

Morten Münster

# Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag



'Jytte fra Marketing...' er en bog fyldt med historier. Med gode historier - fx om 'Less is more' hvor undersøgelser viser, at da en marmeladeproducent reducerede antal smagsvarianter fra 24 til 6, så steg salget. For så var det lettere at vælge!. Eller at da advokatfirmaet efter mange gange opsang til medarbejderne måtte opgive at reducere i mængden af A-post, så lykkedes det da en konsulent valgte at flytte A-post-brev-bakken fra kopirummene til chefsekretærens kontor. Så hvis man skal have stemningen af bogen, så skal man læse den. Men pointer og moraler kan selvfølgelig godt gengives. Det er det, jeg forsøger på de kommende sider....

## 1: Fem misforståelser fra den virkelige verden

### 1: Handling kommer før holdning.

Oftest er det ikke holdninger, der definerer vore handlinger. Tværtimod. Handlinger definerer ofte vore holdninger. Vores forandringsforsøg er fejlagtigt gennemsyret af to idéer: (1) Viden - vi tror for meget på, at det handler om at informere vores modtager og (2) Vilje - vi tror for meget på, at det handler om at overbevise modtageren. Vi mennesker handler irrationelt hver evig eneste dag.

Adfærdsdesign er meget kort fortalt kunsten at kunne ændre menneskers adfærd baseret på evidensbase-rede indsigter om menneskers måde at træffe beslutninger på. David Cameron har sagt det: 'Vi vil kun få succes, hvis vi behandler mennesker, som de faktisk er - i modsætning til, hvordan vi gerne vil have, at de er.'

Mennesker har i hjernen 2 systemer til rådighed, når vi skal træffe en beslutning:

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

Den første misforståelse handler om rækkefølge. I den virkelige verden kommer handling nemlig før holdning. Og mange af vore holdninger har vi blot bygget til at matche den adfærd, system 1 har valgt for os. I omegnen af 90% af tiden handler vi ud fra system 1 - men vi har et stort behov for at identificere os med system 2 = det reflekterede menneske.

### 2: Kejserens agile klæder skal af

Medarbejdere 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.

Der findes en forsvindende lille procentdel arbejdspladser, hvor man arbejder for et højere formål. Det handler oftest om at tjene flere penge end sidste år. Men det er der bare ingen, der tør sige. Det er som en moderne opførelse af kejserens nye, agile klæder. I stedet for den fine vision, så handler det om mening - om at føle, at man bidrager til det konkrete projekt. Oplevelsen af, at man har udrettet noget, er afgørende for et godt inner work life.

Den anden misforståelse handler om abstraktionsniveauet. 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.

### 3: Vores båndbredde er begrænset

Vi mennesker har tunnelsyn. Og det er godt for os, for det lader os fokusere på en udfordring. Men tunnelsynet er ikke 'gratis'. Vi betaler dyrt gennem det forskere kalder for 'båndbredde-skatten'. Den betyder kort fortalt, at når vi lægger al energien på ét punkt, så må vi give afkald på ressourcer til at overskue alle de andre ting, vi skal gøre.

Den tredje misforståelse handler om båndbredde. Vi kommunikerer til vore stakeholders ud fra den præmis, at de har et fuldt opladet system. Men sådan er det ikke. Når vi bliver pressede af ønsker og krav fra chefer, ægtefæller m.m., så efterrationaliserer vi vores nuværende adfærd i stedet for at forandre os. Det er ikke de gode argumenter, der får os til at flytte os. Det skal derimod være løsninger, der er skræddersyet til system 1.

#### **4: Kontekst er king**

Konteksten for en beslutning afgør selve beslutningen.

Halo-effekten betyder, 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: Den attraktive medarbejder, der altid er velfriseret og i nystrøget tøj, opfattes på grund af halo-effekten også som selvsikker, klog og kompetent.

Når det handler om valg, så er mennesker kontekstuel tænkende og konkluderende, og læringen om, at det er konteksten, der er afgørende, skaber to implikationer:

- 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. Massekommunikation er ret effektivt til at informere - men er elendig til at ændre adfærd.
- Så det glædelige: Nu forstår vi, hvad der skal til for at ændre mennesker - nemlig forståelse for deres kontekst. Når vi forstår konteksten for et menneskes handlinger, så kan vi ændre konteksten. Og når vi ændrer den, så ændrer vi deres adfærd.

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.

#### **5. Projekter skal dø**

70% af alle forandringsinitiativer mislykkes - og den væsentligste årsag er, at problemerne ikke kan løses. I hvert fald ikke med de ressourcer og den fokus, der er til rådighed. Der er en afgørende misforståelse mellem, hvilke muligheder man har på den ene side, og på den anden side, hvad de muligheder nu også kan udrette. Man overvurderer typisk mulighederne.

Når vi ser et problem, så vil vi 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.

Overvurdering af vore egne evner og karaktertræk skaber tre betragtelige problemer for os, når vi skal ændre andre mennesker gennem vore kampagner, strategier og ledelse.

- Vi undervurderer, hvor komplicerede projekter vil blive i fremtiden, og derfor kikser vi gang på gang.
- Vi overvurderer os selv, og det betyder, at vores incitament til at forbedre os forsvinder
- Vore fordrejede vurderinger af os selv og vores nærmiljø får den effekt, at vi ikke tror på, at forfærdelige ting vil ske for os.

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'. Vi tror, at vi er anderledes (læs: bedre) og at det kun gælder de andre!

Den femte og sidste misforståelse handler om os selv. Vi overvurderer os selv, og hvad vi kan drette i fremtiden. Vi laver urealistiske målsætninger og projektplaner. Vi forsøger at løse problemer, som vi ikke har en chance for at løse. Og vi peger fingre ad de andre, selvom vi selv er problemet.

## **2: Definér den ønskede adfærd**

Når vi skal arbejde seriøst med adfærd i den virkelige verden, så begynder det med, at man definerer den adfærd, man efterspørger. Og forfatterens største faglige forundring er, at han igen og igen ser, hvor få der ved, hvad de helt præcist vil have deres modtagere til at gøre.

Man skal ikke nødvendigvis udstikke laminerede manualer for al adfærd, men man skal kunne give eksempler - også selvom man gerne vil bevare autonomi og motivation hos medarbejderne/modtagerne.

Strategierne bliver som regel lavet af system 2, men de skal udleveres i system 1. Og det krav kan system 1 selvfølgelig ikke honorere.

Hvis din ønskede adfærd er konkret og håndgribelig, så er det langt lettere at finde de konkrete og håndgribelige barrierer, du skal fjerne for at få mennesker til at udføre den. Mennesker vil gerne have mere frihed, men

- Mange valg betyder, at vi bliver overvældet, og vores system 2 kommer på overarbejde. Konsekvens: Vi gør ingenting!
- Mange valg betyder fokus på alle de muligheder, vi mister
- Mange valg betyder, at vi har alle muligheder. Og at vi bliver deprimeret over vores valg, fordi vi skyder skylden på os selv.

Uanset branche, så kan man med fordel følge frem trin, når man skal finde frem til den ønskede adfærd:

1. Bryd dit overordnede problem ned i kategorier
2. Bryd kategorierne ned til adfærd. Det svære og væsentlige arbejde ligger ikke i at definere det, vi ovenfor kaldte for fokusområderne af problemet - det svære ligger i at bryde de områder ned til adfærd.
3. Sørg for at de er positivt instruerende. En god LEAN-huskeregul lyder: Hvis jeg stod i hjørnet af rummet, hvad ville jeg så se dig gøre? Det er afgørende, at man kommer ned på dette handlingsniveau - ellers sker der ikke noget.
4. Kan din ønskede adfærd passere videotesten? Har du gjort din adfærd så specifik og adfærdsorienteret, at en tredjepart uden tilhørsforhold til strategien kunne se en video af din målgruppe og bekræfte, om de udførte handlingen eller ej?
5. Ingen panik! Pludselig er det abstrakte konkret - og en smule mere ufint. Men i stedet for at panikke, så spørg dig selv: 'Hvad er alternativet?' Vi skal indse, at et abstrakt adfærdsproblem ofte kræver uendelig mange små adfærdsændringer. Og vi kan enten stikke hovedet i sandet eller omfavne kompleksiteten og få gjort noget ved det.

### 3: Lav en barriereanalyse

I militæret siger man: 'Når kort og terræn modsiger hinanden, så følg terrænet!' Alligevel er det ikke lige det, man ser hver dag i offentlige og private hovedkvarterer, når man forsøger at finde ud af, hvad man skal gøre.

De fleste kreative gennembrud er ikke gennembrud. De er indbrud!

Hvor trin-1 i metoden handlede om at definere den ønskede adfærd: Hvad skal de gøre?, så handler trin-2 om: (1) Hvad gør de lige nu? Og (2) Hvorfor gør de det?

En barriereanalyse handler om at få dyb viden om de strukturer, motiver og incitamenter, der driver aktørernes adfærd. Barriereanalysen er afgørende for, om du får succes med at skabe forandringer. Uden den vil du stille de forkerte diagnoser og dermed designe forkerte løsninger.

Vi styres ofte af skrivebordets arrogance. Husk i stedet, at 'kontekst er Kongen' og derfor er forståelsen for den afgørende for at finde frem til, hvad der skal til for at ændre den. Hele tanken er, at det er brugeren, medarbejderen og kunden, der er eksperter i deres egen hverdag.

Man kan indsamle kvantitative og/eller kvalitative data. Den kvantitative tilgang giver gode svar på spørgsmål, der handler om 'hvad' og 'hvor meget' - men ikke på 'hvorfor'. Så selvom kvantitative data er afgørende for forståelsen af kunder, kolleger og problemstillinger, så bør thick data være den anden halvdel af sandheden om brugerne med lige så meget vægt og indsats.

Sådan laver du en barriere-analyse:

- Sprog = hvilket sprog bruger de om problemstillingen, hvordan italesætter de den?
- Kontekst = Hvor foregår adfærden og hvorfor?
- Barrierer = Hvilke barrierer fremhæver brugerne som de værste?
- Bagvedliggende rationaler = Hvordan begrundes brugerne deres adfærd?
- Miljø = Hvilken effekt har det lokale miljø (fx indretning) på adfærden?

Metoden kan fx være:

1. Lær. Brug Google, find brugernes digitale fodspor og find de rette eksperter. Og apropos eksperter, så er det brugerne, er eksperter i deres egen hverdag.
2. Se på din målgruppe og dens nuværende adfærd.
3. Spørg. Det er brugerne, der er nøglen til at ændre deres adfærd. Hvilke rationaler har de? Kodeorden er iflg. Edgar Schein ydmyghed. Ydmyg spørgen er den ædle kunst, der består i at få den anden til at fortælle frit - at stille spørgsmål, som man ikke i forvejen kender svaret på og at opbygge en realitet baseret på nysgerrighed og interesse for den anden.
4. Strukturér din viden - saml dine indsigter i temaer. Kodeordet i at lukke barriereanalysen på en god måde er disciplin. Du vil typisk ende med 3-5 temaer, som er sigende for de barrierer, du skal overkomme. Og de skal så overvindes - ikke med system-2-strategier men med den omfattende værktøjskasse af system-1-løsninger, som kommer herefter...

## 4: Design din løsning - gør det let

Den mest forudsigende faktor for, hvad et menneske vælger at gøre i en situation, er, hvor let det er. Jo lettere, jo større sandsynlighed for adfærd. Jo sværere, des mindre sandsynlighed. Strukturel lethed knuser motivation i den virkelige verden. Derudover er problemet med motivation, at den er flyvsk og flygtig.

Derfor skal vi fjerne friktionen for ønsket adfærd og tilføje friktion for uønsket adfærd. Når du fjerner friktion, så får du mere af en ønsket adfærd. Ud fra samme logik kan du tilføje friktion for uønsket adfærd for at nedbringe den.

Du kan også fremme den ønskede adfærd ved at gøre det besværligt at gøre det forkerte. Nu er problemet med forandring imidlertid oftest, at det er svært at få folk til at gøre noget som helst, men du kan også bruge selvsamme tankegang om at tilføje friktion her: Det handler om at gøre det besværligt ikke at gøre noget.

Det er smart, hvis man gøre 'intet valg' til vores valg. Det ser vi hos TV-udbydere, fitness-centre m.m.m. Hvis man ikke gør noget, så fortsætter abonnementet bare ☺ Det er en default, som har vist sig effektiv mange steder.

Man skal altså fremelske adfærd ved at skrue op eller ned for friktionen eller gøre intet valg til ens eget valg. Og så skal man huske, at i den virkelige verden, så lever begrebet lethed i et tvangsægteskab med begrebet timing.

Det gælder om at finde modtagerens 'moment of power'. På den måde kan man sige noget helt præcist om, hvornår der er størst sandsynlighed for at ændre menneskers adfærd. Ofte oplever mennesker 10-15 store moments of power (flytning, skilsmisse, dødsfald, første barn, nyt job...) - begivenheder, hvor man er særlig sårbar. Men man kan også finde mindre tidslommer, hvor mennesker er påvirkelige for at ændre adfærd.

Scarcity (knaphed) er en smart metode: 'Kun på søndag kan man købe ekstra billigt i JYSK'. 'Der er kun 2 værelser tilbage af denne slags' 'Tilbuddet udløber om 45 minutter'. Den slags stress presser os til hurtige beslutninger.

## 4: Design din løsning - gør det vanedannende

Vores hjerner er designet til konstant at søge efter at gøre alting lidt mere effektivt ved at transformere opgaver, handlinger og adfærd til vaner og dermed at flytte opgaver fra system 2 over til system 1. Den første gang, vi skal udføre en ny opgave, arbejder hjernen på højtryk og bearbejder tonsvis af nye informationer for at løse den. Når vi har fundet en måde at løse den på, begynder adfærden at blive automatisk, og den fornødne mængde hjerneaktivitet falder.

Historisk har udfordringen været, at vi har forsøgt at indføre nye vaner hos os selv og andre gennem information. Men så let er det desværre ikke.

Når vi søsætter en ny vane, er vi motiverede det første stykke tid. Men kun i det første stykke tid.

I vaneforskningen arbejder man med det såkaldte 'habitloop'. Først kommer stikordet, der fortæller din hjerne, at det er tid til at sætte gang i en vane. Dernæst kommer selve rutinen, hvor du udfører vanen. Og til sidst kommer belønningen, som husker din hjerne på, at denne vane er værd at fastholde og gennemføre igen.

Et stikord har den funktion, at det hjælper os med at igangsætte en vane og udføre den på samme måde hver gang, så den er energieffektiv.

Vaner har inkorporeret en belønning i slutningen af deres cyklus. Det er en af grundene til, at vi intuitivt har lyst til at følge dem. Det er belønningen, der sikrer, at vi bliver ved med at gennemføre vanen.

- Stikord = Mennesker interagerer med det, der er synligt i nærmiljøet - og vi skal ofte huskes på vore gode intentioner
- Belønning = Mennesker har brug for belønninger for deres adfærd - fx i form, af en tydelig feedback om, at de udførte opgaven korrekt.

Lad os se på de grundlæggende teknikker, du skal kende til. Der er fem:

1. Vær uambitiøs - det handler om at starte småt, fordi det skaber bedre forudsætninger for at få succes.
2. Få dem til at træffe mikro-beslutninger. For det første skal det være let. For det andet skal vi huske på, at handling kommer før holdning. Og for det tredje skal vi huske at starte småt.
3. Send flere stikord. Det er stikordet, der husker os på vanen, og det er stikordet, der sikrer, at vi hver gang udfører vanen på samme tid og på samme måde. Ofte så glemmer vi vores gode intentioner eller nedprioriterer dem i situationen.
4. Giv en belønning - og uforudsete belønninger fungerer stærkere end forudsete. Det er en grundlæggende betragtning, at man ikke kan fjerne en dårlig vane. Men man kan erstatte den med en anden. Og her hjælper tydelig feedback. Sig ikke: 'vi skal være mere støttende over for vore elever' - men 'alle elever skal have feedback på deres produkt, inden de afleverer'. Den slags konkretisering af belønning rykker.
5. Planlæg klogere. Langt det meste af min dag går med at finde ud af, hvordan vi kan få mennesker til at gøre ting, de faktisk gerne vil, men som smutter for dem. Det kan være en god idé at lave sig en hvis-så-regel - fx: Hvis jeg springer et træningspas over, så skal jeg samme aften løbe en tur. Konkret. Og så bliver det let automatiseret, at hvis jeg ikke lever op til præmissen, så følger konsekvensen automatisk. Det er en god idé at have en plan for at falde i.

## 4: Design din løsning - gør det bemærkelsesværdigt

Viden om den måde, vi husker ting på, er den mest undervurderede og underudnyttede disciplin, når det handler om adfærdsændringer. Hukommelsen definerer, hvad der er vigtigt for os, og konklusionen på dette spørgsmål er afgørende for vores valg af adfærd. Vi konsulterer hukommelsen, når vi skal prioritere.

Vores hukommelse er ikke et bibliotek, den er nærmest en serie af kortfilm fyldt med fragmenterede og usammenhængende episoder, der intet har med hinanden at gøre. Ofte har hukommelsen blot serveret ét stikord, én lokation eller én samtalepartner. Alt det andet er noget, vi selv bygger til på bagkant.

Det, som vores hukommelse serverer for os som et 'minde' er hverken dækkende eller rigtigt. Tværtimod vil den ofte forsøge at bygge det minde, der får os til at se bedst ud i den pågældende situation.

Kahnemann siger, at vi har et 'oplevelende jeg' og et 'huskende jeg'. Det oplevende jeg er det, som er til stede i situationen. Det huskende jeg står for at genkalde tidligere situationer. Og vi bygger ikke adfærd på, hvad vi har oplevet. Vi bygger adfærd på, hvad vi husker, vi har oplevet.

Det huskende jeg lægger vægt på 'peak-reglen' - at vi primært husker to ting ved en oplevelse, nemlig (1) oplevelsens højdepunkt (godt eller dårligt) og (2) oplevelsens afslutning. De fleste elementer i din kundeoplevelse kan være middelmådige, hvis du bare sørger for at have et bemærkelsesværdigt højdepunkt og en god slutning. Opskriften er: Kombiner de dårlige nyheder og få dem serveret hurtigt, spred de nye gode nyheder ud og slut stærkt af. Det er en cocktail, der er designet til det huskende jeg.



Vi husker de ting, som er ekstraordinære og ekstraordinære ting er oftest kendetegnet ved, at de bryder vores forventning. Når du overgår forventninger skaber du ambassadører. Historier er mere tiltalende for det huskende jeg end faktuelle forhold og derfor bliver disse historier afgørende for, hvad vi gør, hvad vi tænker om verden og hvordan vi vælger at gebærde os i den.

Der er ingen, der fortæller historier, når et produkt lever op til deres forventninger. Så når du skal påvirke folks opfattelse af dit produkt, dit brand, din ledelse eller noget helt syttende, så er du nødt til at skabe oplevelser, der udløser historier.

Lige et par historier om 'Wauw i kommunen': Hvad nu hvis

- Vej-og-park-arbejderen klipper lige din hæk, fordi han alligevel var i færd med at klippe kommunens buskads
- Postbudet lægger en seddel til dig og ønsker dig velkommen i kommunen
- Lederen i vuggestuen kommer ud til jer, når I ser på hus i kommunen, og fortæller jer om dagsinstitutionerne i nærområdet.

Pointen er, at det, andre siger til dig, er langt mere virkningsfuldt og troværdigt, end det, du siger om dig selv.

## 4: Design din løsning - gør det menneskeligt

Vi bruger andres adfærd til at beslutte os for, hvad vi selv vil gøre. Typisk kopierer vi normen. Vi kan godt lide at være en del af normen, og samtidig tillægger vi andres valg stor værdi, hvis vi kan identificere os med dem.

En idé er at vende det sociale bevis rundt. Da Danica ville have flere af deres kunder til at besvare spørgsmål om pension m.m., skrev de i et kundebrev: 'Du er desværre havnet i den minoritet, der har valgt ikke at aktivere din pension'. Det kan vi ikke li'. Så det virkede!!

Omvendt skal man passe på det negative bevis. Hvis du konstant påpeger, hvor mange der kommer for sent til jeres interne møder, skaber det sandsynligvis ikke større disciplin - men derimod en dårligere mødekultur. Meldingen om den dårlige kultur smitter, så at sige... Det handler altså om at få sat en kile i det negative bevis, inden det opstår. Og det gør man oftest ved at være hurtigt ude.

Som vi har set, så er den menneskelige adfærd betinget af, hvad andre gør.

Special price for you. Det virker. Jo mere, jeg kan identificere mig med budskabets sociale bevis, jo større er oddsene for, at jeg fremover vil gøre noget anderledes.

Social proof virker bedre end bøder og gode argumenter.

Og så skal man gøre det personligt. Hjernescanninger har vist, at man aktiveres positivt, når man hører sit eget navn fremfor andres. Vi tillægger de ting, der handler om os en speciel værdi.

Kommunikation skal føles personlig. Det står i skærende kontrast til det meste af, hvad der foregår i virksomheder og organisationer, der skal ændre adfærd hos kunder og kolleger. 'Svar alle'-knappen er den foretrukne medicin.

Så snart man antyder, at man skal vinde sine modtagere én for én, stejler modtageren intuitivt. Vi sender 20 mails til kolleger, fordi det er mere effektivt end at sende 20 separate mails til dem personligt. Vi skynder os langsomt.

Din løsning skal altid føles personlig: 'For hver gang, du genbruger dit håndklæde, giver vi (hotellet) xx euro til velgørenhed ☺

Giv først. Giv først, hvis du vil have modtageren til ændre adfærd: "Vi har allerede på vegne af gæsterne doneret ? til velgørenhed Nu håber vi, a du vil hjælpe os og miljøet ved at genbruge dit håndklæde.!

## 5: Test din løsning

Der er masser af grunde/undskyldninger for ikke at teste, Fx:

- Man kan få resultater, der viser, at man har spildt sin tid.
- Det tager ofte lige så lang tid som resten ad projektet,.
- Man kan yderst sjældent få et videnskabeligt datagrundlag.
- En af dine kollegaer har haft videnskabsteori på RUC
- Det er usynlige timer.

Kort sagt: Det er ofte attraktivt ikke at teste.

MEN, MEN, MEN....

Den første forskel på en amatør og en professionel adfærdsdesigner er, at amatøren (ofte) ikke tester. Amatørerne tester på sekundære parametre, men konkluderer på primære.

Amatøren forveksler ofte korrelation med kausalitet. Korrelation mellem storkebestand og børnefødsler er ikke det samme som en kausalitet!

Og så er der forskel på resultatmål og adfærdsmål. Hvis du gerne vil øge dine kompetencer inden for test i praksis, er det en god ide at begynde at skelne mellem resultatmål og adfærdsmål. En resultatmålig siges sjovt nok noget om resultatet. Den svarer på spørgsmålet: 'Hvordan gik det?'. Et adfærdsmål er tæt knyttet til det, vi kender som ønsket adfærd og er et led i at påvirke et resultatmål. Den store fordel ved adfærdsmål er, at vi kan påvirke dem.

2018 04 03 © SPM