MORTEN MÜNSTER

# Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag

Sådan bruger du
ADFÆRDSDESIGN
til at skabe forandringer
i den virkelige verden

Gyldendal Business

## 00 Introduktion:

*Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag* . . . . . 13

Den parallelle verden vs. Den virkelige verden . . . . . 14
Det laminerede regelsæt . . . . . 16

## 01 Fem misforståelser om den virkelige verden . . . . . 19

**Handling kommer før holdning** . . . . . 19
Den perfekte six-pack . . . . . 20
Disciplinen adfærdsdesign . . . . . 22
Hjernens to systemer . . . . . 24
Den første misforståelse . . . . . 26

**Kejserens agile klæder skal af** . . . . . 27
Forbandelsen i hverdagen . . . . . 28
Færre visioner, tak . . . . . 29
Hvis nu det ikke er en højere mening, hvad er det så? . . . . . 31
Den anden misforståelse . . . . . 33

**Vores båndbredde er begrænset** . . . . . 33
Ego depletion og kage . . . . . 36
Tunnelsyn bruger al vores båndbredde . . . . . 38
Fattige menneskers båndbredde . . . . . 40
Den tredje misforståelse . . . . . 42

**Kontekst er king** . . . . . 43
Kontekst styrer vores verdenssyn . . . . . 45
Hvad står der her? . . . . . 47
Er rige mennesker egentlig nogle dumme svin? . . . . . 48

En videnskabelig måde at øge din chance for at score ..... 51
Glorie-effekten ..... 53
Pointen om kontekst skaber to afgørende implikationer ..... 54
Den fjerde misforståelse ..... 57

**Projekter skal dø** ..... 57
Hvad med musemåtter? ..... 58
Linje tre ..... 61
Overconfidence bias ..... 62
Det er ikke mig, det er dig ..... 65
Den fiktive 3. person ..... 67
Den femte misforståelse ..... 68

## 02 Definer den ønskede adfærd ..... 71

Corporate bullshit ..... 74
Hvorfor er det afgørende at oversætte til konkret adfærd? ..... 77
Fire eksempler fra de bedste i klassen ..... 80
Omsætningsknappen hos Joe & The Juice ..... 81
Tivolis tre-meter-regel ..... 83
Det enkle håndtryk ..... 84
DE 5 TRIN ..... 86
*Bryd dit overordnede problem ned i kategorier* ..... 86
*Bryd kategorierne ned til adfærd* ..... 88
*Sørg for, at de er positivt instruerende* ..... 89
*Kan din ønskede adfærd passere video-testen?* ..... 90
*Ingen panik!* ..... 91
Kapitlet i ét overblik ..... 94

## 03 Lav en barriereanalyse . . . . . 97

Kort eller terræn? . . . . . 99
Skrivebordets arrogance . . . . . 102
Big data vs. Thick data . . . . . 103
Sådan laver du en barriere-analyse . . . . . 107
*1. LÆR – Brug Google, find brugernes digitale fodspor og find de rette eksperter* . . . . . 108
*2. SE - på din målgruppe og dens nuværende adfærd* . . . . . 117
*3. SPØRG – dem om hjælp til at forstå deres situation* . . . . . 122
*4. STRUKTURER din viden – saml dine indsigter i temaer* . . . . . 129
Kapitlet i ét overblik . . . . . 132

## 04 Design din løsning – Gør det let . . . . . 135

Lethed trumfer motivation . . . . . 137
Fjern friktionen for ønsket adfærd . . . . . 139
Når lethed løser en genstridig forretningsproblematik . . . . . 141
Tilfør friktion på uønsket adfærd . . . . . 143
Design en ubehagelig brugeroplevelse for dine modtagere . . . 144
Gør intet valg til dit valg . . . . . 146
Præsenter din løsning på det rigtige tidspunkt . . . . . 149
Find din modtagers 'moment of power' . . . . . 150
Læg dig i slipstrømmen . . . . . 153
Sæt en uhøflig deadline . . . . . 155
Sådan bruger man knaphed til at få folk til at gøre noget kedeligt 156
Kapitlet i ét overblik . . . . . 159

**04 Design din løsning – Gør det vanedannende** ..... 161
Hvorfor er vaner afgørende for os? ..... 162
Hvorfor er vaner afgørende, når vi skal ændre adfærd? ..... 163
Sådan fungerer en vane ..... 165
Stikord kommer i mange afskygninger ..... 167
Belønning er afgørende ..... 168
Habitloopet har stort potentiale ..... 169
Løsningen med habitloopet ..... 170
1. Vær uambitiøs ..... 172
2. Få dem til at træffe mikrobeslutninger ..... 173
3. Send. Flere. Stikord ..... 175
*Brug stikord, så du ikke bliver glemt* ..... 177
4. Giv en belønning ..... 179
*Giv personlig feedback i gerningsøjeblikket* ..... 180
*Find en lignende belønning for en anden adfærd* ..... 182
5. Planlæg klogere ..... 183
*Lav en hvis-så-plan* ..... 186
*Simuler projektets død med præmortem-analysen* ..... 187
*Hvad gik galt?* ..... 188
*Hav en plan for at falde i* ..... 189
Kapitlet i ét overblik ..... 192

**04 Design din løsning – Gør det bemærkelsesværdigt** .. 195
Hukommelsen er ikke et bibliotek ..... 197
Vores to jeg'er ..... 198
Sådan designer du til det huskende jeg ..... 199
Peak-end-reglen i kundeoplevelsen ..... 201
Her var deres tre greb ..... 202
Tilbage til koncerten ..... 203

Bryd deres forventning . . . . . 205
Når du overgår forventninger, skaber du ambassadører . . . . . 207
Wauw i strategien . . . . . 210
Wauw i kommunen . . . . . 211
Gør din oplevelse sanselig og håndgribelig . . . . . 211
Kan en sanselig oplevelse få folk til at spare mere op til pension? 213
Mim virkeligheden i din træning . . . . . 214
Brug designtriggers . . . . . 216
Kapitlet i ét overblik . . . . . 222

**04 Design din løsning – Gør det menneskeligt** . . . . . 225

Udnyt det sociale bevis . . . . . 227
Vend det sociale bevis rundt . . . . . 230
Pas på det negative bevis . . . . . 232
Sørg for identifikation i det sociale bevis . . . . . 234
Special price for you, my friend . . . . . 236
Gør det personligt . . . . . 239
Udfordringen ved at gøre ting personlige . . . . . 240
Business-casen er et argument for det personlige . . . . . 243
Vær gavmild . . . . . 244
Giv først . . . . . 246
Kapitlet i ét overblik . . . . . 248

**05 Test din løsning** . . . . . 251

En test er altid det rigtige svar . . . . . 252
Amatøren konkluderer for voldsomt . . . . . 255
Amatøren forveksler korrelation med kausalitet . . . . . 257
Forskellen på resultatmål og adfærdsmål . . . . . 260
Når det er sagt . . . . . 261

Cowboytest . . . . . 263
Tests, der kræver lidt mere . . . . . 265
*Hypotesetesten* . . . . . 265
*Biometriske målinger* . . . . . 266
*Før og efter-målinger* . . . . . 268
Eksperttests . . . . . 269
Kapitlet i ét overblik . . . . . 274

## 10 cases

Case #1: Sikkerhed og arbejdsmiljø . . . . . 278
Case #2: Pension og forsikring . . . . . 280
Case #3: Nedbringelse af hærværk . . . . . 282
Case #4: Bæredygtighed . . . . . 284
Case #5: Miljørigtig adfærd . . . . . 286
Case #6: Mobilisering af vælgere . . . . . 288
Case #7: Nedbringelse af infektionsrisiko på sygehuse . . . . . 290
Case #8: Arbejdsmiljø . . . . . 292
Case #9: Strategi . . . . . 294
Case #10: Compliance . . . . . 296

**Epilog: Husk, hvem du taler til** . . . . . 299
**Tak** . . . . . 303
**Din læring fortsætter her** . . . . . 305
**Litteraturliste** . . . . . 305

01

# 5 MISFORSTÅELSER OM DEN VIRKELIGE VERDEN

## 1: Handling kommer før holdning

"Vi vil kun få succes, hvis vi behandler mennesker, som de faktisk er."

*– David Cameron*

Min kone og jeg bor i Lyngby. Det er i virkeligheden et tilfælde. Da vores første datter var et halvt år, tog vi endnu et deprimerende skridt i retning af total småborgerlighed og skrev under på et hus på Amager. Eller rettere sagt, vi havde en klar mundtlig aftale med ejendomsmægleren, som imidlertid ringede to dage efter og fortalte mig, at huset nu var røget i budrunde med begrundelsen, at [indsæt valgfri ejendomsmægler-løgn]. Vi endte med at miste huset, og jeg måtte ringe til min kone lillejuleaften og fortælle hende det. Hun var knust. Vi havde mentalt indrettet huset med børneværelser, diskuteret rummenes funktioner i detaljer og sms'et til venner og familie. Men der var ikke andet at gøre end at lede videre, og to måneder efter faldt vi over vores hus i Lyngby, hvor vi altså nu bor. At denne historie er relevant her, handler hverken om den lille mide af en ejendomsmægler eller om Amager. Den handler om vores *held*. Vi diskuterer ofte, hvor lykkelige vi er over, at vi *ikke* fik huset på Amager. Logistikken til arbejde er katastrofal fra Amager, Lyngby er et langt hyggeligere sted end Amager, og vi bor i korridoren ud til endeløs natur ved Lyngby Sø, Bagsværd Sø og Hareskoven, hvor jeg elsker at løbe. Belejligt, ikke? Altså, at jeg har en holdning, der matcher den virkelighed, jeg er havnet i? Egentlig også belejligt, at vi glemmer at forholde os til den store vej, der går direkte gennem vores baghave.

Det viser sig, at jeg ikke er den eneste, der har en god historie om, hvordan tilfældigheder er faldet ud til min fordel. Vi bygger alle sammen det meste af vores tilværelse op over den form for vandtætte, reflekterede og gennemtænkte historier. Som nobelprisvinderen Daniel Kahneman har konkluderet flere steder, så overvurderer mennesker systematisk sammenhængen i en tilfældig tilværelse. Sandheden er lidt mere postmoderne. For i virkeligheden er det ret tilfældigt, hvem vi er gift med, hvilken uddannelse vi har, og hvor vi bor. Men vi bygger historier op, der insinuerer det modsatte på grund af vores behov for at have mening i tilværelsen. Når vi vågner ved siden af den samme person hver morgen, har vi virkelig brug for en god historie om, hvorfor det ikke bare er et produkt af en brandert på Crazy Daisy, men i virkeligheden en fortælling om sand kærlighed.

I forhold til at skabe adfærdsændringer, som det er denne bogs helt konkrete ambition at gøre det, så er denne misforståelse helt central at forstå. Misforståelsen handler om rækkefølgen. Oftest er det ikke holdninger, der definerer vores handlinger. Tværtimod. Handlinger definerer vores holdninger. Hvis vi skal ændre menneskers adfærd, skal vi ikke forsøge at ændre deres holdninger og vente på, at de ændrer deres handlinger. Vi skal ændre deres handlinger og vente på, at de former en holdning baseret på deres handlinger. Bogen vil vise dig, trin for trin, hvordan du lykkes med det.

## Den perfekte six-pack

Selv hvis vi skulle lykkes med at ændre holdninger, er det langtfra automatisk lig med ændrede handlinger. Vi er den mest veluddannede generation i verdenshistorien, men vi er samtidig den mest forgældede, overvægtige, medicinerede og stressramte generation. Mere information er ikke vejen frem. Som den amerikanske entreprenør Derek Sivers har bemærket:

*"If more information was the answer, we would all be billionaires with perfect abs."*

Alligevel sprøjter vi mails ud, holder fællesmøder, laver lange slidedecks, pjecer, brochurer, informationskampagner, intranetopslag og løftede pegefingre for at påvirke adfærd. Og så undrer vi os bagefter over, at der ikke sker noget. Vores forandringsforsøg er fejlagtigt gennemsyret af to ideer:

**Viden** – vi tror for meget på, at det handler om at informere vores modtager: Ideen er, at hvis modtageren har informationen og forstår, at en adfærdsændring vil gavne ham, så vil han udføre handlingen.

**Vilje** – vi tror for meget på, at det handler om at overbevise modtageren: Ideen er, at hvis modtageren er overbevist og gerne vil ændre sig, så gør hun det også.

Det er grundstoffet i den ligning, vi typisk tænker forandringer ind i. Uanset om det er marketing, kommunikation, ledelse, salg eller organisationsudvikling: *De ved det + de vil det = de gør det*. Selvom hverdagen gang på gang gradbøjer denne sandhed for os i neon, så fortsætter vi med mere af det samme. Vi fortsætter, fordi den underliggende tanke, at det handler om at ændre folks holdning gennem mere information og flere argumenter, er så dybt forankret i os. Men mere information er ikke vejen frem. En meget banal iagttagelse omkring adfærdsændringer er, at vi faktisk ofte er blevet overbevist. Vi har både viden og vilje. Det er bare ikke der, problemet ligger. Det er i eksekveringen af viljen. For vi ved godt, at vi bør spise sundt (viden), og de fleste af os vil gerne (vilje). Og alligevel kikser det. Vi kender de samfundsmæssige fordele ved organdonation (viden), og 80 procent af os siger, at vi faktisk gerne vil donere (vilje), men kun 23 procent af os gør det. Vi er klar over, at vi ikke skal bruge flere penge, end vi har, og vi er meget motiverede for at

lade være. Og alligevel har vi overtræk i slutningen af måneden. Vi vil rigtig gerne følge regler og processer på vores arbejdsplads, men de sidste detaljer glipper hele tiden. Vi vil så gerne signalere forandringsparathed og overskud for at ændre kulturen, men vi kan ikke mønstre nogen af delene. Vi vil gerne tilbringe mere tid med vores børn, men alligevel ender vi i sofaen med smartphonen i hånden. Og vi har faktisk besluttet os for at købe et afgørende produkt, fordi det sparer os tid og penge, men vi fik det sgu heller ikke gjort i dag. Hvorfor? Fordi vi er irrationelle.

## Disciplinen adfærdsdesign

Den teoretiske understrøm i denne bog bygger på to omfangsrige teoretiske retninger: adfærdsøkonomi og kognitiv psykologi. Og på baggrund af de seneste 60 års adfærdsforskning på disse felter kan man begrave myten om, at mennesket skulle være en rationel maskine, som arbejder for at optimere sin egen hverdag. Tværtimod, vi mennesker handler irrationelt hver evig eneste dag. Og denne grundlæggende indsigt giver os helt nye redskaber og metoder til at skabe forandring. Tilsammen har de givet os disciplinen *adfærdsdesign*, som er denne bogs udgangspunkt.

Adfærdsdesign er meget kort fortalt kunsten at kunne ændre menneskers adfærd baseret på evidensbaserede indsigter om menneskers måde at træffe beslutninger på. Disciplinen er blevet anerkendt som en moderne og anderledes måde at skabe adfærdsændringer på. At kalde det en moderne tilgang er lidt misvisende, da teorierne som nævnt har mange år på bagen. Når ordet moderne alligevel giver mening, er det, fordi vi i de seneste år har oplevet, hvordan regeringer og virksomheder har præsenteret opsigtsvækkende resultater ved at prioritere denne metode til at løse specifikke, komplicerede problemer.

David Cameron var foregangsmand ved at nedsætte Behavioral Insights Team (BIT) i Storbritannien tilbage i 2010, et hold bestående af forskere og embedsmænd, der bruger adfærdsindsigter til at påvirke de britiske borgere i forskellige retninger. Hele ideen var at lave politikker, der rent faktisk passede til mennesker i den virkelige verden, fremfor et utopisk ideal om de utopiske mennesker i en parallel verden. Videnskabelige fakta frem for naiv idealisme. Som Cameron rammende formulerede det i en TED-talk tilbage i 2010:

*"Vi vil kun få succes, hvis vi behandler mennesker, som de faktisk er, i modsætning til, hvordan vi gerne vil have, at de er. Hvis vi kombinerer denne meget simple og grundlæggende konservative tanke – følg den menneskelige natur – ved hjælp af alle fremskridtene i adfærdsøkonomi, så tror jeg, at vi kan skabe mærkbare forbedringer i menneskers velfærd og lykke og skabe et stærkere samfund, uden nødvendigvis at øge statens udgifter."*

Den store succes, som BIT har oplevet med at tackle alt fra ligestilling over integration og compliance til skatteregler, snyd og velgørenhed, har betydet en fornyet interesse og investering i feltet. Obama nedsatte en lignende enhed i Det Hvide Hus, flere store organisationer begynder at pusle med teorierne, og The Nudging Company (TNC), hvor jeg selv har arbejdet i en årrække, arbejder for ministerier, interesseorganisationer og store internationale virksomheder for at løse afgørende problemer i samfundet og forretningen. Tilgangen giver en sammenhængende forklaring på, hvorfor vi hidtil ikke er kommet i mål med nødvendige forandringer, og samtidig er den et konkret og kærkomment alternativ til de mange frustrerede medarbejdere, der er trætte af at bruge de samme redskaber til at opnå de samme utilfredsstillende resultater.

## Hjernens to systemer

Når vi som Cameron gerne vil bygge forandringsforsøg, der passer til de mennesker, der skal forandres, så handler det dybest set om at forstå, hvordan vi mennesker træffer valg. Adfærd handler om valg. Så hvis vi kan ændre valgene, kan vi ændre adfærden. Vi ved, at viden + vilje ikke får os i mål, fordi ligningen ikke er bygget til mennesker i den virkelige verden. Det er faktisk en kendsgerning, at man kan skabe store adfærdsmæssige ændringer *uden viden og vilje*. For vi træffer mange beslutninger helt ubevidst og uden vores bevidste besyv og kendskab. Det er den føromtalte nobelprisvinder Daniel Kahneman, som vi skylder en stor del af æren for denne viden om hjernens metode til at komme frem til en beslutning. Han er bredt anerkendt som en af vor tids mest betydningsfulde psykologer, primært for den del af sit arbejde, der demonstrerer, at vi ikke følger standardøkonomisk teori, når vi træffer beslutninger. På dansk: Vi er irrationelle. Han har sammen med sin nu afdøde kollega Amos Tversky dedikeret sit liv til at arbejde med menneskers irrationelle beslutningsprocesser. Deres væsentligste bidrag til forståelsen af beslutningsprocesser er, at vi mennesker, firkantet forklaret, har to systemer til rådighed, når vi skal træffe en beslutning:

*System 1*: Hurtigt, automatisk, ukontrolleret, ubevidst, intuitivt.
*System 2*: Langsomt, reflekteret, kontrolleret, bevidst.

Hvis jeg beder dig om at udtale din mors navn bagfra, lave en marketingstrategi eller åbne et kontor i Kina, sætter jeg dit system 2 i gang. Du bruger system 2, når du skal koncentrere dig om kompliceret fagstof, når du skal forberede dig til en vigtig præsentation, når du skal lære at tale spansk, eller når du skal lave et pocheret æg for første gang. System 2 håndterer komplekse og nye opgaver, og prisen er tankemæssig energi og tid. Det kan man også spore fysi-

ologisk. System 2 bruger fx flere kalorier end system 1, og dine pupiller udvider sig målbart, når du udfører system 2-tænkning, ligesom din puls ofte stiger en smule. Kort sagt; det er *energikrævende* at bruge system 2.

Hvis vi derimod skal sætte system 1 i gang, kan jeg bede dig om at fuldføre sætningen: 'rosinen i …'. Det er umuligt at undgå at sige 'pølseenden'. Det går hurtigt, foregår automatisk og kræver ingen energi. Det er system 1, der sætter dig i stand til at udføre motorisk komplekse opgaver som at børste tænder og køre bil uden at tænke over det. Det er også det system, der betyder, at du kan løse utrolige opgaver som at aflæse din vens humør over telefonen udelukkende ved den måde, han siger 'hej' på. System 1 arbejder enormt hurtigt og er en maskine, der fungerer på baggrund af vaner, tommelfingerregler og erfaringer, også kaldet kognitive smutveje eller biases. Dem ser vi nærmere på, når vi kommer til bogens metodeafsnit. De er uundværlige i vores dagligdag, fordi de sætter os i stand til at skære gennem den utrolige mængde kompleksitet, vi oplever i vores liv, og træffe en beslutning. Men prisen for at bruge system 1 er ofte fejlfortolkninger, manglende sans for det langsigtede perspektiv og dårlige beslutninger. Vi har nemlig svært ved at håndtere den konstante strøm af konklusioner og anbefalinger, som system 1 konstant sender i retning af os for at kunne navigere hurtigt. En klassiker indenfor feltet er svaret på dette spørgsmål:

*"How many of each animal did Moses take on the arch?"*

Hvis du er som de fleste, så tilbød system 1 dig et hurtigt svar: 'to'. På et millisekund eftersøgte den din generelle paratviden fra kristendomsundervisningen. Men sandheden er imidlertid en anden. Moses tog *ikke* ét eneste dyr med på arken. For det var Noah, der havde en ark og stod for det givetvis ret besværlige arbejde at mønstre to af hver slags dyr. Men fordi Moses ikke er en unaturlig skik-

kelse i en bibelsk kontekst, så bemærker vi slet ikke denne udskiftning i spørgsmålet, fordi system 1 allerede er videre. System 1 er ikke en detaljerytter og prioriterer tempo over præcision

## Den første misforståelse

Den første misforståelse ud af de fem handler om rækkefølge. I den virkelige verden kommer handling nemlig før holdning. Og mange af vores holdninger har vi blot bygget til at matche den adfærd, system 1 har valgt for os. Denne misforståelse betyder, at vi investerer alt for meget tid i at forklare, kommunikere og undervise vores kollegaer og målgruppe, fordi vi tror, at adfærdsændringer primært handler om at ændre folks holdninger. Men viden og vilje er ikke nok, og handlinger bør prioriteres over holdninger. I omegnen af 90 procent af tiden handler vi ud fra system 1, men vi har et stort behov for at identificere os med system 2 – det reflekterede menneske, der objektivt vejer for og imod, inden det beslutter sig. Og konsekvensen er blevet, at vi bygger system 2-strategier til system 1-modtagere. For når vi skal planlægge adfærdsændringen, gør vi det ofte på et møde, i en workshop eller til virksomhedens årlige kick off, hvor der er rigelig tid til at diskutere, vende og dreje, læse og udfordre. Så vi ender med en strategi, der afspejler den situation, den er udtænkt i. Men når vi skal eksekvere den selvsamme strategi i en umulig og presset hverdag, så er situationen en anden, og system 1 har overtaget rattet. Og det er denne indsigt, som David Cameron, Obama, Google, Amazon, Novo Nordisk og andre globale virksomheder ved fronten af forandringsteorien har inkorporeret i store dele af deres arbejde, fordi denne erkendelse af, at vi skal bygge strategier, processer og rutiner, der passer til den menneskelige biologi, rummer et særdeles potent alternativ til vores normale redskabskasse.

# 2: Kejserens agile klæder skal af

**"A four-year-old child could understand this report. Run out and find me a four-year-old child. I can't make head nor tail out of it."**

*– Groucho Marx*

I 1990 fik Elizabeth Newton sin ph.d. for at udtænke og gennemføre det simple eksperiment 'tappers and listeners'. Den ene gruppe (tappers) skulle tromme en sang med fingrene på bordkanten. Den anden gruppe (lytterne) skulle forsøge at gætte, hvilken sang der blev trommet. Man skulle måske tro, at det var ret let at gætte en af disse sange, fordi 'trommerne' kun kunne vælge mellem melodier, som lytterne med sikkerhed kendte, fx Happy Birthday eller nationalsangen. Men sådan gik det ikke – kun 2,5 procent af sangene blev gættet (3 ud af 120). Men her er det mere interessante ved forsøget: Inden 'trommerne' gik i gang, blev de bedt om at vurdere oddsene for, at sangen ville blive gættet. Deres eget bud var intet mindre end 50 procent. De troede altså, at lytterne ville gætte 1 ud af 2 sange. I virkeligheden gættede de kun 1 ud af 40 sange. Årsagen til denne fejlvurdering er *'The curse of knowledge'*, navngivet af forfatterne Dan og Chip Heath i deres glimrende bog *Made To Stick*, hvor eksperimentet er beskrevet. Når trommerne trommer sangen, kan de ikke undgå at høre sangen i deres eget hoved (prøv selv at tromme 'I dag er det Mortens fødselsdag'). Og endnu vigtigere: De kan ikke sætte sig ind i, hvordan det må være ikke at besidde denne forhåndsviden. Vi kan ikke drømme os tilbage til dengang, vi ikke vidste det, vi ved nu. Vi kan ikke forstå, hvordan det må være ikke at have vores viden, og det betyder, at vi ikke kan sætte os i modtagerens sted. Konsekvensen er, at vi – ligesom i eksperimentet – overvurderer vore modtageres evne til at forstå vores budskab. Vi tror, at vores melodi er konkret og meningsfuld. Men for modtageren er den abstrakt og lyder mest af alt som en usammenhængende morsekode.

## Forbandelsen i hverdagen

'Tappers and listeners'-eksperimentet bliver genskabt hver dag, når direktører forklarer strategier til måbende medarbejdere. Når projektledere forsøger at eksekvere deres mellemlederes krav om større 'agilitet', fem minutter inden ungerne skal hentes i børnehaven. Når embedsmænd og fagpersoner tromler borgerne med indforstået fagjargon i borgerbreve. Eller når vi selv terroriserer vore kollegaer med abstrakte PowerPoint-præsentationer og fraværende mellemregninger. Vi trommer alle derudad og forudsætter, at modtageren nynner med. Når direktøren trommer strategien 'Vi skal have kunden i centrum', så hører hun selv en sang fyldt med følelser, detaljer og nuancer. Men modtagerne hører en vag, ukonkret ambition. Og hvad værre er: De kan ikke handle på den. 'Vi skal have kunden i centrum' er måske en glimrende rettesnor for adfærd helt inde i direktørens hoved, men hvad betyder det konkret for Call Center-medarbejderen, som skal udleve strategien?

Tappers and listeners-eksperimentet viser en af de dybeste faldgruber, mange strategier er født og aflivet ved. Det første problem er, at de, der udtænker strategien, er indforståede. Men lige bagefter opstår der faktisk et sekundært problem, som ofte er lidt overraskende. For det viser sig, at afsenderne ofte heller ikke selv ved, hvad de mener, når man trykker dem på maven. Jo, de kan godt sige, at 'Kunden i centrum' handler om at 'være mere opmærksom på kunden' eller 'være proaktiv omkring deres behov', men de kan ikke fortælle, hvad det helt konkret betyder for medarbejderens *adfærd* en tilfældig tirsdag klokken kvart over 10. I betragtning af, at adfærd er et modeord i disse tider, er det slående, hvor dårlige vi er til at tale om den. Men den banale, befriende tanke, som denne bog forfølger, er, at hvis man vil ændre adfærd, så kræver det blot, at man ved, hvilken adfærd man gerne vil skabe.

## Færre visioner, tak

Der findes en hellig ko, der dagligt spærrer vejen og umuliggør reelle diskussioner af, hvad der foregår i den virkelige verden. En slags kryptonit for adfærdsændringer. Og det er 'Visionen'. Men mellem os sagt: Det er ok, at du ikke har en vision. Det er også ok, at I ikke har et manifest, et værdisæt og et 'purpose'. For hvis man færdes der, hvor arbejdet rent faktisk bliver gjort i organisationer, så opdager man ret hurtigt to ting:

For det første at der ikke rigtig er nogen, der forholder sig til virksomhedens værdisæt og visioner i hverdagen. Enten fordi de ikke kender dem, eller fordi de er fyldt med tomme floskler som *'Vi er ærlige, proaktive og helhedstænkende'*. Oftest omtales disse værdisæt med et anstrengt smil på læben af medarbejderne, og der er da også meget litteratur, der viser, at disse visioner er utrolig langt fra den hverdag, hvor arbejdet bliver lavet, og adfærden ofte skal ændres. Eksempelvis viser en undersøgelse fra The Covey Institute, at kun halvdelen af medarbejderne i en lang række amerikanske virksomheder kendte organisationens vision. Men endnu mere interessant: Kun ca. 25 procent kunne svare på, hvordan de selv kunne bidrage til strategien i hverdagen. Det er en katastrofe for strategien, og denne problemstilling er langt væsentligere at løse end at forsøge at efterrationalisere sig til et 'purpose'.

For det andet, at der er opstået et presserende behov for konkrete instruktioner til at guide adfærd, prioriteringer og fokus, når man er ude i linjerne i organisationen. Medarbejderne, kollegaerne, borgerne og chefernes system 2'ere er mast helt i bund af KPI'er, strategier, omorganiseringer, lovkrav og alt det andet. De har ikke brug for flere leveregler, mantraer og manifester. De har brug for tydelige adfærdsforankrede mål. Og denne tilgang er da også ved

at pible frem rundtomkring i de danske C20-virksomheder, hvor flere HR-afdelinger og ledergrupper har indset, at virksomheder og organisationers succes afhænger af medarbejdernes konkrete adfærd. Men det går langsomt, og dette fokus på adfærd bliver ofte overmandet af velmente ideer om, at man nu om dage skal have en formålsdreven virksomhed. Ideen er, at mennesker har brug for at tillægge det, vi laver, mening, og derfor bliver der brugt utrolig mange resurser på denne disciplin. På alle niveauer i organisationen. Problemet er, at anstrengelserne oftest ikke kommer længere end til det stykke papir, som lederne laver til sig selv, fordi strategien er så underfrankeret, at den ikke engang har porto nok til at komme ud af rummet. Og lederne? De kigger ofte ikke engang selv på den i ugerne og årene efter. Processen, der er gået forud, er typisk, at ledelsen får forklaret af en velmenende ledelseskonsulent eller HR-medarbejder, at de er nødt til at have en vision (eller finde på en hurtigst muligt!). For det er nu engang sådan, at der ikke er nogen, der går på arbejde for at arbejde. De går på arbejde *for at gøre en forskel og være en del af noget større*. Men der er ét karaktertræk, der kendetegner de mennesker, der tror på, at arbejde handler om at realisere en højere, abstrakt mening, og det er, at de ikke selv laver det konkrete arbejde. De sidder typisk og drikker isvand på Comwell Kolding med resten af ledelsesteamet, mens de forsøger at gøre konkret arbejde abstrakt for på en misforstået måde at gøre sig fortjente til deres løn.

Sandheden er, at der findes en forsvindende lille procentdel arbejdspladser, hvor man arbejder for et højere formål. For på langt de fleste arbejdspladser *er* der intet højere formål. Det handler oftest overordnet om at tjene flere penge end sidste år. Men det er bare, som om ingen tør sige det. Det er som en moderne opførelse af kejserens nye agile klæder. Og det er et tåbelig corporate-tabu. Det handler nemlig ikke om at skabe en *højere mening* ved at gå på arbejde. Det handler faktisk om noget meget finere: *mening*. Det

handler om at føle, at man kan bidrage til det konkrete projekt. At man gør det godt og får det at vide. At man skaber resultater. At man får sin løn. At man kan være sammen med familien uden at føle, at man burde være et andet sted. At man bliver bedre. Det er langt mere prosaisk og konkret. For nogle af os er der utrolig meget mening i at skabe nogle ting, der ikke var der før; fx at skrive en bog. For andre er der mening i at lave en perfekt korrektur eller holde deadlinen på et projekt. Men for ingen er der en mening i at få lagt et lamineret værdisæt på kanten af skrivebordet, hvor der står, at de skal tænke 'mindre i siloer' og være 'ærlige og helhedstænkende'.

## Hvis nu det ikke er en højere mening, hvad er det så?

Teresa Amabile, der er Director of Research på Harvard Business School er også moderen til begrebet (og bogen) *The Progress Principle*. Sammen med sit team stod hun bag en undersøgelse af, hvilken faktor der er mest afgørende for det såkaldte 'inner work life'. Inner work life er en betegnelse for den myriade af følelser, en medarbejder oplever i løbet af en arbejdsdag. Hvor glade de er, hvor motiverede de føler sig, hvor meningsfyldte de oplever deres arbejdsopgaver, hvor postitivt stemte de er i forhold til deres arbejdsplads, deres team, deres leder og dem selv. Dette inner work life har vist sig som den mest afgørende faktor for en medarbejders produktivitet, motivation og innovationskapacitet, men man har ikke haft nogen klare, konkrete svar på, hvad der driver den i hverdagen. Derfor satte Teresa Amabile sig for at undersøge det sammen med sit team. 300 forsøgspersoner blev bedt om at føre dagbog i løbet af deres arbejdsdag, for at man kunne blive klogere på, hvad der skabte motivation og arbejdsglæde. Den efterfølgende analyse af de over 12.000 dagbogsnotater blev sammenholdt med en omfatten-

de behandling af litteraturen på området. På baggrund af undersøgelsen konkluderede Amabile, at den mest prediktive faktor for et godt inner work life – og dermed produktivitet, motivation og generel arbejdsglæde, var *oplevelsen af fremdrift*. Altså oplevelsen af, at man kan se tilbage på dagen og notere sig, at man har udrettet noget. At man overhovedet har været der. Og modsat var den mest ødelæggende faktor for et positivt inner work life oplevelsen af stilstand eller tilbageskridt. Undersøgelsen viser noget, som vi nok alle kender fra vores hverdag. Det, der betyder noget for vores motivation, er ikke musemåtten med de fire værdier påtrykt, det er derimod følelsen af, at vi har bidraget værdifuldt til det, vi arbejder med. Det er ikke visionen, der får os ud af sengen om morgenen, det er vækkeuret.

Jeg har været involveret i et projekt med en stor dansk restaurationskæde, der satsede stort på service. De havde udviklet flere flotte modeller for den service. Blandt andet, at man skulle have 'kunden i centrum', at man skulle være 'et skridt foran kunden' og at man skulle være en 'god vært'. Men den 20-årige, der skal eksekvere strategien, er der, fordi han skal spare op til sin tur til Fjernøsten om to måneder, og han er i øvrigt lige kommet dehydreret på arbejde med seriøse tømmermænd. Han er ikke optaget af at eksekvere en vag strategi. Han er tørstig! Men han vil jo gerne bidrage. Han vil gerne gøre det godt. Derfor skal det foretrukne redskab ikke være en abstrakt, visionær system 2-anvisning, det skal derimod være konkret og handlingsanvisende.

Det handler om at fortælle ham, at han skal smile til kunderne, møde dem i døren, trække deres stol ud for dem og spørge til, hvordan deres dag har været. Så kan han bidrage og finde mening i sin adfærd fremfor at skuffe sig selv og andre, når han forsøger at oversætte direktørens trommende melodi, imens restauranten koger over af travlhed.

## Den anden misforståelse

Den anden misforståelse handler om abstraktionsniveauet. Vi er alle ramt af 'curse of knowledge' og tapper derfor derudad med indforståede dagsordener, som det desværre kræver rigelige mængder af system 2-energi at afkode. Og midt i vores fetichdyrkelse af visioner, missioner og manifester har vi glemt den hamrende banale iagttagelse om adfærdsændringer: Før man kan ændre en adfærd i en specifik retning, er man nødt til at vide, hvilken adfærd man gerne vil skabe. Derfor skal vi tale mere om den adfærd og mindre om vage missioner og abstrakte visioner. Det første er svært, det andet er gratis. Men for at det kan lykkes, kræver det, at vi alle tager bladet fra munden, hiver kejserens agile klæder af og insisterer på, at mening, arbejdsglæde og effektivitet kommer i oversættelsen til hverdagen. Og denne oversættelse er banal. For adfærd er banal.

# 3:Vores båndbredde er begrænset

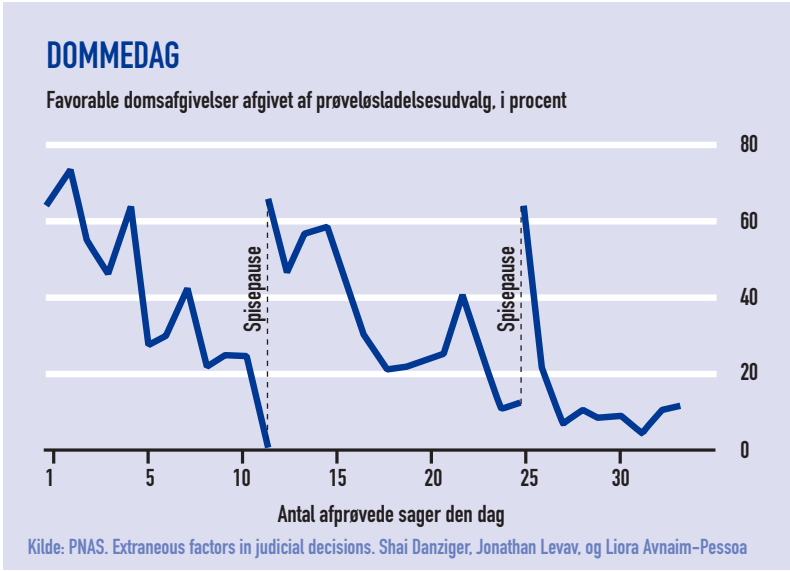
**"Thinking is to humans as swimming is to cats; they can do it but they'd prefer not to."** — *Daniel Kahneman*

For nylig havde jeg 100 skarpe advokater i et rum til et foredrag om change management, og det var mildest talt vanskeligt at overbevise dem. Vanskeligt at overbevise dem om den videnskab, vi netop har set på, der viser os, at mennesker ikke altid handler rationelt og velovervejet. "Loven er ikke irrationel," som en ældre partner med grå stænk, dyrt, nålestribet jakkesæt og intimiderende hornbriller fortalte mig i en pause. "Nej, men det er de mennesker, der udøver den," tænkte jeg for mig selv, mens jeg stod og fiflede lidt perpleks med min computer. Jeg ledte efter et slide med mit yndlingsstudie,

som jeg ville klippe ind i præsentationen. Studiet viser, at irrationelle beslutninger foregår i selv de højeste instanser i samfundet – fx i dommerstanden. Og det repræsenterer dermed den sidste brik i puslespillet, der viser, hvorfor vi ofte kikser, når vi vil skabe forandringer. Uanset om det handler om change management, retssikkerhed eller om at holde os væk fra kage. Det viser sig nemlig, at den selvsamme faktor, der gør det svært for os at holde os væk fra kage og andre synder, korrumperer dommeres evne til at føre en fair retssag. Lad os først tage dommerne, og så kommer vi til kagen.

I det omtalte studie sammenlignede man dommeres kendelser i forbindelse med prøveløsladelser. Dommerne brugte i gennemsnit seks minutter på hver kendelse, og kun ca. 35 procent af ansøgerne fik medhold. Den lette og sikre beslutning for dommerne var altså at sige nej. Eftersom prøveløsladelse må betragtes som en 'gave' fra staten, er der ikke nogen risiko i at sende den indsatte tilbage til fængslet. Men der er knyttet en risiko til at sende dem ud i samfundet igen. For tænk nu, hvis de begår ny kriminalitet. Kort sagt: Det kræver langt mere energi for system 2 at give en prøveløsladelse end at sende den indsatte tilbage til fængslet.

Forskerne koblede prøveløsladelserne med ét andet parameter: Hvad var klokken? Mere præcist blev tidspunktet for hver afgørelse noteret og sammenholdt med tidspunktet for dommernes tre pauser – formiddagspausen, frokostpausen og eftermiddagspausen. Alt efter synspunkt gav studiet varierende resultater. For en fagperson, der er interesseret i at ændre adfærd, gav det nogle perspektivrige resultater. For en borger i retsstaten var det nogle lidt mere bekymrende. Der var nemlig en direkte korrelation mellem, hvor længe det var, siden dommeren havde spist og slappet af, og hvor stor sandsynligheden var for en prøveløsladelse. Her har du den berømte graf:




Som du kan se, ligger over 65 procent af prøveløsladelserne umiddelbart efter pauserne, og ca. to timer senere, altså lige inden den næste pause, var prøveløsladelserne nærmest lig nul. Hvorfor? Fordi tænkning kræver energi. Og fordi kompliceret tænkning foregår i system 2, som hurtigt bliver træt. Og når vi bliver trætte og udmattede, gør vi det, som kræver mindst disciplin og energi. I dommernes tilfælde betyder den manglende energi, at de træffer de 'lette' beslutninger og siger nej. Terminologien med de to systemer bliver relevant her. Lidt generaliserende kan vi sige, at når system 2 bliver træt, så begynder system 1 at træffe beslutninger for os. Og da system 1 kører efter devisen, at tempo er bedre end præcision, så træffer det ofte den 'lette' beslutning. I retssalen ender det i dette tilfælde med en afvisning af den indsattes ønske om prøveløsladelse. I vores organisationer ender det med, at medarbejderne falder tilbage til gamle vaner. I salget ender det med, at kunden ikke får købt.

Eksemplet er ikke det eneste, der viser, hvordan dommerstanden giver en unfair behandling på grund af mental træthed. Tre forskere, Christopher Barnes, Kyoungmin og Cristiano Guarana, viste for nylig, at dommere giver længere straffe, hvis de er trætte. Hvordan tester man det i den virkelige verden på en troværdig måde? Det nytter jo ikke at spørge dommerne, hele pointen er, at vi ikke er klar over de konsekvenser, vores trætte system 2 har for os. I stedet gjorde forskerne noget smart. De tog udgangspunkt i det, man kender som 'Sleepy Monday'. Sleepy Monday er mandagen, efter at vi er gået over til sommertid. Som bekendt stiller vi urene en time frem natten mellem lørdag og søndag, hvilket for mange betyder mindre søvn. Men denne søvnreduktion fortsætter længere end til om søndagen. Studier viser, at vi tager på arbejde om mandagen med gennemsnitlig 40 minutters mindre søvn end den foregående mandag, og derfor skaber denne mandag et naturligt forsøg, hvor man kan bedømme dommeres vurdering af straflængden. Og der var en mærkbar effekt af den manglende søvn. Dommerne gav i gennemsnit 5 procent længere straffe på Sleepy Monday i sammenligning med de to foregående mandage. Som forfatterne skriver i en artikel til Harvard Business Review, så er der er god grund til at tro, at vi andre er langt hårdere ramt i vores vurderinger, fordi vi ikke iører os en kappe om morgenen og specifikt er underlagt et rationelt regelsæt for vores beslutninger.

## Ego depletion og kage

Og her har vi så i øvrigt svaret på, hvorfor vi ofte kommer til at spise kage, når vi er mentalt udmattede. For resursen, vi kender som selvdisciplin, residerer i system 2, og det vil sige, at når vi i løbet af dagen har brugt en masse tid og energi på at svare på mails, være fokuserede i kedelige møder, være søde over for vores kollegaer og

smalltalket til frokosten, har vi ikke mere selvdisciplin tilbage, når kagen bliver smidt på bordet klokken 15. System 1 træder ind på scenen: haps. I samme boldgade er mennesker, der udsættes for en tankemæssigt krævende opgave, fx at løse et kompliceret regnestykke, samtidig med at de udsættes for en fristelse, fx kage, mere tilbøjelige til at lade sig friste. De tunge system 2-opgaver tærer simpelthen på vores selvdisciplin.

I et relateret forsøg bad man en gruppe mennesker skrive en historie på en pc. Halvdelen af gruppen fik at vide, at de ikke måtte bruge bogstaverne 'a' og 'n'. Efterfølgende skulle de alle se, hvor længe de kunne have hænderne i en spand med iskoldt vand. De, der måtte bruge alle bogstaver, kunne i snit holde deres hænder i isvandet i 80 sekunder, imens gruppen, der ikke måtte bruge 'a' og 'n', blot kunne holde deres hånd i vandet i 27 sekunder. Samme logik udspiller sig, hvis man beder folk om udelukkende at spise selleri og radiser fra en stor buffet, hvor der også står kage og andre spændende ting. Disse mennesker giver hurtigere op, når de bagefter bliver stillet overfor en vanskelig og krævende mental opgave. Alle disse forunderlige studier afsøger et begreb, der kaldes 'ego depletion'. Ego depletion betyder, at vi nedbryder og udmatter vores evne til at løse komplicerede opgaver og udøve selvdisciplin, når vi belaster vores kognitive evner i system 2. Det er det, der sker for dommerne. Og det er det, der sker for os i buffeten. Og netop dette trætte system 2 er svaret på, hvorfor vi har så svært ved at ændre vores egen og andres adfærd. For det kræver betragtelige mængder af energi, når man skal eksekvere forandringer, der er designet udelukkende til system 2. Og derfor lader vi være – for vi har jo allerede opbrugt vores system 2-energi på de hundrede andre målsætninger, KPI'er og strategier.

## Tunnelsyn bruger al vores båndbredde

Jeg betragter det som særdeles usandsynligt, at advokaten med de intimiderende hornbriller har anbefalet mig til sit netværk siden vores 'samtale'. Jeg fandt aldrig slidet, og min pointe nåede ved denne lejlighed ikke en helt overbevisende flyvehøjde. Ikke desto mindre var jeg heldig at få taletid for en stor gruppe Finance Directors fra en global televirksomhed måneden efter. Om selvsamme emne, men med lidt mere held. Efter at have arbejdet med forståelsen af det trætte system 2 og de konsekvenser, det har for vores evne til at træffe gode beslutninger og give forandringsforsøg en fair chance, diskuterede vi en beslægtet psykologisk faktor, der har samme konsekvens. Den skal man finde gemt i den fantastiske videnskab bag begrebet 'Scarcity', som direkte oversat betyder 'knaphed'. Den korte historie er: Knaphed motiverer. Vi frygter at miste muligheder, og derfor tillægger vi ofte værdi til det, der er svært at få fat på, eller det, vi er lige ved at miste. Kunstværker, borde på restauranter, koncertbilletter, kun-på-søndag-i-BILKA. Er resursen knap, skaber det motivation for at handle hurtigt. Knaphed skaber på denne måde et klart fokus – eller det, som forskerne Sendhil Mullainathan og Eldar Shafir kalder 'tunnelsyn' i deres anbefalelsesværdige bog, der netop hedder *Scarcity*. Deres forskning er bredt anerkendt som et gennembrud i den måde, vi ser på komplekse emner som fx fattigdom, ensomhed og prioriteringer. Tunnelsynet er godt for os, fordi det lader os fokusere på en krise, en stor udfordring eller en kompliceret opgave med en deadline. Det er tunnelsynet, der får den studerende til at skrive specialet færdigt til tiden, og som får journalisten til at nå at skrive en fremragende artikel imod alle odds. Men fordelene ved tunnelsynet kommer ikke gratis – vi betaler dyrt gennem det, som Mullainathan og Shafir omtaler som 'båndbredde-skatten'. Den betyder kort fortalt, at når vi lægger al energien ét sted, så må vi give afkald på resurser til at overskue alle de andre

ting, vi skal gøre. Vi får derfor sværere ved at tænke langsigtet – og vi har sværere ved at kontrollere vores viljestyrke, sådan som vi lige har set det. Journalisten tager tre kilo på, og den studerende glemmer alt om at pleje det anstrengte forhold til kæresten. Det havde de ellers aftalt, at han skulle, to måneder inden. Men al energi i system 2 er fokuseret på det, der foregår i tunnelen. Og det leder os til begrebet *Båndbredde.*

Du kender sikkert fornemmelsen af, at din computer kører forbandet langsomt, når du har flere programmer kørende på en gang, arbejder via dit fjernskrivebord og forsøger at streame en HD-film samtidig. Det er, fordi du beder din computer løse flere opgaver, end den har kapacitet til. Du presser dens båndbredde. Hjernen fungerer på ca. samme måde. Jo flere programmer du har i hovedet, jo langsommere kører din maskine. Vores internetforbindelse har 40-doblet sin kapacitet det seneste årti, men den menneskelige båndbredde har ikke rykket sig nævneværdigt det sidste årtusind. Vi har den samme maskine til rådighed, men skal honorere nogle helt andre krav. Og vores løsning på at fikse en masse opgaver samtidig bliver desværre ofte at nedprioritere en stor del af dem i dyb glemsel.

Tunnelsynet har altså den konsekvens, at vi glemmer væsentlige ting og har svært ved at overskue alt det, der ligger på vores tallerken, og det er en konsekvens, der har kostet mange menneskeliv gennem tiden. Vi ved mest om fejl og uhensigtsmæssig adfærd fra de steder i samfundet, hvor der er mange penge eller menneskeliv på spil, og hvor der derfor er store incitamenter forbundet med at finde grundene til fejl. Derfor har man gennem årene haft rig adgang til store undersøgelser i forbindelse med fx flystyrt. Disse studier viser, at den klart største risiko for at dø i et flystyrt intet har med teknologi eller materiel at gøre. Over halvdelen af flystyrt er nemlig et produkt af, at kaptajnen flyver et perfekt fungerende

fly direkte ned i jorden. Det sker så ofte, at der findes et begreb for det: CFIT – 'controlled flight into terrain'. CFIT-ulykker er estimeret til at have kostet 190 menneskeliv mellem 1987 og 1998 med en pris på materiel skade på over 1,5 milliarder kroner, og det er alene i det amerikanske flyvevåben. På grund af de mange flystyrt og de grelle konsekvenser iværksatte det amerikanske flyvevåben for nogle år siden en undersøgelse og fandt frem til grunden. Flystyrtene, som i øvrigt ville være en umulighed i den parallelle verden, skyldes 'task saturation', hvilket betyder 'opgavemætning' og i virkeligheden bare er et andet ord for et træt system 2, der ikke har båndbredde nok til at overskue alle opgaver og derfor fortaber sig i tunnelen og fokuserer på én opgave. Undersøgelsen viste konkret, at i over halvdelen af tilfældene var flystyrtet et produkt af, at kaptajnen havde mistet overblikket i cockpittet og i stedet havde fokuseret på en marginal opgave, med det resultat, at han havde ignoreret alle advarsler og var fløjet direkte ned i jorden. Pointen med denne historie er, at vi alle er ofre for denne tvungne prioritering, og at det kan betyde, at vi også mister fornemmelsen for missionen og flyver direkte ned i jorden uden grund. For når du bruger massiv båndbredde på nogle presserende problemer, som fx den næste mail eller opgave, eller det næste møde, mister du ofte fornemmelsen for grundlæggende problemer i dit liv. Og hermed er stenene lagt til at kunne sige noget meget provokerende: Det er derfor, at fattige mennesker er så dumme.

## Fattige menneskers båndbredde

Forskerne bag bogen *Scarcity* har gennemført en række forsøg, der viser, hvad knappe økonomiske resurser gør ved mennesker. Det er på én gang fascinerende og skræmmende. Hvis du beder fattige mennesker om blot at tænke på en hypotetisk reparation af deres

bil til 1.000 dollars, falder deres præstation i en efterfølgende IQ-test midlertidigt med 13-14 point. Denne midlertidige nedsættelse af IQ'en svarer til at miste én nats søvn. Lad os antage, at du har mistet en nats søvn, fordi dit barn har holdt dig oppe om natten, eller fordi du ikke kan slippe den der opgave, der fylder i dit hoved, eller den der konflikt, hvor du bare skulle have sagt sådan og sådan! Hvor motiveret er du nu den efterfølgende aften for at logge ind med dit NEMid for at tjekke op på din pension? Og implikationerne ved knaphed rækker videre. I et andet forsøg viste forskerne en række ord til deres forsøgspersoner. Alle ordene var associeret med ordet 'penge', fx ord som økonomi, budget, pung og så videre – men selve ordet 'penge' blev aldrig vist. Jo fattigere forsøgspersonerne var, jo større odds var der for, at de så ordet 'penge'. Pointen er, at mennesker med lav indkomst ser penge-dagsordenen – også når den *ikke* er der. Fordi de så desperat mangler dem, så fokuserer de på dem hele tiden. Og det dræner dem konstant for system 2-energi til andre beslutninger. Når børnene skal på lejrskole, ser mennesker med lav indkomst 'penge', og det gælder også, når julen nærmer sig, eller når de skal forholde sig til deres forsikringer.

Forskningen viser, hvordan dette konstante fokus på penge betyder, at denne befolkningsgruppe ikke har nok energi til alle andre beslutninger – ligesom journalisterne og de studerende. Og det er (blandt andet) derfor, at de ender med Kviklån og type 2-diabetes. Denne viden kunne jo hurtigt føre til, at man kan føle sig som en bedrevidende beslutningsmaskine i sit hus i Lyngby, selvom man har købt et hus midt på motorvejen. Det interessante er imidlertid, at begrænsningen i båndbredde både gælder rige, fattige og alle os ind imellem. Forskerne fører belæg for, hvordan det ikke kun er mennesker med lav indkomst, der performer dårligere på grund af knaphed. Det er os alle – det er bare ikke den samme type knaphed, vi oplever. Den oplysende videnskab om fattigdoms sammenhæng med dårlige beslutninger andre steder i livet udspiller sig nemlig i

store organisationer hver eneste dag. Her er det blot ikke knaphed på penge, der presser os, men derimod knaphed på især *tid og energi*. Og det var blandt andet det, jeg diskuterede med de 30 Finance Directors, der stod overfor en gigantisk udrulning af et nyt it-system i 14 lande. For i moderne organisationer oplever alle medarbejdere et stort pres for at levere. På deadlines, KPI'er, vækst og innovation. Det skaber knaphed på tid, som igen skaber tunnelsyn og derved skaber et overgreb på vores båndbredde. Det er derfor, medarbejdere ofte ikke er i compliance med dit og dat. De er 'inde i tunnelen' og har ikke blik for alt det andet. 'Alt det andet' dækker over andre KPI'er, andre dagsordener, deres mål om at tabe fem kilo eller deres brændende ønske om at kunne fordybe sig i deres faglighed. Det må vente. Ligesom pensionsindbetalingerne og udskiftningen af det gamle køleskab.

## Den tredje misforståelse

Den tredje misforståelse handler om båndbredde. Vi kommunikerer til vores stakeholdere ud fra den præmis, at de har et fuldt opladet system 2. At de kan indgå lige så aktivt i vores strategi, som vi selv kunne, da vi lavede den. Misforståelsen illustrerer, at manglende forandringer ofte ikke handler om manglende viden, vilje eller kompetencer. Det handler om vores menneskelige begrænsninger i system 2, og de grelle konsekvenser, som overfaldet på vores båndbredde skaber. Det understreger samtidig, hvorfor system 1 skal indtænkes, når vi designer strategier. For når vi blive pressede af ønskerne fra chefer, ægtefæller og samfund, så bliver motivationen til at efterrationalisere, at ønskerne er urimeligt langt større end overskuddet af energi til at se åbent på dem. Konsekvensen er, at vi efterrationaliserer vores nuværende adfærd i stedet for at forandre os. Og det betyder samtidig, at det ikke er gode argumenter, der

kommer til at flytte os. Det er heller ikke brændende platforme, slogans eller visioner. Kort sagt, det er ikke mere system 2. Det er derimod strategier, processer, kommunikation, marketing og ledelse, der, som David Cameron efterspurgte, er skræddersyet til system 1. Til mennesker i den virkelige verden.

# 4: Kontekst er king

**"Hej, mit navn er Antoine. Jeg vil bare sige, at jeg synes, du er virkelig smuk."**

***– Antoine***

I forbindelse med foredrag på større konferencer spørges der ofte, om jeg ikke kan lave et lille 'nudge' eller en lille gimmick for at vise, at deltagerne er irrationelle. Det siger jeg altid nej til, for det er kompliceret og kræver relativt store resurser. Men til en konference om trafiksikkerhed fik *Rådet for Sikker Trafik* mig overbevist om ideen. Derfor lavede vi i samarbejde et lille eksperiment med de ca. 300 konferencedeltagere. Formålet var at illustrere en pointe, som adfærdsforskningen har sat streg under indtil flere gange: *Konteksten for en beslutning afgør selve beslutningen*. Endda i en grad, der ofte er helt absurd. Af samme grund bliver adfærdsdesign også ofte omtalt som adfærdsarkitektur, fordi vi ved, at når man bygger en anderledes arkitektur rundt omkring andre menneskers valg, så ændrer de deres adfærd. Det skal vi se meget mere på, når vi kommer til de konkrete redskaber senere i denne bog.

Til konferencen skulle alle deltagerne ved ankomsten have udleveret et navneskilt, som blev udleveret ved to borde. Jeg havde sammen med arrangørerne sørget for, at halvdelen af navneskiltene lå på et bord i højre side af indgangshallen, og den anden halvdel lå på et bord til venstre. På den måde kunne vi guide deltagerne

i to lige store grupper til hver sit bord, uden at de ville blive mistænksomme. Ved bordene fik deltagerne udleveret deres navneskilt. Samtidig fik de to spørgsmål, som de skulle besvare, inden de hentede kaffe og satte sig til rette. Her har du en original gengivelse af arket med de to spørgsmål:

**1. Døde der flere eller færre end 5.000 mennesker i trafikken i Europa i 2013?** (Sæt ét kryds)

☐ Der døde flere end 5.000 mennesker
☐ Der døde færre end 5.000 mennesker

**1. Hvor mange mennesker tror du, der døde i trafikken i Europa i 2013?**

Skriv tallet _____

Den afgørende pointe ved setuppet var, at begge grupper ikke fik præcis samme spørgsmål. Gruppe A fik de ovennævnte spørgsmål, imens gruppe B, der var gået over til det andet bord i indgangshallen, fik spørgsmålene med en lille variation. Deres spørgsmål ét var anderledes, mens deres spørgsmål to var identisk med det, som gruppe A fik. Så deres spørgsmål så sådan ud:

**1. Døde der flere eller færre end 200.000 mennesker i trafikken i Europa i 2013?** (Sæt ét kryds)

☐ Der døde flere end 200.000 mennesker
☐ Der døde færre end 200.000 mennesker

**1. Hvor mange mennesker tror du, der døde i trafikken i Europa i 2013?**

Skriv tallet _____

Grupperne fik altså to forskellige kontekster i spørgsmål 1 (gruppe A: 5.000 versus gruppe B: 200.000), inden de skulle svare på det samme spørgsmål. Forventningen var, at det ville påvirke deres svar i spørgsmål to, fordi vi mennesker ikke kan se bort fra den umiddelbare kontekst, når vi skal svare på noget (eller gøre noget), vi ikke er sikre på. Jeg vil være ærlig og sige, at jeg var en smule be-

kymret over at gennemføre eksperimentet, eftersom deltagerne på denne konference var cremen af eksperter inden for trafiksikkerhed med repræsentanter fra Danmarks fremmeste virksomheder som Carlsberg, Arriva og Falck samt offentlige instanser som fx Trafikstyrelsen og naturligvis Rådet for Sikker Trafik, hvor kun de to projektledere var bekendt med forsøget. Heldigvis var disse kloge mennesker præcis så dumme, som man kunne håbe, når man som mig skulle bruge resultaterne to timer senere i foredraget. Her er gennemsnittet af svarene på spørgsmål 2.

Gruppe A: 9.856

Gruppe B: 197.655

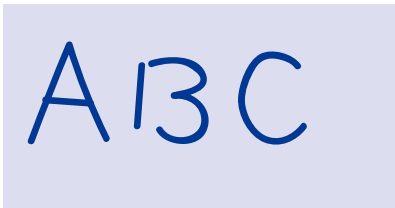
Er det ikke smukt? Den lille ændring af konteksten i spørgsmål 1 betød, at deltagerne i gruppe B mente, at dødstallet var næsten 20 gange så stort, som deltagerne i gruppe A anslog! Det rigtige svar er i øvrigt 26.025. Jeg har gentaget dette eksperiment med 300 ledere fra en global pharma-virksomhed, med 230 arbejdsmiljørepræsentanter i en kommune og med 350 advokater i et af Danmarks største advokatfirmaer. Og det virker *hver* gang. Det eneste, der skulle udskiftes, var spørgsmålene, der nu blot hed noget med antallet af Must Win Battles i strategien, når det var lederne, længden på MED-aftalen, når det var arbejdsmiljørepræsentanter, eller antallet af paragraffer i Karnovs lovsamling, når det var advokaterne.

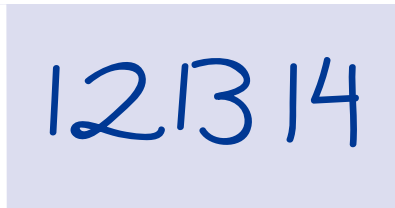
## Kontekst styrer vores verdenssyn

Lad mig lige høre dig om din mening om noget. For et par år siden gav jeg min hustru en gryde i julegave. Inden du spontant roterer rundt på skrivebordsstolen i ren forargelse, vil jeg lige nævne et par forhold ved den beslutning: Gryden kan dampe grøntsager, den var

af den højeste kvalitet på markedet, og min hustru havde *selv* givet udtryk for, at hun rigtig gerne ville have sådan en, men at den var for dyr. Det sidste er uden for diskussion: Grydens pris kunne lige så godt have været beregnet som procent af BNP. Nu er spørgsmålet: Var denne gryde en god gave? Uanset om du siger ja, nej eller måske, så kan jeg gøre gryden til en skandaløst ringe gave ved at give dig én yderligere information. Og den kommer her: Jeg sidder i sofaen hos min svigerfamilie efter en hyggelig julemiddag. Verdens dyreste gryde ligger klar under træet. Min hustru giver mig en gave, og jeg åbner hendes først. Det viser sig, at hun har siddet klar hver fredag i tre måneder for at sikre sig en booking på Noma. Det viser sig, at det er lykkedes. Det viser sig, at min julegave er en tur på Noma med alt betalt. Er gryden en god gave lige nu? Du behøver ikke at svare. Pointen er altså, at konteksten for en vurdering eller handling er afhængig af den lokale kontekst. Det betyder også, at hvis du kan styre konteksten for beslutningen, kan du styre beslutningen. Og disse principper gælder overalt. I Netto ser vi også dette fænomen i lys lue. Har du lagt mærke til, hvordan sektionen med 'spotvarer' bare vokser og vokser? Hvorfor? Fordi når varerne ligger i den kontekst, som spotsektionen er – og gerne i lidt rodet orden – så giver det oplevelsen af, at det må da være på tilbud. Også selvom det ofte slet ikke er. Det er en klassisk manøvre, fx rapporterede TÆNK, at kun 38 procent af de tilbud, du ser i en tilbudsavis, er reelle tilbud. Resten er helt normale varer, der bliver placeret i en *kontekst* af at være på tilbud – gerne med stor gul skrift. I Nettos tilfælde viser undersøgelsen, at kun 6 procent af varerne reelt er på tilbud.

## Hvad står der her?




Kig lige på de to billeder. De er taget fra et eksempel i Daniel Kahnemans bog *Thinking, Fast and Slow*, og du har med ret stor sikkerhed læst dem på denne måde:

A B C 12 13 14

Men kig nu igen på billederne. Det, som du læser som et B i det første felt, læser du som 13 i det andet felt. Og det sker altså på trods af, at det figurativt er præcis det samme symbol. Du kunne lige så godt have læst det som A 13 C og 12 B 14. Men det gjorde du ikke. Hvorfor? Fordi indledningen på det første felt begynder med et 'A', og derfor lægger den op til en række af bogstaver, imens begyndelsen af det andet felt lægger op til en talrække med tallet '1'. Igen, konteksten for vores afkodning af et problem er direkte afhængig af, hvad der lige skete et sekund før, fordi det skaber en forventning om, hvad der vil ske. Og system 1 er allerede videre, inden system 2 får revideret, hvad der egentlig står.

Selv vores lykkefølelse er påvirket af kontekst. En gruppe forskere bad en stor gruppe studerende vurdere, hvor glade de var. Forskerne stillede dem to spørgsmål:

*Hvor glad er du for tiden?*
*Hvor mange dates var du på i sidste måned?*

Forskerne ville gerne finde ud af, om de studerende, der havde været på mange dates, var gladere end deres medstuderende. Det var de faktisk ikke. Man kunne ikke spore en sammenhæng mellem, hvor glade de var, og hvor mange dates de havde været på. Men hvad hvis man nu stillede spørgsmålene i omvendt rækkefølge? Nu spurgte forskerne i stedet:

*Hvor mange dates var du på sidste måned?*
*Hvor glad er du for tiden?*

Når forskerne spurgte i denne rækkefølge, var der en kæmpe forskel på svarene. De studerende, der havde afrapporteret mange dates, var meget mere glade end dem, der havde været på få eller ingen dates.

## Er rige mennesker egentlig nogle dumme svin?

Det er et godt eksempel på, hvad der sker for system 1. Systemet leder efter hurtige plausible svar, og den umiddelbare kontekst fylder utrolig meget for system 1. Så meget, at systemet bruger konteksten til at definere sin adfærd og vurderinger af abstrakte følelser som lykke. Også når det handler om mere komplicerede emner end at gætte på et tal. Faktisk kan man spore, hvordan den lokale kontekst direkte påvirker vores værdier og dermed også dybereliggende motiver og karakteristika som fx empati.

To forskere fra Berkeley, Paul Piff og Dacher Keltner, er især blevet kendt for deres forskning på en specifik del af dette felt: Hvordan påvirker rigdom vores personlighed? De har gennemført flere studier for at finde ud af, om der er en sammenhæng mellem, hvor empatiske vi er, og hvilken socialklasse vi tilhører. Er der fx en sammenhæng mellem den bil, jeg kører i, og hvor optaget jeg er af andres følelser? Svaret er ja. I ét af Piff og Keltners studier observe-

rede de et travlt trafikkryds, hvor flere veje mødtes, og de kunne notere sig, at mennesker, der kørte i luksusbiler, langt oftere maste sig ind foran deres medkørende ved indfletninger.

I et andet lignende studie kunne forskerne tydeligt notere sig, at mennesker i luksusbiler var langt mere tilbøjelige til at ræse forbi en fodgænger på vej over gaden, også selvom de forinden havde fået øjenkontakt med den anden. I de billigste bilklasser var der *0 procent*, der kørte forbi. Alle holdt tilbage for fodgængeren. Men tæt på 50 procent af menneskerne i de dyre bilklasser kørte forbi uden at stoppe for fodgængeren, hvilket i øvrigt er ulovligt i Californien, hvor forsøget blev gennemført. Måske sidder du lige nu med den tanke, at flere mænd kører i dyre biler end kvinder, og at dette mere er et spørgsmål om køn end bilmærke. Desværre. Denne adfærd gjaldt både kvinder og mænd, og i øvrigt også uanset hvor trafikeret strækningen var, og hvad tid det var på dagen.

Det er ikke første gang, at man har set studier, der viser, at mennesker fra højere sociale klasser har mindre empati og fx har sværere ved at genkende følelser hos andre. Tværtimod er litteraturen ret rig på eksempler på dette felt. Piff og Keltner mener, at adfærden skyldes en fornemmelse af frihed og en deraf kommende manglende afhængighed af andre mennesker. Men forskerparret er gået videre for at vise, hvordan denne mindre empatiske adfærd kan skabes lynhurtigt ved blot at sætte folk i en kontekst, hvor de føler sig økonomisk overlegne. For uanset om vi er rige eller fattige, definerer den lokale kontekst, hvem vi er, hvilke værdier vi udlever, og hvordan vi opfører os.

For at vise dette skabte de en serie af famøse Matadorspil (snyd ikke dig selv for den TED-talk, Paul Piff holder om dette emne, hvor der er video fra selve eksperimentet). Fremgangsmåden var simpel: Lidt over 200 studerende fra Berkeley blev inviteret til at spille Matador imod hinanden. En mod en. Ved et indledende møntkast blev de delt i én af to grupper, den privilegerede gruppe og den ik-

ke-privilegerede gruppe. De spillere, der var så heldige at havne i den privilegerede gruppe, fik en række helt åbenlyse og urimelige fordele i spillet. De fik fx dobbelt så mange penge at starte med, en ekstra terning, så de kom hurtigere rundt på brættet og en dobbelt bonus, når de passerede start. Forskerne var interesserede i at studere, hvad der skete med de mennesker, der fik denne åbenlyse fordel. Det blev ret hurtigt tydeligt, at disse heldige deltagere udviste en tydelig og genkendelig adfærd, og forskerne så 'dramatiske' adfærdsændringer hos de privilegerede spillere. De talte højere, de havde en mere dominerende og larmende måde at knalde deres brik rundt på brættet, de havde tydelige kropssproglige dominerende tegn og udråb, og de blev mere uhøflige.

Forskerne var også interesserede i at se, hvordan disse privilegerede spillere forholdt sig til fælles goder, og for at teste det havde de sat en skål med saltstænger mellem deltagerne. De rige spillere spiste over dobbelt så mange saltstænger som de mindre heldige spillere. Og her er en påfaldende ekstra dimension ved undersøgelsen: Når de privilegerede spillere blev interviewet om spillet bagefter, var de underligt blinde over for deres helt afgørende objektive fordele. Fx brugte de tid på i detaljer at forklare, hvordan de havde udtænkt nogle helt specielle strategier, der var afgørende for deres sejr. De havde fuldstændig glemt, at den eneste grund til, at de havde vundet, var møntkastet, der gjorde dem rige.

Konteksten er altså helt afgørende for den måde, vi ser os selv på i en situation, og hvilke af vores personlighedstræk der bliver forstærket. Men den har også en effekt på den måde, vi værdisætter produkter, ideer og sågar udseende på. Lad os tage et andet eksempel fra en anden forandringssituation, inden vi ser på de tydelige implikationer, som denne viden om virkelige mennesker kan få på vores forsøg på at skabe forandringer gennem adfærdsdesign.

## En videnskabelig måde at øge din chance for at score

Dan Ariely, en anerkendt professor fra DUKE Universitetet, er en af de figurer, der har pustet vind i sejlene på adfærdsdesign gennem studier, der viser, hvordan mennesker er begrænsede og skaber problemer for sig selv ved at bruge system 1. Han har studeret betydningen af kontekst flere steder. I et af hans mere kuriøse forsøg viser han, hvordan kontekst også er afgørende, når vi skal vurdere, om en potentiel partner er attraktiv. Der findes mange romantiske og intuitive forestillinger om, at vi med det samme ved, om vi er tiltrukket af et andet menneske eller ej. Der er givetvis noget om det, men det er givetvis heller ikke hele sandheden. I studierne af dette fænomen gjorde Ariely noget simpelt. Han introducerede en række kvinder for tre forskellige mænd. De skulle blot angive, hvem af dem de helst ville på en date med. Men der var et tvist, som kvinderne ikke kendte til. To af mændene (Ariely omtaler dem som Tom og Jerry) var tydeligt forskellige, men den tredje var placeret med et specifikt formål. I halvdelen af tilfældene havde Ariely hyret en person, der var en lidt mindre attraktiv version af Tom dømt ud fra objektive visuelle standarder. Knap så tydeligt kæbeparti, lidt mere vigende hårlinje, lidt mindre symmetri i ansigtet.

Det interessante var, at når den marginalt grimmere version af Tom var til stede, valgte kvinderne at date den pæne Tom. Når man i anden halvdel af forsøget imidlertid fjernede den grimme Tom og introducerede en grim version af Jerry som den tredje mulighed i stedet, så blev flotte Jerry pludselig det mest populære valg. Hvis du lige vil bære over med et datingeksempel mere (bare rolig, der er en væsentlig pointe under opsejling): Hvad skulle der til for, at du gav dit telefonnummer til en fremmed, der gerne ville på date med dig? Ja, jeg ved godt, at flere af os må indlade os på en særdeles hypotetisk situation her. Men kom nu, for bogens skyld. Den franske psykolog og professor Nicolas Gueguen har lavet studier, hvor han lod sine forskningsassistenter spørge tilfældige unge kvinder om de-

res telefonnummer for at teste, om kontekst kunne have en effekt. I sit seneste eksperiment testede Gueguen en guitars tiltrækningskraft på kvinder og havde allieret sig med en ung forskningsassistent, der blev brugt som lokkemad. Den unge fyr fik besked på at stå i et lokalt shoppingcenter og sige følgende til kvinder i alderen 18-22, der gik forbi ham:

*"Hej, mit navn er Antoine. Jeg vil bare sige, at jeg synes, du er virkelig smuk. Jeg er nødt til at tage på arbejde i eftermiddag, og jeg vil høre, om du vil give mig dit telefonnummer? Jeg ringer til dig senere, og så kan vi tage en drink sammen et sted."*

Hans næste instruks var at smile og kigge kvinderne dybt i øjnene. Men her kommer den interessante del af forsøget. Fyren skulle udføre eksperimentet med tre forskellige rekvisitter (dog ikke på samme tid):

- En guitarkasse
- En sportstaske
- Ingen rekvisit

Når han stod uden rekvisit, fik han i 14 procent af tilfældene kvindens telefonnummer. Sportstasken havde derimod negativ effekt. Med den i hånden faldt hans succesrate til kun 9 procent. Men sidste rekvisit var guitarkassen, og den gav astronomisk udslag i mandens succesrate: Hele 31 procent af kvinderne gav gladeligt deres nummer til guitaristen. Jeg vil tillade mig at kalde det verdens bedste scoretrick, fordi én enkelt passiv rekvisit øger chancen for at få telefonnummeret med over 100 procent. Og skulle du være gammel nok til at kende Michael Douglas, men ung nok til ikke at være gift, så er det bare med at komme på Den Blå Avis for at surfe guitarkasser.

## Glorie-effekten

Men er det virkelig så vigtigt for kvinder, at mænd kan spille guitar? Er kvinder virkelig så endimensionelle? Svaret er nej. Hemmeligheden bag guitaristens høje succesrate er det, der inden for psykologiens verden kaldes *Halo-effekten*, som direkte oversat betyder glorie-effekten. Halo-effekten betyder kort fortalt, at vi mennesker har en tendens til at tro, at hvis en person er rigtig god til X, så er vedkommende sikkert også god til Y. Vi lader et karaktertræk eller en kompetence fra én sfære smitte af på vores vurdering i en anden. Hvis jeg synes, at en kollega er sød og relationel, er jeg også mere tilbøjelig til at synes, at han er klog og dygtig. På samme måde er halo-effekten på spil hos kvinderne i forsøget. Manden er ikke kun guitarist, pludselig er han også god i sengen, følsom og den kreative og spontane type. Halo-effekten er endnu et eksempel på denne idé om kontekstens altoverskyggende effekt på os. Når man skal beslutte sig for at sige ja eller nej til en date, så kigger man ikke så meget på selve sagen, men enormt meget på konteksten, i dette tilfælde guitarkassen. Guitarkassen bliver fikspunktet for konklusionen om indholdet.

Hvad betyder det i din organisation? Det korte svar er: Rigtig meget. Halo-effekten har langt større implikationer for indflydelse, resultater og dermed evnerne til at skabe forandringer. Dens effekt kan studeres i politik, i retssager og andre steder, hvor det ikke blot er en date, der er på spil. I dit nærmiljø kunne eksempler være:

- *Den attraktive medarbejder*, der altid er velfriseret og i nystrøget tøj, opfattes på grund af halo-effekten ofte også som selvsikker, klog og kompetent.
- *Den relationelle kollega*, som ofte lytter og hjælper, vil blive vurderet som havende større dømmekraft.

- *Den smilende chef* vil blive opfattet som havende et større overskud.
- *Den succesfulde medarbejder*, der har skabt tre succeser i træk, vil ofte blive vurderet mere positivt i det fjerde tilfælde end den, der lige kom fra tre fiaskoer. Så er det underordnet, at produktet eller resultatet var det samme.

## Pointen om kontekst skaber to afgørende implikationer

Hvorfor er dating, glorier og antallet af dødsfald i trafikken væsentligt i forhold til forandringer? Fordi det alt sammen siger noget om, hvordan mennesker i virkeligheden træffer beslutninger i den virkelige verden. For når det handler om valg, så er mennesker kontekstuelt tænkende og konkluderende, og læringen om, at det er konteksten, der er afgørende, skaber to implikationer. Den ene er et relativt stort og altdestruerende problem. Den andet er en enkel anvisning på at få konteksten til at arbejde for dig i stedet for den anden vej rundt.

Først problemet. Da lokal kontekst netop er kendetegnet ved at være specifik og unik, betyder det, at interventioner til at ændre adfærd som udgangspunkt skalerer rigtig dårligt. Med andre ord: Det initiativ, ordvalg, fokus og prioritering, der fungerer 'hér', fungerer ikke nødvendigvis 'dér'. Når vi skal honorere videnskaben, betyder det, at den kampagne, der skal få vores kollegaer til at følge sikkerhedsstrategien, ikke længere er én kampagne med ét budskab. Nu skal der laves mange forskellige versioner af den samme kampagne. For byggepladsen i Herlev ligner ikke den i Varde. Og de sociale spilleregler i Kina ligner ikke dem i Danmark. Det kan lyde som en banal bagatel, men det er alt andet end det.

For med denne logik kan ingen kampagner, der sigter mod at ændre adfærd, være landsdækkende, for Danmark er ikke en kontekst (okay, det er det måske, men læg lige Uni-hatten fra dig engang). Man kan ikke længere placere interventionen fra kontekst A i kontekst B og forvente samme resultater. Hvis du arbejder med kampagnerelateret arbejde internt eller eksternt, så ligger du automatisk under for et krav om skalering. Du kan ikke bruge tre måneder på at bygge noget unikt til et enkelt kontor. Det skal virke i en meget bredere kontekst. Men som adfærdsdesigner bør du stritte imod her.

I forbindelse med et projekt, jeg var en del af, for en virksomhed med kontorer i hele verden, skulle der laves en sundhedsstrategi for medarbejderne. Ideen var at lave et pilotforsøg i Danmark og så ville kunden selv rulle ud i resten af verden. Et væsentligt element i strategien var at få medarbejderne til at stå mere op, fordi stillesiddende arbejde skaber rigtig mange livsstilssygdomme. Som en del af projektet blev der gennemført en barriereanalyse i testafdelingen for at forstå, hvad der afholdt dem fra at stå mere op. Konteksten for løsningen i denne afdeling var fx, at de alle var kvinder i alderen 30-55 år, at det var en meget social afdeling med en sød tand, at de sparrede uformelt mange gange i løbet af dagen ved hinandens skriveborde, og at deres borde var placeret i øer, hvor man sad overfor sin kollega. Så vi byggede sammen med kunden en række løsninger, der udnyttede denne kontekst. Projektet blev en succes. Eller hvad? For hvor meget værd er denne portefølje af løsninger, hvis man tager dem til et kontor i Kina, der udelukkende består af mænd i 30'erne, som aldrig taler med hinanden? Det korte svar er: Sikkert ikke særlig meget.

På samme måde har vi problemet med én tekst til en survey, der skal ud til tusind mennesker og tusind kontekster, eller ét strategisk budskab, der bliver sendt som en alle-mail til hele afdelingen,

eller folderen, sloganet og alt det andet, vi massekommunikerer ud. Massekommunikation er ret effektivt til at informere, men det er elendigt til at ændre adfærd. Og dette problem med skalering fra Danmark til Kina, eller massekommunikation vs. besværlige versioneringer og ekstraarbejde tages ikke alvorligt særlig mange steder. Hvorfor ikke? Fordi konklusionen helt oplagt er, at man ellers skulle arbejde langt hårdere og allokere langt flere resurser for at gøre noget ved problemet. Eller sådan lyder i hvert fald ammestuesnakken henover computerskærmene, for som jeg vil vise dig senere, har fx den britiske regering opnået store økonomiske resultater ved at udfordre sig selv med en stramt komponeret business-case på, om det faktisk ikke kunne betale sig at lave håndskrevne konvolutter fremfor at massekommunikere. Faglig cliffhanger.

Det var problemet, som til en vis grad er uløseligt, medmindre vi anerkender dets store indflydelse på effekten. Den anden og mere glædelige pointe er, at vi nu forstår, hvad der skal til for at ændre mennesker. Nemlig forståelse for deres kontekst. Forståelse for, hvad der gør sig gældende i netop deres sko den tirsdag morgen, hvor vi skal have dem til at gøre noget andet, end de plejer. Og det kræver oftest, at man tager sine egne på og kommer ud og besøger dem. Vi skal være langt tættere på konteksten for de mennesker, vi vil ændre adfærd hos, hvis vi skal se resultater. Hvem er de lige der? Er deres skriveborde placeret i øer? Har de fået en fordel i deres matadorspil? Og med tættere på mener jeg ikke flere arbejdsmøder, PowerPoints og strategiske diskussioner. Jeg mener, at vi skal ud i virkeligheden. For når vi forstår konteksten for et menneskes handlinger, så kan vi ændre konteksten. Og når vi ændrer den, så ændrer vi deres adfærd. Derfor skal vi i kapitlet om barriereanalysen helt tæt på, hvordan man gør det, og hvad man skal kigge efter.

## Den fjerde misforståelse

Den fjerde misforståelse handler om respekt for konteksten. Ny kontekst skaber ny adfærd. Og enhver løsning, der sigter mod at ændre adfærd, skal være bygget til den præcise kontekst, den skal fungere i. Det betyder, at vi skal investere langt mere energi i at forstå vores modtageres mange forskellige kontekster i den virkelige verden, og vi skal investere mere massivt i at versionere vores adfærdsforsøg. Denne indsigt tvinger os til at udfordre os selv til kreative løsninger fremfor at stikke hovedet i sandet og ty til massekommunikerende greb, der ikke har en effekt i længden.

# 5: Projekter skal dø

"Træn din negative formåen."

*– Klog person i NATO*

Lad os prøve et tankeeksperiment. Tænk, hvis det var dig, der mobbede og skabte det til tider ulidelige arbejdsklima. Tænk, hvis det var dig, ja dig, der ikke respekterede dine kollegaer, dig som var egoisten i dit parforhold. Dig, der var *problemet*! Det er lidt svært for dig at forestille sig, ikke? Men oddsene taler for, at det faktisk er dig. For det er i hvert fald ikke mig. Men både du og jeg har meget svært ved at forestille os, at vi skulle ligge under middel i forhold til forbilledlige karaktertræk. Og denne overvurdering af vores egne evner er faktisk skyld i store dele af problemerne med at skabe forandringer, fordi den også giver os nogle urealistiske ideer om, hvad vi vil kunne gøre i fremtiden. Det skal vi se mere på, når vi dykker ned i metoden senere i bogen, men indtil videre vil jeg bare gøre opmærksom på et par kedelige statistikker. For i virkelig-

heden er adfærdsændringer altid langt sværere at lykkes med, end man skulle tro. Det er både en utrolig klichefyldt bemærkning, og samtidig er det en utrolig undervurderet observation. Der florerer rigtig mange statistikker på, hvor mange forandringsforsøg der kikser. McKinsey rapporterede fx for nylig, at kun 30 procent af change management-projekter lykkes, og i Harvard Business Review kan man læse selvsamme konklusion, at 70 procent af forandringsinitiativer mislykkes. Nu er man ret ukritisk indstillet, hvis man blot tager sådanne statistikker for pålydende, for det er jo umuligt at måle. Men tallet vil givetvis kun stige, hvis vi tager dine seneste 10 nytårsforsætter med i puljen, din virksomheds seneste strategi og dit ønske om at cykle på arbejde fremfor at tage bilen. Vi behøver ingen statistikker for at indse, at langt størstedelen af alle søsatte forandringsprojekter kikser, misser eller decideret imploderer. Set gennem linsen i denne bog skyldes det jo de fire grunde, vi allerede har dækket i de forrige kapitler, hvor vi enten har undervurderet, nedprioriteret eller simpelthen ikke forstået den måde, mennesker beslutter sig for, hvilken adfærd de skal udvise på arbejde. Men nu er vi kommet til en af de mere subtile grunde. Nemlig følgende faktum: *Problemerne kan ikke* løses. Jeg har eksperimenteret lidt med denne observation til kundemøder og forsøgt hurtigt og direkte at sige det, hvis jeg ikke tror, det er muligt at ændre det, som kunden efterspørger. Og ofte er min allerbedste faglige vurdering ganske enkelt, at det faktisk er tilfældet. I hvert fald ikke ud fra de resurser eller det fokus, kunden vil lægge i at løse problemet.

## Hvad med musemåtter?

Der bliver gerne lidt stille, når man siger: 'Det tror jeg ikke, man kan gøre noget ved. Det må I nok bare acceptere'. Ikke sådan 'hvor er I dumme'-stille. Mere noget i retning af 'den havde vi ikke set

komme'-stille. For det er jo ikke normalt at sige sådan, lige når mødet er gået i gang (slet ikke som konsulent). Men det er utroligt afvæbnende at gøre opmærksom på, at problemet nok ikke kan løses. Normalt hersker der en typisk 'Vi må da kunne gøre noget-indstilling'. Et eller andet? Nye uimodståelige musemåtter med vigtige budskaber til alle? En lille folder og en kampagne? En morgencroissant med en pose med vores fire værdier trykt udenpå? Et velment opslag på det hyperpopulære intranet. Eller hvis alt går galt: noget med en brændende platform! Men denne indstilling beror på en misforståelse. Og det er den afgørende misforståelse mellem, *hvilke muligheder du har* på den ene side, og *hvad de muligheder kan udrette* på den anden side. Med andre ord: Vi har mistet evnen til at se forskel på, hvilke muligheder vi har for at påvirke adfærd, og hvad vi kan udrette med de muligheder, vi har.

Når vi er i bekneb for tid, penge eller medarbejdere, så er vores eneste mulighed ofte de ovennævnte strategier krydret med et par arbejdsmøder og nogle alle-mails. Men fordi det er vores *eneste* mulige redskaber, så lader vi, som om de også *er* løsningen, fordi vi ikke accepterer, at problemet ikke kan løses. Og det er pointen, der fortjener et korkbælte, så den ikke drukner i velmente ambitioner: Hvis du gerne vil have folk til at gøre noget anderledes, uanset om det er i forhold til en kampagne, en strategi eller en proces, så skal du være klar til at investere massive mængder af tid og prioritet i foretagendet. Langt mere end du med garanti gør lige nu. Problemet med at leve i den parallelle system 2-verden er jo netop, at adfærdsændringer blot kræver information og argumenter, og at skalering af adfærdsændringerne blot kræver flere informationer og argumenter. Et par møder mere. Et par mails mere. Eller et par kopper mere med vores værdi 'proaktiv' på. Så kan Britta nede fra it-afdelingen da umuligt sidde på hænderne mere! Men timer i døgnet skalerer ikke. Vores båndbredde skalerer ikke. Og derfor er ingen handling ofte den rette handling. Det lærte jeg, engang jeg var på

en opgave for NATO i Bruxelles. Her fortalte en mand med mange stjerner på skuldrene, at respekten for ikke automatisk at gå i handlingsmodus er så væsentlig på slagmarken, at den har fået et navn. I soldatersprog kalder man det for 'negativ formåen'. Hvis du ikke besidder negativ formåen, evne til ikke at handle, vil du hovedløst reagere på alle stimuli i omgivelserne og dermed slet ikke kunne følge nogen plan eller prioritere dine resurser ordentligt.

Jeg er stor fortaler for, at vores organisationer opbygger denne kompetence. For når vores båndbredde ikke skalerer, er vi både nødt til at bygge strategier, der ikke trækker for meget på system 2, men vi er i lige så høj grad nødt til at stoppe med at forsøge at løse nogle af de problemer, vi har. Og her bliver adfærdsdesign et pragmatisk værktøj, der kan give dig en idé om, hvad der kan lade sig gøre. Og hvad der ikke kan. I virkeligheden burde virksomheder fejre alle de åbenlyse problemer, de ikke forsøger at løse. Det illustrerer realisme, fremfor de fesne rygdækninger med at sætte én medarbejder på en hyperkompleks problemstilling som fx sygefravær eller fastholdelse af kunder, imens de skal fokusere på tusind andre ting samtidigt. Problemet kan nemlig ikke løses. Ikke med den slags resurser. Det naturlige opmærksomhedspunkt, som opstår, hvis du tør følge denne logik til dørs, er, at du edderbrodereme bør være sikker på, at det er et væsentligt problem, du forsøger at løse. Det kommer nemlig til at kræve langt flere timer, resurser og frustrationer, end du forventer. Også selvom det ser uskyldigt ud på overfladen. '*Hej chef, tak for udfordringen. Jeg tror simpelthen ikke, at der er nogen jordisk chance for, at vi kan løse det der med de her resurser. Skal vi ikke bare lade det ligge*?' er en sætning, der ville gavne utrolig meget i mange virksomheder og organisationer. Jeg hepper på den dagligt, men jeg hører den aldrig. Og ville sikkert heller ikke bifalde den, hvis en af mine egne medarbejder forsøgte sig med den.

## Linje tre

For nylig blev jeg inviteret ind som taler på en stor arbejdsmiljøkonference i Cirkusbygningen. Anledningen var, at en at de sidste årtiers største fremadrettede it-satsninger, *Sundhedsplatformen*, var i gang med at blive implementeret. Meget kort og forsimplet er Sundhedsplatformen en it-løsning, der satser på at samle informationer om patienten i én elektronisk journal. Ideen er at skabe bedre overblik for læger og patienter og at sikre kortere sagsbehandlingstid og en mindre fejlmargen i behandlingen. Denne implementering indebærer uundgåelig et voldsomt overgreb på de daglige rutiner, som sundhedspersonalet kender og har øvet sig i gennem masser af år, og den er dermed et glimrende eksempel på de udfordringer, vi alle står overfor, når vi både skal udføre vores arbejde, i dette tilfælde passe patienter, og samtidig indføre nye rutiner og vaner.

Men Sundhedsplatformen skaber også en anden problemstilling, fordi den lægger op til mere silodannelse. Dens koncept afføder en meget stringent 'først gør du sådan her', 'så sender du det videre til x', 'så gør hun sådan der' og så videre. Med andre ord så modarbejder den ifølge flere fagpersoner fra de store hospitaler det tværfaglige arbejde, som er så væsentligt i behandlingen af patienter. Hvis afdelingerne udelukkende følger en lige linje og ikke selv proaktivt tænker over at hive en ekspert ind fra en anden afdeling eller vagt, får patienten muligvis ikke den bedste behandling. Og det var det, jeg skulle tale om, efter at hjerneforskeren Peter Lund Madsen havde været på scenen og talt om, hvordan hjernen reagerer på forandringer.

Men sådan et problem tror jeg simpelthen ikke, man kan løse. Jeg tror, det er komplet ligegyldigt, at jeg står på scenen og siger nogle bevingede ord om, hvordan man kan bruge adfærdsdesign til at fremme tværfaglighed, når al mental energi er allokeret til at lære et nyt system, som modarbejder denne ambition. Jeg tror

i øvrigt, at *alle* initiativer, der handler om tværfaglighed, både er ligegyldige, overflødige og potentielt ødelæggende at forsøge at implementere, imens man er i gang med at søsætte en gigantisk adfærdsændring i hospitalsvæsenet. Det er jo bestemt ikke det samme, som at det ikke er væsentligt. Jeg er sikker på, at kunden havde helt ret, der kommer til at opstå et enormt problem her. Men det er et udtryk for en typisk, og egentlig forbilledlig, faglig grådighed, at vi så også tror, at vi skal løse det. Vi ser et problem, vi vil fikse det. Men vi når ikke at tænke over, om det er realistisk, fordi vi bygger vores faglige grådighed på system 2 fremfor viden om system 1, tunnelsyn, båndbredde, kontekst og alle de andre begrænsninger. Og hvis du ved en smule om forholdene for fx sygeplejerskerne, vil du vide, at de er langt forbi deres grænse for, hvor meget de kan udvikle, samtidig med at de skal arbejde på stuerne.

## Overconfidence bias

For nylig blev Daniel Kahneman, som jeg nævnte tidligere, spurgt, hvilken *bias* han syntes var den mest farlige og udbredte. Han svarede uden særlig meget betænkningstid (hvilket er atypisk for ham) 'overconfidence bias'. Denne tendens til at være overmodig smitter af så utrolig mange steder i vores liv, og den er nøglen til at forstå, hvorfor vi er så naive omkring vores evne til at skabe forandringer. Lad os begynde med at kaste et blik på disse facts:

- 78 procent af alle svenske bilister mener, at de kører bedre end den gennemsnitlige bilist
- 94 procent af amerikanske lektorer mener, at de underviser bedre end gennemsnittet
- 82 procent af franske mænd mener, at de er bedre elskere end den gennemsnitlige franskmand

Det samme gælder for vores vurdering af, hvor empatiske vi er. Hvor interessante vi er. Hvor ærlige vi er, og hvor respektfulde vi er. I virkeligheden er det jo komik på et højt plan. Vi kan ikke alle sammen være bedre end alle de andre. Selvom der findes en teoretisk matematisk mulighed for at ovennævnte tal er sande, så har forskere igennem flere år bevist, at selv ikke denne talmatematik kan overkomme den virkelige verden. Videnskaben har nemlig givet os mange informationer om det gennemsnitlige menneske, og en af de mest pålidelige er, at det gennemsnitlige menneske ikke ser sig selv som gennemsnitligt, som psykologen Daniel Gilbert skriver i sin bog *Stumbling on Happiness*. Men denne overvurdering af vores evner og karaktertræk skaber tre betragtelige problemer for os, når vi skal ændre andre mennesker igennem vores kampagner, strategier og ledelse.

For det første betyder det, at vi undervurderer, hvor komplicerede projekter vil blive i fremtiden, og derfor kikser vi gang på gang. Du kan blot kigge på jeres egen kirkegård af forliste projekter og strategier, men hvis du vil have én statistik blandt mange, så vurderede det globale managementbureau Boston Consulting Group for nylig, at over 85 procent af alle it-implementeringsprojekter overskrider den oprindelige deadline, der er sat for dem. Dels fordi vi er overmodige og ikke lærer af vores fejl, dels fordi vi undervurderer, hvor meget tid vi kunne afsætte til dem. 'Lige nu er der ildebrand overalt, men i Q3, der kan jeg se, at kalenderen er langt mere medgørlig', er en sætning, jeg ofte har hørt i bestyrelseslokaler, hvor strategien skulle eksekveres. Og endnu mere interessant, så overvurderer vi vores energiniveau og evne til virkelig at gå ind i problemerne. I ét studie af netop denne mekanisme bad man en gruppe mennesker vælge en film blandt 40 mulige. Den ene gruppe fik at vide, at de fik filmen leveret om to uger, og de valgte det, vi kan kalde en system 2-film. *Schindlers liste*, *Den engelske patient*, alt med Trier. Den an-

den gruppe fik at vide, at de fik leveret filmen om to sekunder. Og skønt de valgte mellem alle de samme film, så kastede de kærligheden over endimensionelle actionfilm eller kærlighedshistorier. Det, vi kan kalde system 1-film som fx *Bridget Jones's Diary*, *Die Hard* eller *The Game* med Michael Douglas. Dette studie har jeg fortalt om til mere end tusind mennesker gennem tiden, fordi jeg elsker det så meget. Det viser, hvordan vi *lige nu* bare gerne vil koble fra, træffe de lette beslutninger og overleve onsdagen, imens vi har utrolig store tanker om, hvad vi vil kunne gøre i fremtiden. Når fremtid bliver nutid, er vi imidlertid gået i ring og står samme sted. Vi er altså ikke blot overmodige, når vi forsikrer os selv om , hvor 'let' det vil gå. Vi er også overmodige i forhold til vores egne fremtidige evner, hvilket betyder, at vi ikke gør det eneste rigtige og *dræber* projektet, men i stedet laver en urealistisk plan for næste år. Det sker overalt.

For min del glæder jeg mig til året 2020; hvilket år det bliver at være i live. ALLE virksomheder, styrelser, ministerier, interesseorganisationer har en 2020-strategi, som lover, at alle problemer, vi overhovedet kan få øje på, til den tid er løst. Lige nu, bevares, der slukker vi ildebrande, men bare vent til 2020, der er alle folk i arbejde, ingen er stressede, Sundhedsplatformen er integreret uden problemer, og vi ser alle *Dancer in the dark* i frokostpausen, fordi vi har så meget system 2-energi tilovers.

Jeg står ofte med ledergrupper, der skal have hjælp til at fastlægge deres strategier for det kommende år. Eller for 2020 for den sags skyld. Her opstår der uvægerligt en total overvurdering af, hvad der er muligt i fremtiden. Og denne overmodighed er faktisk ret afgørende for vores livsglæde, både arbejdsmæssigt og privat. For hvis vi ikke havde den og udelukkende så på vores fremtidige muligheder for succes på baggrund af vores historik, så ville vi aldrig være så positivt indstillede på fremtiden. På en måde er denne overvurdering også vores strategi for at træde glade ind i det nye år.

Men ikke desto mindre er det vores allesammens ansvar at turde at tage udgangspunkt i data og konkret erfaring og udfordre, hvad der er muligt. For ellers er intet muligt.

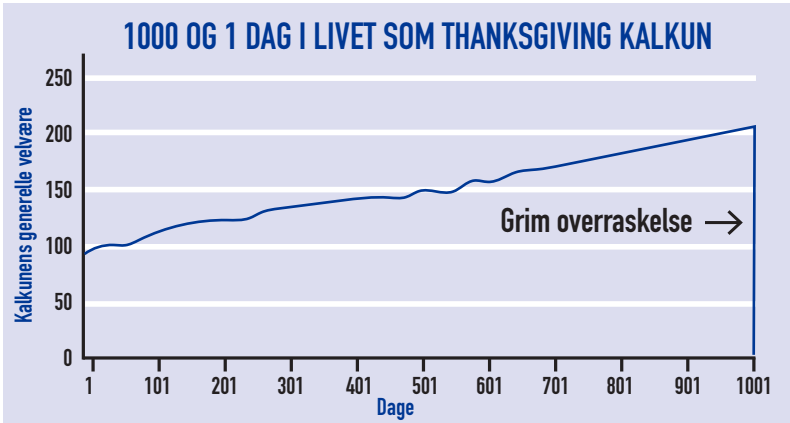
## Det er ikke mig, det er dig

Prøv at spole din hukommelse tilbage til det med, at vi allesammen overvurderer vores karaktertræk, når de er socialt ønskværdige, som fx empati, respekt eller køreevner. Denne overvurdering rummer endnu en udfordring, der ender med at stå i vejen for vores forandringsforsøg. For langt de fleste strategier er jo bygget til adfærd, der skal forbedres, og det betyder, at langt de fleste strategier slet ikke appellerer til os. Det er jo ikke os, der mobber, så hvorfor skulle vi interessere os for den nye anti-mobbestrategi? Det er jo ikke os, der ikke er proaktive, det er Britta nede fra it. Og ingen CEO kan jo gå forrest i den adfærdsændring, der handler om, at organisationen skal være 'kundecentrisk'. For det er han jo i forvejen. Det er medarbejderne, der skal lære det. Og hvem i projektgruppen med arbejdsopgaven om at simplificere de interne processer er en selverklæret bureaukrat? Paradoksalt nok er dette et af de store problemer i Change Management-filosofien om, at lederne skal gå forrest. For hvis vi skal gøre noget dramatisk anderledes, så kræver det, at vi også kan se, at vores ledere gør det. Men eftersom de ikke betragter sig selv som bureaukratiske, kundefjendske personer, så fortsætter de med den samme adfærd, imens de skriver på deres slides, at vi andre skal ændre adfærd. På den måde betyder vores overvurdering af os selv her, at vores incitament til at forbedre os forsvinder. Det har jeg set hos ledere med utrolig mange stjerner på skuldrene, og jeg har set det hos kursister, der gerne vil forbedre kompetencer i volley. Her stødte jeg på et sjovt redskab, du måske også kender. For da jeg tilbage i studietiden underviste i beachvolley, lærte en

kollega mig et simpelt redskab til mentalt at inddele mine kursister: Der findes de 'bevidst inkompetente' og 'de ubevidst inkompetente'. De ubevidst inkompetente er dem, der typisk udpeger de andre som problemet og vender øjne af holdkammeraterne, alt imens de sprøjter bolde ud på parkeringspladsen. De ubevidst inkompetente går gennem det meste af livet uden at forbedre sig. For hvorfor skulle de? De er jo langt over gennemsnittet og har ikke brug for at øve sig.

Yderligere får vores fordrejede vurderinger af os selv og vores nærmiljø den effekt, at vi ikke tror på, at forfærdelige ting vil ske for os. Ingen af dem, der kører uden cykelhjelm, tror på, at det virkelig kan være dem, der får åbent kraniebrud i næste vejkryds. Jeg har ofte set denne problemstilling i forhold til sikkerhed. Her viser det sig igen og igen, at denne overvurdering af os selv, kombineret med vage, abstrakte og 'tappende' strategier om et 'safety mindset' betyder, at ingen gør noget anderledes. Strategien giver ikke mening i hverdagen på boreplatformen eller fabrikken, for der har de jo gjort 'sådan her' i 20 år uden problemer. Denne (mangel på) logik kalder statistikeren og filosoffen Nasim Taleb for 'The Turkey Problem' (kalkunproblemet) i sin meget roste, og i øvrigt ret utilgængelige bog, *The Black Swan, The Impact of the Highly Improbable*. Kalkunproblemet henfører til den mangelfulde logik, en kalkun bruger til at beregne fremtidig risiko på, og som vi mennesker gladeligt har arvet. Som Taleb skriver, vil kalkunen blive fodret hver evig eneste dag hele sit liv. Den vil ret hurtigt på baggrund af alle tilgængelige beviser komme til den konklusion, at det er en generel regel i livet, at man får god mad af venligsindede mennesker, som har ens bedste interesser i centrum. Men dagen før Thanksgiving vil kalkunen få en uventet overraskelse, der vil gøre dens analyse til skamme. Taleb er berømt for sit store arbejde i forhold til,

hvordan mennesker forstår sammenhænge, tilfældigheder og andre komplicerede og abstrakte emner. Men han er nok nærmest blevet lige så berømt for denne graf.




## Den fiktive 3. person

Når vi forstår grundene til, at vores overmodighed står i vejen for, at vi kan forandre os, hvorfor forholder vi os så ikke til det? Det skyldes det lille koncept, vi kender som *de andre*. For hvor vi er over middel til alle forbilledlige ting, så forholder det sig markant anderledes med *de andre*. Jeg er fra naturens hånd en habil bilist, men *de andre*? Det er en anden historie. Det er jo de andre, der er problemet i trafikken. Det er de andre, der ikke respekterer mødetider, mobber, ikke lytter, er egoistiske. Når psykologer undersøger vores opfattelse af gennemsnitlighed, er de adspurgte nemlig helt enige om, er der er masser af mennesker, som er under middel eller gennemsnitlige til en lang række ting. Det gælder bare ikke dem selv. Når jeg præsenteres for en reklame, der argumenterer for, at

min chance for at blive jagerpilot med fremstående kindben stiger proportionelt med mængden af Gillette-barberblade, jeg køber, så slår jeg en hånlatter op. Men min kollega Henrik kunne godt hoppe på den. Psykologer kalder dette fænomen for 3.-persons-effekten. Altså, at det er de andre, der er naive, mangler respekt for deres medmennesker, er bureaukrater, mangler kundeorientering eller bliver påvirket af reklamer. Ikke os selv. Og det er de andre, der får rygerlunger og kører galt. På samme måde mener 66 procent af adspurgte læger, at gratis gaver fra medicinalselskaber vil have en effekt på *de andre* læger. Men ikke på dem selv. Men med lægerne og os forbrugere går det på samme måde. Netop fordi vi ikke tror, vi er påvirkelige, sænker vi vores kritiske beredskab, og det betyder paradoksalt nok, at vi bliver de nemmeste at narre.

## Den femte misforståelse

Den femte og sidste misforståelse handler om os selv. Vi overvurderer os selv, og hvad vi kan udrette i fremtiden. Denne charmerende optimisme ender med at blive kimen til nederlag. Vi laver urealistiske målsætninger og projektplaner, vi forsøger at løse problemer, som vi ikke har en chance for at løse, vi peger fingre ad de andre, selvom vi selv er problemet, alt imens vi bogstaveligt beregner risiko som omvandrende kalkuner. Vi skal sprøjte noget charmerende realisme ind i vores organisationer, som ikke kvæler entusiasme og modet til at tænke stort. Det kræver en disciplineret metode. Og den skal vi se på nu.

Med de fem misforståelser af vejen er der nu lagt et holdbart fundament, vi kan operere ud fra. På toppen af fundamentet skal vi nu se på en konkret og gennemtestet metode for at skabe adfærdsændringer. Den har fire trin og begynder med, at man skal **definere den ønskede adfærd**.

» 02

Barack Obama brugte det som sin hemmelige konkurrencefordel til at vinde to valg. Virksomheder som Google, Amazon og Novo Nordisk bruger det til at skabe innovation, øge compliance, forbedre arbejdsmiljøet og sælge flere produkter. Og succesfulde ledergrupper i C20-indekset er begyndt at bruge det som deres foretrukne strategiske greb.

Men hvad er det for en indsigt, der her er tale om? Svaret er adfærdsdesign. Mennesker i den virkelige verden opfører sig nemlig ikke som de mennesker, vi bygger vores alle vore sædvanlige strategier til. Faktisk modarbejder vi menneskets biologi og psykologi, når vi insisterer på, at gode argumenter, brændende platforme, klassisk change management, pjecer, kampagner og fællesmøder er vejen frem.

Obama, Google og alle de andre har i stedet anvendt en evidensbaseret tilgang til at ændre adfærd, og når du har læst *Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag*, kan du også gøre den til din. I bogen omsætter Morten Münster de seneste 40 års forskning i menneskers adfærd til en lettilgængelig metode i fire trin – en helt konkret håndsrækning til alle ledere og medarbejdere, som sulter efter alternativer til de gængse virkemidler.

Gyldendal Business

9 788702 216776