheder, der tilbyder adfærdsdesign, men som tilsyneladende ikke vægter evidensbaseret metode særlig tungt. At referere til adfærdsdesign som en disciplin er derfor stadig ønsketænkning, men vi holder fast bogen ud for at understrege missionen og optimismen.

Det er skønt, at så mange finder begrebet attraktivt og spændende. Men når man ved, hvor vanskeligt det er at skabe effektivt og blivende adfærdsdesign, hvor

meget teori, metodeforståelse og opfindsom dataopsamling det kræver, melder der sig en grim mistanke om, at den årlige tilvækst af adfærdsdesignere langt overstiger den reelle udvikling af kompetencer. Der er ingen formel uddannelse og blot nogle få introduktionskurser til at danne grundlag for den pludselige tilstrømning. Titlen adfærdsdesigner er ikke beskyttet, så derfor kan man ikke anklage nogen for at anvende den ulovligt. Men situationen er nu, at mange, hvis job det er at påvirke mennesker, kalder deres arbejde for adfærdsdesign uden at dele ret meget af det teoretiske grundlag eller metodiske knofedt beskrevet i denne bogserie. Det er problematisk, når selve den teoretiske og metodiske kerne i adfærdsdesign ikke følger med.

Adfærdsdesign opfattes for eksempel ofte fejlagtigt som en kreativ disciplin. Simpelthen fordi løsningerne ofte er nye og anderledes. Men adfærdsdesign er anvendt videnskab og stringent metode – ikke et forsøg på at skabe kreative løsninger. At løsningerne synes kreative, er en bivirkning ved metoden og ikke et mål i sig selv.

Konturerne af seriøst adfærdsdesign bliver udvisket, når beslægtede discipliner lader sig friste til at få del i adfærdsdesigns popularitet. Hvis alt er adfærdsdesign, er intet adfærdsdesign. Det indebærer en risiko for, at kvaliteten og omdømmet styrtdykker, inden

adfærdsdesign er blevet en etableret disciplin.

Omvendt bør alle, der tror på disciplinens potentiale, have en ægte interesse i at udbrede adfærdsdesign. Her nytter det ikke at udstikke forfængelige grænser for rigtigt og forkert, al den stund at disciplinen selv hviler på eksperimenter og endnu ikke kender sin endelige form. Flere tilgange og variationer i ideer og anvendelsesområder kan kun blive hilst velkommen i en disciplin, der sigter efter at løse problemer. Så længe de er skabt med et ærligt hjerte og med stor umage.

For alligevel at understøtte professionalisering, tilbyder vi her nogle tommelfingerregler og guider til såvel kunder som adfærdsdesignere. Hvis du er indkøber af adfærdsdesign, så lad os tilbyde dig en simpel test.

1. Springer designeren straks til løsningsforslag uden en analyse, så forvent ikke stor effekt. Så er du enten havnet i den kreative branche, hvor løsninger er noget man kommer på uden analyse og evidens, eller du er offer for en simplificering, som negligerer de altafgørende detaljer. Se nedenfor.
2. Spørg hvilke specifikke adfærdspsykologiske principper og teorier løsningen baserer sig på.

Vogt dig som eksempel for, om alle løsningsforslag i bund og grund er kommunikation. Ikke fordi kommunikation ikke kan være blandt løsningerne, men fordi adfærdsdesign opererer på mange flere niveauer end kommunikation.

3. Bliver løsningen solgt på generaliseringer som 'virker altid' eller 'virker aldrig', så mangler designeren ydmyghed og indsigt. Det er i sig selv diskvalificerende.
4. Hvis designeren uden forbehold begrundet løsningen med en dokumenteret effekt fra et berømt studium eller tidligere opgave, så afslut mødet med det samme. Så har vedkommende tydeligvis ikke forstået, at resultater sjældent lader sig overføre direkte, og at små forskelle i sammenhængen betyder store forskelle rent adfærdsmæssigt.
5. Er resultater fra designerens tidligere løsninger for gode til at være sande, så *er* de for gode til at være sande. Adfærdsdesign arbejder i sandsynligheder og flytter desværre stadigvæk kun nogle procenter af målgruppen i de mest normale og gentagelige omstændigheder. Enkelte meget flotte resultater kan forekomme, men typisk i meget simple sammenhænge, eller hvor fejlkilder i data endnu ikke er opdaget, og dermed en ringere sandsynlig for gentagelse.
6. Hvilken metode anbefaler designeren at anvende

til at dokumentere effekt? Hvis ikke designeren kan redegøre for metoden, er det ikke adfærdsdesign. Vil designeren spørge målgruppen vedrørende ændret adfærd eller ligefrem forventninger om ændring i adfærd, så kan du lige så godt spare dine penge. Har designeren tænkt sig at teste adfærden i en anden kontekst, end at løsningen skal fungere efter endt test, så bør metodevalget følges af store forbehold.

Vi opfordrer samtidig adfærdsdesignere til at holde deres sti ren. Vi forventer ikke, at lægfolk kommer til at skelne skarpt mellem streng videnskabelig metode og gimmicks lige foreløbig. Men vi håber, at adfærdsdesignerne selv ser formålet med den evidens- og forskningsbaserede tilgang og af egen interesse opretholder disciplinens seriøsitet. Er du i tvivl, så læs vores etiske guide for adfærdsdesignere nedenfor.

Nudge-resistens

En anden udfordring for adfærdsdesign er, at folk opbygger en modstand mod forsøg på at påvirke deres adfærd, og at de oplever den som påtrængende eller bedrevidende. Nogle adfærdspåvirkninger virker bedst ubevidst, og en øget bevidsthed om adfærdsdesign som fænomen kan underminere effekten. Især fordi de mest populære nudges er

visuelle og nærmest ikoniske – som fluen i urinalet og de grønne fodspor i København. Meget tydelige anvendelser af sociale argumenter eller brug af allerede valgte standardindstillinger vil også begynde at irritere: "Som om jeg vil sortere mit affald, bare fordi I siger, at 8 ud af 10 af mine naboer gør!"

Dermed opstår der en risiko for, at effekten aftager, efterhånden som vi vænner os til indgreb og begynder at genkende små, finurlige interventioner som nudges. Vi bliver bevidste og resistente over for påvirkningen, ligesom det er sket med markedsføring. Over årtier er effekten dalet, i takt med at forbrugerne har erkendt, at de ikke blev cowboys af at ryge eller fik et bedre sexliv af at købe en Mazda.

Nudges med lidt for stor gimmick-effekt vil forventeligt hurtigst slides op, og overraskelsesmomentet bliver til et irritationsmoment. Hvor mange ville bryde sig om, at trappen på deres arbejde var designet som den meget omtalte klavertrappe i Sverige – trappen, der skulle få fodgængerne til at undgå rulletrapperne ved at gøre trappen sjov? Trinene så ud som tangenter og gav en lyd, når man trådte på dem. Ideen egner sig fint til et reklamefremstød, der skal illustrere, at det rigtige kan være sjovt. Men som adfærdsdesign har det ingen blivende effekt. Nudges, der er designet til aben – og

det er de fleste nudges – vil miste effekt, når de vækker jakkesættet. Bare tanken om at blive påvirket vil give samme reaktion som ved trættende reklamer, hvor du ignorerer eller aktivt modvirker påvirkningen. Hvis de ligefrem er kække og sjove som de svenske trapper, risikerer designet at udløse dagligt raseri.



Trodsig adfærd. Billede stammer fra den nu lukkede hjemmeside Filup.com, der var dedikeret til eksempler på trods af formynderi.

Formynderiet i adfærdsdesign vil desuden irritere liberalt sindede og få dem til at trods påvirkningsforsøg. Alene tanken om, at nogle forsøger at vælge på deres vegne, virker provokerende. Kun tiden kender omfanget af den udfordring.

Overraskende nok har forskning vist, at bevidstgørelse ikke nødvendigvis underminerer effekten af adfærdsdesign. Adfærdsøkonom George Loewenstein har sammen med sine kolleger dokumenteret, hvordan bevidstheden om, at man bliver nudget, ikke fjerner effekten af påvirkningen. Forsøget testede standardindstillinger, hvor brugere fik at vide, at der var valgt på forhånd på deres vegne. Det til trods ændrede færre brugere indstillingen til den alternative mulighed, end kontrolgruppen uden forvalg valgte den alternative mulighed. Så selv om du får at vide, at vi har valgt for dig, ændrer meget få dette forvalg. Hvis det resultat er robust og generelt, er det endnu et bevis på, hvor doven aben er i forbindelse med valg uden umiddelbare konsekvenser for dens velbefindende.

Et andet modsvar er, at adfærdsdesign virker i sandsynligheder. Det vil sige, at ingen påvirkninger virker på alle, men kun på et større eller mindre udsnit af de påvirkede. Dårliche og irriterende nudges vil virke på færre, men de kan stadig virke på nogle, fordi mennesker trods alt er forskellige.

Det eneste middel mod nudge-resistens er generel kvalitet, designmæssig elegance og subtile løsninger. Det indebærer at undgå det opmærksomhedssøgende

og fokusere på problemer, hvor modtageren selv har en udtalt interesse i påvirkningen. Over tid vil irriterende nudges nok uddø. Både fordi nyhedsværdien forsvinder, og med den de mere overfladiske udøvere, og fordi der er tale om en naturlig modnings- og udvælgelsesproces, hvor kun effektive og seriøse påvirkninger står tilbage. Hvis altså adfærdsdesign formår at skabe resultater.

Skuffende resultater

Nogle kommentatorer tvivler på, at adfærdsdesign vil have substantiel effekt. Når nyhedsværdien fortager sig, og pressen begynder at sætte mere kritiske spørgsmålstejn ved resultaterne, vil sandheden gå op for offentligheden, mener de. Samtidig vil forskningen bag adfærdsdesign blive udfordret af nye strømninger, der har andre syn på adfærd. Karrierebevidste forskere udser sig som regel nogle hotte teorier, som de kan angribe, for at opnå maksimal gennemslagskraft. For eksempel er nogle af adfærdsdesigns teoretiske fædre under stort akademisk pres, idet Nobelpristagere er mere interessante at angribe end oversete tænkere. Desuden oplever psykologisk teori lige nu en såkaldt reproduktionskrise, idet studier af en række berømte psykologiske eksperimenter har vist, at man ikke kan genskabe resultaterne bag de berømte effekter – hvilket er et meget væsentligt

kriterium for en videnskabelig teori. Smuldrer det teoretiske fundament under adfærdsdesign, vil det selvsagt påvirke disciplinens legitimitet og indflydelse.

På spørgsmål om, hvorvidt adfærdsdesign bliver trukket med ned af psykologiens reproduktionskrise, lader vi Nobelpristageren Daniel Kahneman svare: "Det er et kæmpe problem for akademisk psykologi, men ikke nødvendigvis for anvendt psykologi baseret på test," som han sagde på en konference i London september 2015. Adfærdsdesign skal ikke skabe eviggyldige videnskabelige teoremer; vi skal løse konkrete problemer. Finder vi en god løsning på et problem ud fra forudgående test, er det et stort fremskridt. I forlængelse af denne kvalitet bibringer adfærdsdesign en evidensbaseret tilgang, som vil være nyttig inden for mange områder. Forhåbentlig kan den sætte en stopper for frugtesløse oplysningskampagner, længere straffe for forbrydelser begået i affekt og andre dyre, fejlslagne forsøg på at ændre menneskers adfærd.

Vi er helt enige i, at adfærdsdesignere må være ærlige om kompleksiteten i mange adfærdsproblemer, og at nogle påvirkninger kun virker i kort tid eller i helt specifikke sammenhænge. Men giver vi adfærdsdesign samme udviklingshorisont som ingeniørvidenskab eller medicin, vil vi have gjort os

mange nyttige erfaringer om 100 år. Sammenligningen er bevidst, fordi nøglen til fremskridtet er konkrete løsninger som i ingeniørvidenskab og den videnskabelige metode, som adfærdsdesign deler med medicin. Metoden består af teoretisk udledte hypoteser om valg af påvirkning, en standardmetode til at teste og skabe valid dokumentation af effekten. I den eksplorative ånd kræver evidensbaseret metode, at man er ærlig og parat til at indrømme fiaskoen, når løsningen ikke virker. Deler vi ikke viden og data om såvel gennembrud som blindgyder, styrer vi i blinde og gentager fejlene. Som med ethvert andet praktisk, kunstnerisk og videnskabeligt felt skal adfærdsdesigns fremskridt bygges på både succeser og fiaskoer.

Problemet er imidlertid at opnå transparens, idet forskere og adfærdsdesignere også er mennesker og dermed underlagt en tilbøjelighed til at fremhæve positive resultater og nedtone det mindre gode. Blandt forskere er problemet så velkendt, at det har fået sin egen betegnelse, nemlig publikationstilbøjelighed (publication bias). Forskerens karriere afhænger af positive indsigter, og adfærdsdesignerens forretning afhænger af løsninger. Forskeren når ikke langt, hvis hun blot afkræfter hypoteser, og adfærdsdesigneren, der kun har opfindsomme, men effektløse interventioner på referencelisten, får nok ikke mange opgaver.

En oplagt løsning på problemet ville være en uafhængig instans, der samler data, gerne anonymt, fra teoretikere og praktikere, og som formidler viden om interventionernes effekt. Alle er afhængige af videndeling og interesserede i at få identificeret de interventioner, der har den største effekt. Som menneskehed afhænger vores livskvalitet af, at vi snart finder løsninger på adfærdsskabte trusler. Så lad os håbe, at adfærdsvidenskab og adfærdsdesignere finder ud af at udvise videnskabelig hygiejne og overholde en grundlæggende etik. Som hjælp til dette har vi en lille guide.

Etik for adfærdsdesignere

Adfærdsdesign kan anvendes til meget. Derfor bør vi som praktikere sikre, at metoden bliver brugt hensigtsmæssigt og overholder basal etik. Derfor er det sundt at forholde sig til nogle grundlæggende spilleregler, så ikke iver eller dovenskab pludselig overskygger sund fornuft og videnskabelighed.

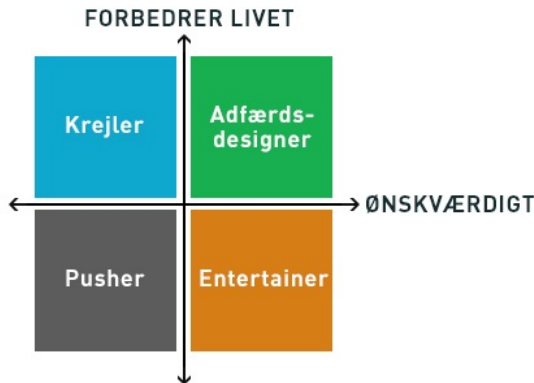
I vores eget arbejde skal vi fra tid til anden vurdere, om vi ønsker at udføre en opgave. Kan vi stå inde for det produkt, som virksomheden forsøger at sælge? Er organisationens problem også et problem for menneskers livskvalitet, eller er det blot et

administrativt problem? Og hvis vi løser individers problemer, skaber det så langsigtede problemer for kollektivet?

Vi vil aldrig kunne gardere os mod misbrug af adfærdsdesign, som vi heller ikke kan med knive, sociale medier, biler, eller hvilket som helst andet der havner i hænderne på de forkerte. Diskussionen bliver let kompleks og filosofisk, så for at sikre, at adfærdsdesign forbliver operationelt og konstruktivt, anbefaler vi enkle og velafprøvede tommelfingerregler.

Den amerikanske entreprenør Nir Eyal har i bogen *Hooked* givet sit bud på en model til at vurdere etikken i dit adfærdsdesign, som vi kan anbefale. Eyals bud på et etisk kodeks for adfærdsdesignere henter inspiration og legitimitet fra det dybeste etiske skatkammer: den såkaldte gyldne regel, som deles af de fleste religioner. Reglen er i Vesten bedst kendt fra Jesus' bjergprædiken og lyder nogenlunde således: "Behandl andre, som du ønsker selv at blive behandlet." Eyal opfordrer adfærdsdesignere til at teste et givet adfærdsdesign på sig selv: Ville du ønske at modtage påvirkningen, hvis du selv var i målgruppen? Ville det forbedre dit liv? Eyal tilføjer desuden et par kontrolspørgsmål, så adfærdsdesignere lettere kan identificere deres egentlige motiv for at

skabe adfærdsdesignet. Det giver følgende – frit oversatte – model:



Pusheren: Promoverer påvirkninger, hun ikke selv ønsker at blive påført. Pusheren forsøger ikke engang at bilde sig selv ind, at påvirkningen har værdi, så her er vi ude i skruppelløs manipulation og bondefangeri.

Entertaineren: Skaber harmløse interventioner – typisk oplevelser og gimmicks – som hun selv nyder. Men de rummer ingen substantiel forbedring af livskvalitet. Et eksempel kunne være den førnævnte svenske klavertrappe, som skulle få fodgængere til at tage trappen i stedet for rulletrappen. Klavertrappen er kreativ og sikkert sjov at prøve en gang eller to, men meget få mennesker vil fortsætte efter et par dage.

Krejleren: Hylder adfærdsdesign med henvisning til dets livsforbedrende potentiale. I den kategori finder du endeløse råd, selvhjælpsbøger, apps og dimser, som skal gøre folk sundere eller mere produktive. Sagen er blot, at krejleren ikke selv bruger noget af det. Det diskvalificerer ifølge Eyal designet etisk. Krejlertesten er den store udfordring for meget adfærdsdesign, og mange ideer består ikke testen. Prøv, næste gang du er i en idefase, at være ærlig over for dig selv: Har du virkelig lyst til, at din egen computer fryser i 30 sekunder, hver gang du browser på Facebook i arbejdstiden, for at minimere overspringshandlinger?

Adfærdsdesigneren: Skaber adfærdsændringer med indsigt, indlevelse og overbevisning om, at de er attraktive og forbedrer modtagerens liv. Den simpleste etiske test består i at spørge sig selv, om man selv ville synes om påvirkningen, hvis man stod med samme problem som målgruppen, og om man tror på, at den skaber en ønskelig adfærdsændring. Påvirk andre, som du selv ville ønske at blive adfærdspåvirket.

Vi håber, at ovenstående kan guide nogle af dine valg som adfærdsdesigner og igangsætte refleksion over, hvad du prøver at opnå og hvordan. Vi kan alle fortabe os i det daglige mikrokosmos, hvor den højere mening fortaber sig i, om trykkeriet kan genskabe den

korrekte lyserøde farve på klistermærkerne, om vi kan skabe tilstrækkelig validitet med data, og om kunden er glad. Vi kommer alle til at lave opgaver, hvor vi ikke har nogen reel chance for at garantere, at de gør verden bedre. Men vi må aldrig opgive at tænke over det som adfærdsdesignere.

PERSPEKTIVER FOR ADFÆRDSDESIGN

Du har ikke kunnet undgå at bemærke vores entusiasme for adfærdsdesign, noteret dig vores kampklare svar på kritikken og vores optimisme i forhold til truslerne. Hvis adfærdsdesign fortsat formår at skabe vellykkede løsninger på adfærdsproblemer inden for sundhed, miljø, tryghed og sikkerhed, er vi ikke i tvivl om, at adfærdsdesign kan blive en af historiens større bedrifter, når det kommer til at tackle den menneskelige natur. Men måske vil adfærdsdesigns skæbne blive glemsel, når indsigterne bliver så selvfølgelige og metoden så allestedsnærværende, at vi ikke længere italesætter adfærdsdesign som selvstændig disciplin, men blot har integreret det i uddannelser, institutioner, love, produkter og platforme. Det er sådan set helt okay.

Vi er dog stadig kun lige begyndt, og der er meget at opnå endnu inden for adfærdsdesign. Derfor er det oplagt, at vi tillader os at gætte på de kommende årtiers udvikling. Næste fase handler både om at effektivisere og præcisere interventioner, men også om

at udbrede adfærdsdesign til stadig større problemstillinger.

Personaliseret adfærdsdesign

En oplagt udvikling inden for adfærdsdesign er at individualisere adfærdspåvirkninger mest muligt. På samme vis som digitale tjenester udnytter softwares fleksibilitet og tilpasser ydelser til den enkeltes præferencer og vaner, vil adfærdsdesign også udnytte digitaliseringens muligheder for at gøre påvirkninger personlige og rettidige. I dag angår adfærdsdesign altid grupper, og påvirkningen er næsten uden undtagelse universel. Men ligesom Amazon, Google og Netflix kender dine præferencer, vil adfærdsdesign i stigende grad skræddersyes til specifikke profiltyper, hvor man lærer af deres valg. Vi kommer aldrig til at opnå 100 procent træfsikkerhed – dertil er adfærd for kompleks en størrelse – men der er meget at hente i interventioners effektivitet endnu.

Fordelene ved større personalisering er både etiske, effektmæssige og tekniske. Etisk kan vi bedre tilgodese individers accept, og der er væsentlige perspektiver i, at modtageren aktivt udtrykker sine ønsker til adfærdsændringer, og at adfærdsdesignet understøtter ønskerne bedst muligt. Det gælder også om at tilpasse interventioner til det enkelte individ for

at opnå større sandsynlighed for effekt. Vi går dermed aktivt ind i adfærdspåvirkninger og holder øjnene åbne i håbet om at opnå ønskelige forbedringer, men uden plagsomme kure, terapi eller selvpineri. Det vil samtidig begrænse irritationen og nudge-resistens, idet modtageren er mere involveret – aktivt eller passivt – i påvirkningen. Modtagere vil uden tvivl blive irriteret over påvirkningen fra tid til anden, på samme måde som sandheden om os selv ikke altid er kærkommen, når vi ser vommen i spejlet, eller vores Fitbit-armbånd minder os om, hvor stillesiddende vi er. Men modtagerne vil have indflydelse på, hvordan, hvornår og hvor ofte påvirkningen sker, og det vil alt andet lige begrænse modstanden.

Rent effektmæssigt er det indlysende, at øget personalisering, automatiseret læring og kontekstafhængighed vil forbedre påvirkninger. Mennesker motiveres forskelligt i forskellige situationer og livsstadier. Ud over at ramme mere præcist og med bedre timing så har den digitaliserede tilgang endnu en meget stor fordel: Vores modeller og teorier forbedres med hvert forsøg, idet effekten automatisk opsamles som udtryk for, om modtageren fulgte påvirkningen eller ej. Dette big data-aspekt af fremtidens adfærdsdesign vil mindske gabet mellem forskning og anvendelse og muliggøre meget tættere parløb mellem hypoteser og test, som vi ser det i andre

domæner. Den lineære opfattelse af, at der skal gå et stort, langsommeligt og dyrt forskningsforsøg forud for enhver anvendelse er small data-tænkning fra det 20. århundrede. I stedet vil vi i mange tilfælde opnå gradvise forbedringer gennem automatiseret afprøvning af forskellige hypoteser og evaluere hypoteser ved, at resultatet af den foregående generation indgår i næste generations hypotese og så videre. Det betyder ikke, at forskning er overflødig – slet ikke. Forskning er vores chance for at teste dybere antagelser og teorier i vores modeller. Det betyder blot, at vi i mange domæner blot vil programmere såkaldt lærende algoritmer til at varetage en masse forsøg med små ændringer i påvirkninger og lære af resultaterne. Det vil nogle gange resultere i den paradoksale situation, at en påvirkning har stor effekt, uden at vi ved hvorfor. Det er en pris, adfærdsdesign som praktisk disciplin er villig til at betale.

Rent teknisk ligger personaliseret adfærdsdesign ligefor. At justere adfærdspåvirkningen i forhold til konteksten og dine tidligere valg bliver lettere, efterhånden som større dele af vores verden og færden er dataficeret. Det gør det nemmere at opsamle viden om dine tidligere valg i tilsvarende og andre situationer. Samtidig gør digitalisering det meget lettere at justere påvirkninger, da vi ofte ikke har brug for at ændre de fysiske omgivelser, men blot den

måde, informationerne bliver vist på. Ligesom du i dag får unikke søgeresultater på Google, modtager anbefalinger fra Amazon og Netflix og har din egen radiokanal på Spotify baseret på dine tidligere valg, vil adfærdsdesign kunne målrette adfærdspåvirkninger efter din personlighed, konteksten for dine beslutninger, hvor tæt du er på målet, og tidligere valg. Din personlige profil kan ofte forudsiges ud fra statistiske beskrivelser af andres valg samt dine digitale spor.

Den danske forsker Jens Koed Madsen har vist, hvordan vi kan forudsige reaktioner på forskellige budskaber med stor præcision, og den populære Apply Magic Sauce, udviklet af Cambridge University, gætter din personlighed med imponerende nøjagtighed ud fra likes på Facebook. Ligeledes afkoder appen Q Sense dine vaner ud fra, hvor, hvornår og med hvem den uønskede adfærd udspiller sig, hvorefter den advarer dig, hver gang du nærmer dig udløserne for den givne adfærd. Tilsammen giver det helt nye muligheder for at påvirke præcist og rettidigt.

Personificeret adfærdsdesign har allerede set dagens lys. I skrivende stund er vi selv i færd med en større indsats, hvor kommunikation og tilbud om hjælp baseres på en automatiseret profilering af

modtagerens personlighed. Men også standard-produkter som for eksempel PersuasionAPI og Sagent muliggør mere personaliserede budskaber. Begge ydelser er software, du kan integrere i dine digitale kontaktpunkter. Herefter afprøver softwaren forskellige overtalelsesargumenter på besøgende på hjemmesider ved en løbende test, der husker og lærer, hvilke valg de besøgende foretager. Hurtigt identificerer softwaren de argumenter, der virker bedst på de besøgende. Klikker de typisk på et argument om, at de fleste andre foretrækker netop den diæt? At en autoritet anbefaler et særligt motionsprogram, eller at kurset i bedre vaner snart er udsolgt?

Argumenterne er meget banale, men hvad de ikke har i adfærdsvidenskabelig dybde, vinder de ved at være lærende, automatiske og brugbare i mange sammenhænge. På tværs af dine digitale kontaktpunkter – fra Facebook til dine egne apps – kan denne form for personalisering komme i spil, sådan at du bliver støttet i dit rygestop eller et ønske om at mindske tidsspilde på Facebook og andre oversprings-handlinger. I dag virker produktet som en blindtest af, hvilke argumenter brugerne af en given hjemmeside reagerer på. Med øget viden om vores tidligere valg og forudsigelser af, hvordan vi sandsynligvis vil reagere, vil succesraten fortsat stige betydeligt. Vi er, når det kommer til stykket, meget ens og forudsigelige.

Tilstandsbaseret adfærdsdesign

En anden teknologisk udvikling, som vil få stor indflydelse på adfærdsdesign (og omvendt i øvrigt), er hele selvmålingstrenden. Altså alle de armbånd, apps og ure, som forbrugere anvender til at monitorere deres egen adfærd for at komme i bedre form, sove nok, drikke tilstrækkelig med vand og sågar prioritere deres familie. I takt med at selvmålingsteknologi indbygges i snart sagt alle smykker, ure, sko og tøj, vil det åbne op for, at vi baserer påvirkninger på modtagerens tilstand. Ikke blot hvilken påvirkning der statistisk burde virke, baseret på modtagerens og andres adfærd, men påvirkninger udløst af eller målrettet mod specifikke tilstande som stress, mani eller modløshed.

Videnskaben og teknologivirksomheder er godt i gang med at kortlægge sammenhængen mellem mental og kropslig tilstand ved at måle for eksempel hjerterytme, svedudvikling, kropslig bevægelse, stemmeføring og pupilstørrelse. Det kan gøre adfærdspåvirkninger endnu mere præcise og rettidige. For eksempel kan spritbilisme blive forhindret ved, at en smartphone måler en næsten usynlig vaklen eller læspen og kvitterer med et krav om at puste i en alkolås, inden bilen starter. Det kan også være bilens sæde, der

opfanger, at bilens chauffør ikke bør køre.

Det danske koncept Monsenso hjælper personer med bipolar lidelse med at følge deres udsving fra depressiv til manisk ved at måle på bevægelse, opkald og stemmeføring. Bevæger du dig meget og hurtigt, foretager mange opkald og taler med en høj tone i telefonen, så er du sandsynligvis blevet manisk. Modsat den depressive tilstand, hvor du intet foretager dig, taler langsomt og dybere, samt desuden undgår selskab, så telefonen opfanger, at der sjældent er andre telefoner i nærheden. Mon ikke også vi kunne hjælpe ludomaner, alkoholikere, sexafhængige, selvmordstruede krigsveteraner og andre, der ikke ønsker at blive ofre for impulser eller midlertidige omstændigheder, ved at skabe adfærdsdesign ud fra deres tilstand? Allerede i dag opererer nogle digitale investeringsplatforme med låse, der begrænser investorens muligheder for at bruge penge, hvis systemet ser tegn på lidt for stor risikovillighed. Det er kun et spørgsmål om tid, inden andre former for forbrugerrettet adfærdsdesign ser dagens lys til glæde for mere motivation og mindre impulsadfærd.

Forebyggende adfærdsdesign

Når vi nu er sprunget ud i den fagre teknologiske fremtid, så lad os fortsætte med de forventede fremskridt. Inden for big data-bølgen vokser et nyt felt, der fokuserer på databaserede forudsigelser (*prediction analytics* på engelsk). Det er sådan set blot statistik med mange variable. Evnen til at forudsige fremtidige begivenheder på baggrund af en analyse af store datamængder gør forudsigelserne gradvist mere præcise og langtrækkende. Hvor valg af adfærds-påvirkninger i personaliseret adfærdsdesign, som vi beskrev ovenfor, sigter på at matche din profil her og nu, så forudsiger forebyggende adfærdsdesign sandsynlige udviklinger år ud i fremtiden. Kobler vi den tekniske udvikling med voksende adfærdsvidenskabelige indsigter i, hvilke personlighedstræk, begivenheder, arvelige træk og omstændigheder der med størst risiko udløser uønsket adfærd senere i livet, begynder vi at se konturerne til mere proaktivt adfærdsdesign.

Som eksempel har nyere adfærdspsykologisk forskning påvist en sammenhæng mellem lav fødselsvægt og mindre tillid til medmennesker og ofte også en mere impulsiv adfærd. En anden populariseret forudsigelse er, at fireårige børn, der

ikke består skumfidustesten, hvor de bliver bedt om at vente et stykke tid for at få en ekstra skumfidus, har større risiko for at forfalde til lystbetonede og kortsigtede valg gennem livet. Og det er kun begyndelsen. I takt med at større dele af vores liv bliver registreret og dataficeret, vil vi have mange flere tidlige indikationer på risiko for usund, farlig og asocial adfærd. Måske kan vi sætte målrettet ind mod radikaliserings i en tidligere alder om blot få år, hvis det er korrekt, at radikaliserings mere er udtryk for marginalisering og destruktive dynamikker i visse grupper end dybtfølt ideologi.



Den nu vidt berømte Stanford Marshmallow Test, som forskeren Walter Mischel forestod i slutningen af 1960'erne, viste sig at være meget forudsigende for menneskers liv og lykke. Børn i fireårsalderen blev tilbudt én skumfidus. Kunne de modstå fristelsen til at spise den, inden forsøgsmedhjælperen kom tilbage efter cirka 15 minutter, så modtog barnet en ekstra skumfidus.

Hvis børn i risikogruppen skænkes sejre, mening og brugbare værktøjer i form af sport, inkludering i andre etniske grupper og teknikker til impulsstyring, kan vi forhåbentlig spare mange mennesker og samfund for forudsigelig destruktiv adfærd. Vi ved, hvor meget af vores adfærd der er rutinepræget og tillært, så tidlige indsatser kan hjælpe os til at skabe bedre vaner, inden de destruktive vaner gror fast. Selvfølgelig efter forældrenes og nogle gange børnenes eget ønske og med eksperter accept. Formålet vil være at skabe redskaber og vaner for børn og unge i risikogruppen med større præcision, og inden deres identitet knytter sig til de uønskede træk.

Forskeren bag skumfidustesten, Walter Mischel, er involveret i projekter med udsatte børn i amerikanske ghettos. Vokser man op i et utrygt miljø med vold, våben og en strøm af skiftende papfædre, lærer man at handle hurtigt og gå efter hurtige belønninger på bekostning af jakesættets indflydelse. Det resulterer i impulsiv adfærd, aggressivitet og manglende evne til at behovsudsætte – helt uafhængigt af intelligens og medfødte karaktertræk. Konsekvensen kan være misbrug, kriminalitet og ringe uddannelse. Projekterne med de udsatte børn lærer med succes børnene en række regler for at håndtere temperament og impulser, strategier til at modgå abens impulser og udsætte handlinger med afledninger, visualiseringer

og abstraktioner, der gør fristelser mindre attraktive og uimodståelige.

Interessen for selvkontrol vokser i disse år, og selv om vi endnu ikke ved, om træning holder livet igennem, vil vi få meget mere indsigt i de kommende årtier. I takt med at det bliver lettere at opdage og diagnosticere tidlige tegn på risikoadfærd gennem mere fintmasket dataopsamling, vil vi gennem adfærdsdesign kunne udvikle enkle programmer til skoler, forældre og fritidstilbud, der både etablerer alternative vaner og giver konkrete redskaber til at håndtere problemer for børn og unge.

Verdens rigtige problemer

Til trods for, at adfærdsdesign allerede har bevist sin værdi i mange sammenhænge som sundhed, privatøkonomi, affald og sikkerhed, så savner vi de helt store gennembrud i forhold til 'mega-problemer'. I lyset af verdens store udfordringer virker problemer som cigaretskod på fortovet, tis ved siden af toiletkummen på herretoiletter og skrald på gaden meget banale. Hvad med ligestilling, udvikling i tredjeverdenslande, terror og klimaforandringer? Har adfærdsdesign noget væsentligt at bidrage med her?

Blandt de toneangivende praktikere er der et

udbredt ønske om at tage fat på de store samfundsmæssige udfordringer. Ønsket er afspejlet i andelen af udviklings-, miljø-, antiterror- og klimaorganisationer, der er begyndt at arbejde strategisk med adfærdsdesign. De fleste adfærds-designere har et dybtfølt ønske om at afhjælpe adfærdsproblemer og drømmer om at udrette noget større med hjælp fra socialvidenskaben. Bevågenheden fra FN, Verdensbanken og et stigende antal statsoverhoveder giver god grund til at tro, at adfærdsdesignere nok skal få lov til at prøve kræfter med de største samfundsproblemer.

Udfordringerne er dog også til at få øje på. Minoriteter får ikke lige vilkår på arbejdsmarkedet, blot fordi vi tackler ubevidste fordomme og tilbøjeligheder i virksomheders rekrutteringsproces. Eller tag udvikling. På grund af infrastrukturen i nogle udviklingsområder kan man ikke blot anvende smartphones, internet eller stabile institutioner til at påvirke adfærden. Her kræver interventioner ekstraordinær opfindsomhed og tålmodighed.

Et andet kritikpunkt er, at adfærdsdesign ligger under for WEIRD-effekten. WEIRD er en forkortelse for *Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic* (vestlig, uddannet, industrialiseret, rig og demokratisk) – altså at mange af de teoretiske

indsigter er baseret på studier af privilegerede collegestuderende eller andre fra den vestlige verden. Den udfordring bliver hyppigt diskuteret blandt udviklingsorienterede adfærdsdesignere. Problemet med WEIRD-effekten opstår, når der er mentale modeller, økonomiske incitamenter og tilsvarende *abstrakte* faktorer på spil. Her vil der ofte være store kulturelle forskelle og langt fra rig til fattig. Spiller en adfærdspåvirkning derimod på mere basale faktorer som kropslighed, visuelle illusioner, tidsopfattelse og standardindstillinger, er de kulturelle forskelle mindre. Her er mennesker meget mere ens.

Kunsten vil derfor være at finde effektive påvirkninger på baggrund af konkrete test i målgruppen eller at søge mod mere almenmenneskelige træk. Også her vil den generelle udvikling hjælpe adfærdsdesign, idet smartphones og anden teknologi, der muliggør digital infrastruktur og platforme, spredes med lynets hast. Set i lyset af, hvor destruktive problemer som overbefolkning, fattigdom, borgerkrige og hygiejnerelaterede sygdomme er, er der store globale interesser og dermed også en hel del ressourcer at kaste ind i at anvende adfærdsdesign i udviklingslande.

Blandt efterretningstjenester arbejdes der med adfærdsteori for at forudsige og modvirke

radikalisering. Det er ulykkeligt, at nogle drives til at synes, at drab på tilfældige civile er en meningsfuld reaktion på frustration over vestlig krigsførelse eller livsstil. Terror kan ikke stoppes alene ved at bremse rekruttering til terrororganisationer – her må Vesten også genoverveje sin udenrigspolitik og krigsførelse i Mellemøsten. Men vi kan forhåbentligt afværge den del, der kommer af unge, der mangler en højere mening med livet og vælger radikaliserings. Her vil for eksempel ny forskning i sociale dynamikker være en stor hjælp til at bremse radikaliserings som gruppefænomener, og evnen til tidlig opsporing ud fra digitale signaler vil muliggøre mere individuelle programmer.

På samme vis er klimaudfordringen en forestående opgave, som adfærdsdesign skal bidrage aktivt til. Selv om det her er mere oplagt at regulere og innovere sig ud af problemet, *skal* vi også arbejde med menneskers adfærd. Så længe det ikke er forbudt eller meget dyrt at spise oksekød fire dage om ugen, købe et TV for at smide det ud igen et år efter eller tage på svipture til London med fly, er vi nødt til at begrænse vores ressourceforbrug på anden vis end via skatter og lovgivning. Det er selvsagt vanskeligt at hamle op med markeds kræfterne her, men vi kan begynde med at gøre det lettere at omsætte abstrakte intentioner til handlinger og samtidig udligne noget af komforttabet

ved at iscenesætte ændringerne anderledes. For eksempel ved at hjælpe med at konkretisere et abstrakt problem med bæredygtighed i daglige valg, så ikke så meget er et spørgsmål om kysk viljestyrke, men mere om små praktiske skridt. Vi kan også hjælpe med at vise forbrugerne fremskridt gennem visualiseringer og feedback. Adfærdsdesign kan desuden lette omstillingen til nye former for transport, kost og forbrug ved at øge vores accept, etablere nye vaner og styrke nye sociale normer.

Fremad!

Der er sket rigtig meget de seneste syv år, siden bogen *Nudge* satte bevægelsen i gang. BIT har åbenlyst flyttet den engelske centraladministration i deres fem års virke og samtidig skabt international opmærksomhed. Adfærdsteori er ikke længere fremmed i det engelske embedsværk, og embedsmænd er begyndt at se kontrollerede forsøg som en naturlig del af myndigheders værktøjskasse. Med den enorme interesse for BIT's arbejde har vi en tro på, at ringene i vandet vil sprede sig yderligere i de kommende år. I vores eget arbejde med skandinaviske myndigheder kan vi også mærke en tydelig stigende interesse. Præsident Obama udsendte en *executive order* den 15. september 2015 om at anvende adfærdsindsigter i fremtidig lovgivning. Måske vil alt det, vi kæmper så

hårdt for nu og har beskrevet så passioneret i disse bøger, blive så selvfølgeligt om 5-10 år i enhver offentlig organisation, at vi taler nostalgisk om tiden før evidensbaseret policy og adfærdsbaseret lovgivning. Som børn i dag kun vanskeligt kan forestille sig tiden før internettet.

Vejen til den forjættede fremtid bliver helt sikkert ikke uden problemer og tilbageslag. Men er der noget ved adfærdsdesign, der gør vejen derhen mere ædruelig, er det, at resultater viser sig hurtigt, samt disciplinens evidensbaserede karakter. Adfærdsdesign og dokumentation er uadskillelige, og evidens og effektmåling skaber synlig forskel på fremskridt og blindgyder og fungerer som kontraststof for værdi over for blotte strategier og konsulentsnak.

Adfærdsdesign er på sin vis både forskning og løsninger, og det skaber både ny viden og målbar fremgang. Konkrete resultater ved ethvert forsøg betyder, at landkortet over vundet territorium hurtigere bliver tegnet, end hvis vi kun var overladt til forskningens afgrænsede laboratorieforsøg og efterfølgende anvendelse. Den næste fase bør fokusere på at konsolidere de resultater, der hidtil har set lovende ud, og udvide rækkevidden af anvendelse.

Et andet vigtigt aspekt vil være at modne adfærdsdesign fra at være anvendt forskning til en egentlig

professionel disciplin med velafprøvede redskaber og metoder. Herunder hører at få etableret adfærdsdesign som fag på universiteter. Det er ikke svært at forestille sig en nær fremtid, hvor adfærds-design etablerer sig som en akademisk disciplin og måske endda som en grundlæggende eksperimentel metode under andre områder fra design- og ingeniørfaget til medicin og jura. Med den massive interesse, vi møder fra studerende og forskere, vil der ikke gå lang tid, før universiteter begynder at tilbyde adfærdsdesign-uddannelser med lige dele fokus på design, evidensbaseret metode og adfærdsteori. Lige nu er adfærdsdesign begunstiget af, at mange talenter lader sig lokke af disciplinens nyskabende og fagligt udfordrende natur samt muligheden for at gøre en meningsfuld og positiv forskel. De talenter skal vi holde på gennem større udbud af relevante uddannelser og arbejdspladser. En større talentmasse vil uden tvivl bidrage positivt til resultater og innovation.

At det skulle tage flere tusinde år for menneskeheden at opgive vores forfængelighed og acceptere vores sande natur fremfor et idealiseret billede af os selv som forgyldt rationelle, særligt udvalgte og i fuld kontrol, glider måske blot over i idehistorien som bemærkelsesværdigt. Hvis vi får taget grundigt fat nu ved hjælp af adfærdsdesign og bremser historiens

største trusler mod vores velfærd skabt af vores egen adfærd, må vi nøjes med at sige: bedre sent end *for* sent.