

# Nudging

## - et kærligt lille puf

Vi mennesker er systematisk irrationelle væsner. De redskaber, som psykologien har udviklet til at håndtere vores utilregnelighed, deler vandene: De er effektive, fordi de tager højde for, at vi er mennesker, siger nudging-tilhængerne. Det er styring og manipulation, siger kritikerne

Helt i toppen af listen over aktuelle buzz-words ligger nudging, der betyder: Med et lille kærligt puf at få mennesker til at gøre noget hensigtsmæssigt, hvis det, de normalt gør, er uhensigtsmæssigt.

Vi skal alle betale skat, tv-licens og køre med sikkerhedssæle. Rygerne skal holde op, og når samfundet og arbejdslivet bevæger sig i nye retninger, skal vi helst følge med. Hvis vi ikke gør det, må vi skubbes til det.

Det er der ikke noget nyt i. Staten har til alle tider styret borgerne mod det, staten anser for at være hensigtsmæssig adfærd - med bøder, kampagner, incitamenter, advarsler, trusler, anerkendelser og information. Rigtig mange redskaber er med meget svingende effekt blevet taget i brug for at få os til at handle efter reglerne, normerne og reformerne.

Det er til den værktøjskasse, der nu er føjet det nye redskab »nudging«, som kan noget, de klassiske redskaber ikke kan - nemlig tage højde for, at vi mennesker er irrationelle væsner.

Ifølge formanden for Nudging-netværket, *Pelle Guldborg Hansen*, gør vi mennesker ikke i særlig grad det, der er meningen, hvis man udelukkende taler til vores fornuft.

- Vi forstår godt, at vi skal leve mere sundt, men vi laver ikke livsstilsændringen, før vores irrationelle side, som bl.a. indeholder alle vores følelser, er med på den. Det er et kæmpe problem, så længe samfundet nærmest udelukkende forsøger at lede folk i den ønskede retning med det udgangspunkt, at vi er rationelle væsner.

Når det offentlige sender et brev ud til en borger med en forestilling om, at sagen er klar, så vildleder det offentlige sig selv, mener han.

- Måske forstår modtageren ikke brevet. Måske gør modtageren bare ikke det fornuftige, som er meningen med brevet. Hvis staten kommunikerer med borgerne ud fra den antagelse, at de har ubegrænset hukommelse, er selvregulerende og kan regne konsekvenserne ud af en kompleks situation, så efterlader den nogle af borgerne i stikken.

Videnskaben har i løbet af det sidste halve århundrede afdækket ikke blot hvor systematisk og gennemgribende irrationel, den menneskelige adfærd er. Der er også udviklet evidensbaserede redskaber til, hvordan man alligevel - med et lille kærligt puf - kan skubbe mennesker i retning af en hensigtsmæssig adfærd på trods af deres utilregnelighed.



FOTO: COLOURBOX

- Det er på høje tid, at vi får sat den indsigt i spil. For samfundet har opnået en kompleksitet, som gør, at det er helt urealistisk at forestille sig, at borgerne agerer i fuld oplysthed. Vi skal ikke lukke øjnene for, hvad det er for nogle psykologiske mekanismer, der påvirker os, men i stedet acceptere dem, siger Pelle Guldborg Hansen.

### **Nudging er styring**

Vi kender alle til nudging fra vores færden i det offentlige rum. Når man fx finder på at lave lyskryds, der tæller ventetiden ned, så er det et forsøg på at nå længere ind i fodgængerens psyke, end når man blot præsenterer en mand i rødt.

Umiddelbart skulle man ikke synes, at det er konfliktstof, men det er nudging. Når det nye buzzword har skabt røre i andedammen, skyldes det ikke denne form for nudging.

En af nudging-tænkningens skarpe kritikere, psykolog og forfatter *Dorthe Birkmose*, har da heller intet mod, at man i Odense Kommune - med anderledes skilte og visuelle virkemidler pga. ombygning i bymidten - nudger bilisterne til at køre en anden vej end den, de har kørt de sidste 50 år. Problemet opstår, fordi nudging-tænkningen, med ualmindelig me-

get vind i sejlene, bevæger sig langt ind i folks privat- og arbejdsliv.

- Nudging hænger kun sammen, hvis man antager, at nogen - en myndighed, en leder eller en fagprofessionel - kan repræsentere rationaliteten, det fornuftige og det rigtige over for en borger eller en medarbejder, der repræsenterer irrationaliteten, det ufornuftige og det forkerte. Pudsigt nok er der jo et sammenfald mellem dem, der har magten og dem, som påberåber sig rationaliteten. Nudging risikerer derfor at blive et redskab for magtthaverne, påpeger Dorthe Birkmose.

Der kan være situationer, hvor magten bliver nødt til at repræsentere rationaliteten, men det har vi allerede et godt gammelt dansk ord for. Det hedder »styring«, mener hun.

- Der er ikke i sig selv noget galt med at styre, men man skal kun gøre det, hvis det virkelig er nødvendigt. Og hvis man gør det, skal man sige det højt. Det er så vigtigt, at den der styrer andre er ærlig - både over for sig selv og andre.

- Det vi ser ske lige nu er, at ledere, konsulenter, fagprofessionelle og politikere på forskellige niveauer, og under dække af ordet nudging, giver sig selv lov til at styre uhæmmet løs på andre mennesker. Tilsyneladende

uden at reflektere dybt over, at det er dét, de har gang i, siger Dorthe Birkmose.

### **Nudging fejler i praksis**

Uanset hvor gode intentioner, der er bag nudging-tænkningen, om at beskytte den uvidende og irrationelle borger mod samfundets kompleksitet, så er et eller andet tilsyneladende stukket af i praksis.

Pelle Guldborg Hansen bruger rigtig meget af sin tid på at råbe ud i offentligheden: Den måde, man bruger nudging på arbejdsmarkedet på, er helt forkert!

- Der er rigtig mange nudging-aktører, både fagprofessionelle og politikere, der glemmer, at de har at gøre med kompleks viden, som ikke må forsimples. I særdeleshed fordi det er en viden, der bruges på mennesker.

- Det er utrolig vigtigt at forstå, hvad man laver, hvad det er for et system, man griber ind i, hvad konsekvenserne er af det, man gør, hvor stærk evidensen er og hvilke sideeffekter, man kan forvente, når man nudger nogen, forklarer han.

Dorthe Birkmose er ikke i tvivl om nudging-tilhængernes gode motiver. Men de er måske for naive.

- Man har fundet nogle metoder til at få mennesker til at gøre det, nogen påberåber sig retten til at definere som »det rigtige«. Men man har tydeligvis ikke reflekteret tilstrækkeligt over, hvor problematisk det kan være at styre andre mennesker. Selv om nudging lyder som en hyggelig selskabsleg, er det effektive og endda manipulerende metoder. Det farlige ved nudging er netop, at det kan virke, anfører Dorthe Birkmose.

### **Indlært hjælpeløshed**

Hvis man er leder og gerne vil nudge sine medarbejdere til at arbejde hårdere, så løber man en stor risiko, vurderer hun.

- Når andre blander sig i noget, som de ikke skal, reagerer vi ved at blokere mentalt. Det hedder modstand og er en sund ubevidst beskyttelsesmekanisme. Når modstanden optræder, vil man nægte at makke ret, hvad en-

ten det er åben modstand, hvor der siges klart fra, eller lukket modstand, hvor man giver lederen ret, men i praksis gør noget helt andet.

- Hvis man som leder kommer til at aktivere modstanden hos en eller flere medarbejdere, mister man muligheden for at lede. Nudging har allerede skabt voldsom modstand på mange arbejdspladser. Og en endnu værre risiko ved nudging er det begreb i psykologien, som går under betegnelsen »indlært hjælpeløshed«.

- Man ved fra forsøg med hunde, at hvis de gentagne gange oplever ikke at kunne undgå elektriske stød, fordi udgangen til deres bur er spærret, så vil de, når forsøget gentages, lægge sig fladt ned og pibe, selv om udgangen nu står åben.

- Det er hundepsykologi, men begrebet er i allerhøjeste grad også menneskepsykologi - og en væsentlig årsag til at så mange mennesker lider af angst og depression, fortæller Dorthe Birkmose og uddyber:

- Indlært hjælpeløshed opstår, når man har lært, at man ikke kan løse sine problemer og er nødt til at finde sig i krænkelser. Hvis mennesker resignerer over for andres styring, risikerer nudging-tænkningen at skade en masse mennesker, hvis den rent faktisk lykkes med at styre folk i den retning, det offentlige finder hensigtsmæssig.

Og hun godtager ikke det videnskabelige fundament for nudging-tænkningen.

- Der findes en anden seriøs forskning i, hvordan man motiverer andre mennesker. Her er det klokkeklare udgangspunkt, at man aldrig skal forsøge at motivere andre, for vi er allerede motiverede for at løse de problemer, som vi selv kan mærke, vi har i vores hverdag. Hvis du vil hjælpe andre, så bør du i stedet interessere dig for, hvilke barrierer der kan være for, at de lykkes med at løse deres problemer og får fyldt hverdagen med meningsfulde aktiviteter.

- Du bør lade mennesket selv bestemme, og du må aldrig tage det for givet, at du kender retningen for en anden, slutter Dorthe Birkmose. ■