

ADFÆRDSPSYKOLOGI

I MARKEDSFØRINGEN



kapitel
om
KOGNITIV
DISSONANS

JAKOB RACHMANSKI
MORTEN LORENTZEN
LASSE HINKE

VITA



KOGINITIV DISSONNANS

– det mentale ubehag

Forestil dig, at du skal deltage i et forsøg, hvor du får at vide, at man ønsker at undersøge, hvordan forventninger påvirker oplevelsen af at gennemføre en bestemt opgave.

Som ved mange af den slags psykologiske eksperimenter handler forsøget selvfølgelig ikke om forventninger – men det ved du ikke på nuværende tids-punkt.

Du får at vide, at deltagerne er blevet inddelt i to grupper. Den gruppe, som du er i, skal gennemføre opgaven uden særlige forventninger.



Det viser sig, at opgaven er frygtelig kedelig. I den første halve time af opgaven skal du nemlig rykke rundt på nogle ruller, der ligger på en bakke. Den næste halve time får du udleveret nogle firkantede klodser, som hver især skal drejes en kvart omgang.

HVIDE LØGNE FOR EN DOLLAR

Da forsøget tilsyneladende er overstået, får du at vide, at næste deltager tilhører gruppen, der skal have forventninger til den kedelige opgave, du lige har gennemgået.

Desværre er den psykolog, der skulle fortælle den kommende forsøgsperson (som i virkeligheden også er psykolog), hvad de kan forvente, ikke dukket op.

Men vil du ikke være så venlig at hjælpe og fortælle, hvor spændende det har været at deltage? Da forsøget blev gennemført på amerikanske studerende af psykologen Leon Festinger og hans kolleger i 1959, fik nogle af deltagerne \$1 for at komme med en lille hvid løgn.

Som aftalt fortæller du den ventende deltager, at forsøget er meget interessant, og at vedkommende godt kan glæde sig.

I sidste del af forsøget bliver du interviewet om det forsøg, du lige har deltaget i. Et af spørgsmålene drejer sig om, hvor interessant du synes, forsøget har været. Efter lidt overvejelse synes du pludselig ikke, at opgaverne har været så kedelige, som du syntes, mens du var i gang med dem og lige efter.

I det oprindelige forsøg blev deltagerne opfordret til at snakke sammen efterfølgende. De opdagede hurtigt, at nogle forsøgspersoner havde været heldige at få \$20 for den efterfølgende reklame til kommende deltager, hvorimod andre, ligesom du, kun havde modtaget \$1.

Hvordan tror du, at en deltager, der har fået \$20 vurderer forsøget?

I forsøget vurderede "\$20-deltagerne" generelt, at de havde oplevet forsøget som kedeligt. Derimod vurderede "\$1-deltagerne" forsøget som langt mere interessant.

Hvad skyldtes den store forskel på vurderingerne? Det var jo det samme forsøg, de havde deltaget i.

VORES PSYKOLOGISKE IMMUNFORSVAR

Fænomenet kaldes kognitiv dissonans og forklarer, hvorfor vi nogle gange efterrationaliserer de oplevelser vi har og giver dem en bedre eller dårligere bedømmelse, end de reelt fortjener. Den korte forklaring er, at det er vores måde at håndtere to modstridende tanker på.

Det kræver dog en uddybelse.

Først syntes alle deltagere, at de opgaver, de skulle udføre, var kedelige. Efterfølgende blev de betalt for at lyve og sige, at opgaverne ikke var kedelige. De var derimod spændende. Altså var der to tanker, der var i klar modstrid med hinanden.

Her bliver det relevant, hvor mange penge man fik i kompensation for at lyve – og som følge deraf også skulle håndtere den modstridende, løgnagtige tanke.

”\$20-deltagerne” behøver ikke at ændre holdning. De har jo fået en godtgørelse, som forklarer deres handling. De \$20 kan de bruge til at undskylde deres lille løgn. Den undskyldning kan ”\$1-deltagerne” ikke bruge. Kompensationen på \$1 er slet ikke tilstrækkelig. Da disse deltagere ikke har en ydre faktor, der forklarer deres løgn, ændrer de i stedet holdning til forsøget. Forsøget var faktisk ikke så kedeligt!

KONFLIKTEN MELLEM HOLDNING OG HANDLING

Forestil dig en person, som har en given holdning. Lad os kalde holdningen for X. Forestil dig derefter, at personen bliver tvunget til foran andre mennesker at give udtryk for, at han ikke tror på X. Vi står derfor med en situation, hvor en person tror på X, men er tvunget til at sige, at han ikke tror på X.

En måde konflikten – eller *dissonansen*, som man også kalder det – kan mindskes mellem det, han tror og det, han fortæller omverdenen, er ved, at han ændrer sin private overbevisning. At han altså ændrer sin tro på X, så den stemmer overens med det, han siger: Det vil sige ikke-X.

Forestil dig nu, at personen er blevet lovet en kompensation for offentligt at udtrykke ikke-X, selvom han privat tror på X. Hvis kompensationen er lille, skal vores påtvungne person selv sørge for holdningsændringen for at udligne dissonansen. Man kan også sige, at jo større kompensationen er for at udføre en handling, der strider mod det, man tror på, des mindre er dissonansen og derfor motivationen til at ændre holdning.

Hver gang der ikke er tilstrækkelig kompensation for en bestemt handling, vil der være dissonans. Vi ændrer vores præferencer og kan lide de ting, vi skal kæmpe for.

Kognitiv dissonans kan også forklare visse smerteoplevelser og placeboeffekten.

EFTERRATIONALISERING – ELLER LØGN?

Kognitiv dissonans er en væsentlig teori, fordi den forklarer en del af vores adfærd.

Her er tre andre eksempler på adfærd, der kan forklares ved hjælp af kognitiv dissonans:

- Folk fortolker den samme information på meget forskellige måder, så den understøtter deres eget verdenssyn. Vi ser typisk kun på det, der taler for og glemmer alt det, der ikke passer ind.
- Folk afstemmer deres værdier, så de passer til deres adfærd. Vores holdninger bliver afstemt på en måde, så de retfærdiggør vores opførsel. Selv når vores opførsel måske er moralsk angribelig. "Jeg betaler ikke til nødhjælpsarbejde, for pengene ender altid i de forkerte lommer".
- Frivilligt ulønnet arbejde får pludselig en højere værdi, for hvordan skal man ellers kunne forklare for andre – og sig selv(!) – at man bruger tid på noget, som man ikke får penge for. Så *må* det jo være interessant ...

Kognitiv dissonans er således måden, vi løser den mentale konflikt, der opstår, når vi har to tanker i hovedet, og disse grundlæggende står i modsætning til hinanden. Vi efterrationaliserer. Eller måske mere i tråd med sandheden. Vi lyver simpelthen for os selv for at fjerne den ubehagelige følelse af indre konflikt.

Baggrunden for kognitiv dissonans er, at vi godt kan lide sammenhæng og mening. Så vi udfylder de manglende huller og fortolker virkeligheden, så den stemmer overens med det, vi ved i forvejen. Samtidig nedtoner vi de elementer, der forstyrrer vores erkendelse ved selvvalgt uvidenhed.



Vi har formentlig set Mona Lisa utallige gange før. Derfor ved vi også, hvordan hun skal se ud. I det hele taget er vi vant til at genkende ansigter, så man vil opnå samme effekt med et manipuleret billede af en person, vi aldrig havde set før.

Detaljen med at Mona Lisa øjensynligt blot vender på hovedet på billedet til venstre, kompenserer vi for, ved at fortolke billedet, så det passer med det billede, vi har af hende fra vores hukommelse. Derimod ser vi hende ikke som på billedet til højre. Det ville nemlig skabe en modstrid (en dissonans) i vores bevidsthed.

Vi udfylder med andre ord alt det, der mangler, så det passer, til den forståelse vi har af virkeligheden. Er vi særligt positivt stemte over for et bestemt produkt, vil vi også være tilbøjelige til at udfylde det, vi ikke er blevet oplyst om på en måde, der ikke strider mod det, vi ved i forvejen om produktet.

ENGAGEMENT

Engagement er godt. At være engageret er noget, som de fleste mennesker opfatter som et positivt karaktertræk. Men nogle gange kan vores engagement få os til at træffe dårlige beslutninger.

Hvis tingene ikke arter sig, som vi havde forventet, har vi en tendens til at fortsætte i samme spor, hvis det er en aktivitet (mærkesager, investeringer, projekter, osv.), som vi har lagt en masse af vores energi i. Der er flere grunde til denne irrationelle opførsel.

Den første handler om konsistens. Vi vil se nærmere på, hvad konsistens betyder for adfærd. I afsnit 6.1. ser vi på forpligtelse og konsistens.

Vi vil gerne fremstå som konsistente i vores adfærd – både over for andre og i måden vi opfatter os selv på. En måde er ved, at vores handlinger hænger sammen. "Har man sagt A, må man også sige B". Tidligere handlinger betyder simpelthen noget og tæller med i det samlede mentale "regnskab".

Du opfører dig godt over for dem, som du godt kan lide, men du opfører dig ikke sympatisk over for dem, som du ikke bryder dig om.

KOGNITIV DISSONANS, KØBEADFÆRD OG MARKEDSFØRING

Noget af det, der betyder mest for forbrugernes købeadfærd, er behovet for adfærd, der understøtter deres identitet. Når forbrugerne køber produkter eller oplevelser, er der, ud over nødvendigheden i at udfylde en bestemt praktisk funktion, et behov for at signalere noget om sig selv.

Du opnår den største forbrugertilfredshed på to måder. Enten ved at give mulighed for et forbrug, der er konsistent med dem, vi er. Eller ved at få dine kunder til at forbruge, så de sender signaler til andre om, hvem de gerne vil have andre til at tro, at de er. Med viden om kognitiv dissonans er det ikke så underligt, at det forholder sådan.

For at skabe effektiv markedsføring handler det derfor om præcist at identificere, hvad det er forbrugerne får ud af at købe et bestemt produkt. Hvad er deres grunde til at købe produktet med andre ord? Grunde, der selvsagt ofte er godt skjult for os som forbrugere.



Vi lyver jo for os selv, når vi skal forklare, hvorfor det var nødvendigt at købe produkt A, B eller C. For vi handler sjældent på baggrund af en velovervejet analyse af, hvad vi egentlig har brug for. Langt hyppigere er vi påvirkede af vores følelser og den belejlige evne til at efterrationalisere.

HVAD MOTIVERER DIN KØBEADFÆRD?

Hvis du vil se, hvad der motiverer dig til at købe et bestemt produkt, kan du prøve følgende lille øvelse:

- Tænk på et produkt, du gerne vil købe. Hvad med den spritnye iPhone 6?
- Prøv at spørge dig selv, hvad fordelene ved en iPhone 6 er.
- Men er der ikke de samme fordele ved din gamle telefon eller en Samsung eller HTC? ”Med en iPhone 6 ligner jeg en, der er med på noderne”.
- Hvad er formålet med at være med på noderne? ”Så skaber jeg i andres øjne et billede af mig selv, som jeg godt kan lide”.
- Hensigten med at skabe et positivt selv billede er, at det vil styrke min selvtilid.

Det, der ligner opfyldelsen af en række praktiske behov, viser sig i virkeligheden at være den følelsesmæssige tilfredsstillelse, der ligger i at eje en genstand. En genstand, hvis reelle værdi for os ligger i, at den signalerer en masse om, hvordan vi gerne vil opleves af andre.

Samme øvelse kan i øvrigt ”vendes om”, hvis man vil se, hvad der motiverer ens kunde gruppe. Hvilket behov er det med andre ord, man i virkeligheden gerne vil opfylde hos sin gruppe? Svaret vil fortælle dig noget om, hvilke signaler produktet skal udsende.

6.1 FORPLIGTELSE OG KONSISTENS

Vi bestræber os i de fleste sammenhænge på at opføre sig konsistent. Konsistens er nemlig et tegn på sammenhæng og troværdighed, og vi vil gerne fremstå troværdige over for andre. Derfor bliver vi ledt – og i nogle tilfælde vildledt – til konsistente handlinger, som er i tråd med vores selv billede. Og det fører altså nogle gange til dårlige beslutninger.

Netop fordi vi gerne vil opleves som nogle, der opfører os konsistent, kan man bruge konsistens som en motivationsfaktor for folk. En måde at udnytte det på er at få folk til at forpligte sig til bestemte handlinger. Man starter i det små og bygger stille og roligt op til en større forpligtelse.

Den grundlæggende idé er, at folk vil handle i tråd med den indledende forpligtelse, fordi vi ikke bryder os om, at vores handlinger og holdninger er i konflikt. At man altså siger én ting, men gør noget andet.

Folk vil helt af sig selv tilstræbe en konsistens mellem deres holdninger og deres adfærd. Når vores holdninger somme tider kolliderer med vores måde at opføre os på, ændrer vi ofte vores holdninger i stedet for at tilpasse vores opførsel.

En af måderne at få folk til at lade være med at skifte holdninger på, er således at få dem til at love noget.

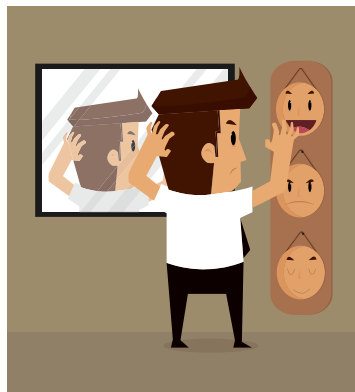
SMÅ FORPLIGTELSE FØRER TIL STORE ADFÆRDSÆNDRINGER

En potentiel selvmodsigelse i vores tanker kan altså føre til, at vi ændrer vores adfærd.

I praksis kan vi arbejde med forpligtelse og adfærdsændringer ved at følge denne lille 7-punkts plan:

1. Indled med at få folk til at komme med små "ubetydelige" udsagn, der ikke er i tråd med deres egentlige holdning. (Det kan de jo godt, tænker de. Man er vel nuanceret og kan se et synspunkt fra flere sider).
2. Få dem dernæst til at konkretisere på hvilke måder, de mener, at udsagnet i praksis gør sig gældende.
3. Få dem, om muligt, til at lave en liste med de konkrete ting fra punkt 2, og underskrive den.
4. Listen kan de efterfølgende diskutere med andre.
5. Listen kan udvides til et essay, hvor man kan diskutere holdningen mere indgående.
6. Holdningen kan nå ud til et bredere publikum (radio, tv, nettet).
7. Holdningen får dem til at ændre syn på sig selv. Et syn, der er konsistent med holdningen og de praktiske handlinger, man har udført i den forbindelse.

Og på den måde kan små, ubetydelige forpligtelser pludselig føre til store adfærdsændringer.



"SELF HERDING" – NÅR DU ER DIN EGEN HYRDE

Det er veldokumenteret, at vi har en stærk tilbøjelighed til at opføre os som andre mennesker. Andres opførsel er både informerende og tjener som anvisning for, hvad der er det rigtige at gøre. I kapitel 7 om sociale påvirkninger og gruppebias kan du læse mere detaljeret om denne del af adfærdspsykologien.

I mange situationer udviser vi flokmentalitet. Interessant i sammenhæng med kognitiv dissonans er det dog, at flokken ikke behøver at være særligt omfattende. Ja, faktisk er det nok, at flokken består af én selv.

Forklaring følger.

Forbrugere ved ofte ikke, hvad de gerne vil have. I mange tilfælde er vores egentlige præference ukendt land for os. Når vi derfor skal finde ud af, hvad vi godt kunne tænke os, vil det tit være lettere at konsultere hukommelsen end vores "mørklagte" præferencer.



Har vi opført os på en bestemt måde tidligere, kan det danne grundlag for vores fremtidige adfærd. I stedet for at sammenligne os med andre, ser vi på tidligere udgaver af os selv. Hvad har vi gjort før i en tilsvarende situation?

Har man tidligere handlet i en bestemt butik, når man skulle købe chokolade, eller har man et foretrukket skjortemærke, påvirker det vores købeadfærd i fremtidige situationer, hvor vi skal købe chokolade eller skjorter. I stedet for at se på hvad vi har lyst til, eller hvad der er det fornuftige at gøre – det kan måske være besværligt eller dyrt at købe chokoladen samme sted denne gang – ser vi på, hvad vi gjorde tidligere i en lignende situation.

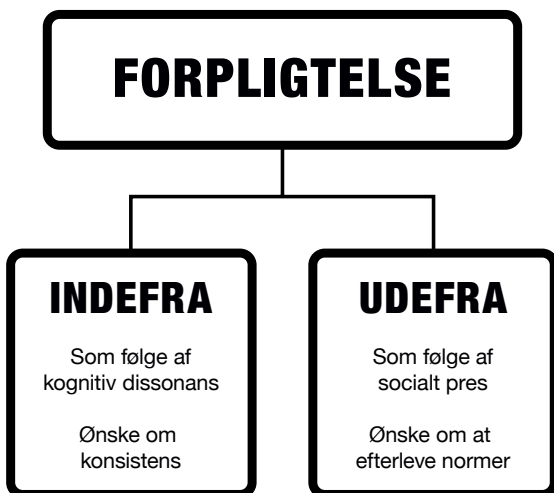
Af samme grund er forbrugers første beslutning særligt interessant i en markedsføringsammenhæng og salgssituation. For den kan danne grundlag for fremtidige forbrugervalg.

Den lille forpligtelse til at gøre noget uvant – at give en gademusikant nogle mønter i guitarkassen, hjælpe en gammel dame over gaden, sige noget kærligt til folk, man holder af – kan ændre vores selvopfattelse, hvilket så kan føre til en større forpligtelse. Fra at være enkeltstående situationer er det pludselig en måde, man opfatter sig selv på. "Jeg er jo også en gavmild og omsorgsfuld person".

Den slags forpligter, hvis man skal kunne opretholde sit syn på sig selv. Man ændrer vaner og udøver flokmentalitet på sig selv.

INDRE OG YDRE PRES

Forpligtelser kan komme udefra og stamme indefra. De indre forpligtelser virker stærkere og mere effektivt, end hvis presset kommer udefra. Nu ved vi, at forklaringen skyldes kognitiv dissonans.



Hvad virker? Vil du have folk til at ændre adfærd eller påtage sig en bestemt ønskværdig adfærd, får du her fire greb:

1. Aktiv handling:

Når vi handler på en bestemt måde, ændrer vi selvopfattelse, så den stemmer overens med vores handling.

2. Offentligt:

Vi vil gerne opfattes som troværdige af andre, og det kan vi, hvis vores handlinger er konsistente. Når forpligtelsen foregår offentligt, er vi motiverede for at opretholde billedet.

3. Besværligt:

Vi overbeviser os selv om værdien af en aktivitet, hvis den er krævende, og hvis vi skal arbejde hårdt for at gennemføre den.

4. Personligt ansvar:

Vi påtager os et fuldt ejerskab for en handling, når vi har valgt den, uden at der har været ydre kræfter eller gevinster indblandet i vores adfærd.

Nedskrevne, offentlige forpligtelser virker derfor bedre, fordi de:

- får os til at opfatte os selv på en bestemt måde afhængigt af handlingen.
- kan ses af andre, som vi gerne vil opfattes af på en bestemt måde.
- kræver mere af den enkelte, og den indsats skal ikke gå tabt.

Og forpligtelsen bliver mere effektiv, hvis:

- vi ikke kan forklare vores adfærd ud fra ydre faktorer, men derimod som følge af en indre overbevisning.

LOWBALLING

Fænomenet *lowballing* er en salgsteknik, der bygger på, at man lokker forbrugeren til en mindre forpligtelse og til måden man organiserer forskellige alternativer på.

Når vi forpligter os, begynder vi at finde selvstændige grunde til vores nye vaner, som blot er med til at forstærke vores nye adfærd. Så længe der bliver skabt nye grunde til at påtage sig en ny adfærd, vil en bestemt adfærdsændring holde.

Det udnytter man i lowballing på følgende måde:

1. Først gives et fordelagtigt tilbud.
2. Tilbuddet skaber interesse.
3. Folk finder årsager til at tage en beslutning (købe/deltage).
4. Tilbuddet trækkes tilbage.
5. Men nu har folk jo lavet deres egne uafhængige grunde til at tage imod tilbuddet.
6. Omkostningerne ved ikke at tage imod tilbuddet vil begynde at spille ind på, om folk skal tage imod tilbuddet. Her ser folk deres holdning til tilbuddet, der hviler på de uafhængige grunde, som folk jo selv har konstrueret. Men folk ser også på det arbejde, den *sunk cost*, som deres engagement allerede har kostet dem. (Begrebet *sunk cost* ser vi nærmere på i afsnit 6.4).
7. Folk tager imod tilbuddet.

6.2 BEKRÆFTELSESBIAS FÅR FORBRUGERNE TIL AT KØBE

Som overskriften antyder, er denne bias potentielt ruinerende for forbrugerne. Anderledes forholder det sig selvfølgelig for folk, der prøver at sælge eller markedsføre produkterne – når de da ikke selv er forbrugere ...



Hvordan kan det være, at bekræftelsesbias har denne virkning?

Vi mennesker tror – også i rollen som forbrugere – at vi har holdninger og en adfærd, der nøje er afstemt ud fra kalkulerede valg og baseret på kølige vurderinger, der bunder i det, vi erfarer. Vi tror, at vi ved. I virkeligheden bygger vores holdninger på det, vi vælger at hæfte vores opmærksomhed ved, eller som vi bliver følelsesmæssigt overbevist af,

som vi så i kapitel 5 om priming. Derimod er der meget af den information, vi dagligt bliver bombarderet med, som vi ikke aktivt og bevidst værdiger et blik.

Bekræftelsesbias får os til kun at tro på det, der bekræfter vores overbevisninger, men ser bort fra alt andet. Vi søger ubevidst information, der hvor vi kan få vores holdninger bekræftet.

DEN UKRITISKE FORBRUGER

Denne tendens er særligt uheldig for os som forbrugere, fordi den gør os langt mindre kritiske over for budskaber, som andre folk vil overbevise os om.

De beslutninger, vi vælger at træffe, og de produkter, vi ender med at købe, bliver farvet af det, vi i forvejen synes er tiltalende. Uafhængigt af om produktet faktisk har de karakteristika. Vi får jo netop kun de holdninger bekræftet, som fortæller os, at produktet er fint. Selvom produktet er alt andet.

Hvis vi gentagne gange har set en bestemt reklame for et produkt (den nyeste iPhone for eksempel) og er blevet overbevist om produktets værdi, er vi i langt højere grad også tilbøjelige til at overbevise os selv om, at vi har råd til

det. Tilsvarende vil vi ofte spille penge på produkter, der ikke har dokumenteret virkning, hvis vi først har ladet os overbevise om, at der er en virkning.

Læren til markedsførings- og salgsafdelinger er klar: Få jeres kunder overbevist om værdien af det produkt I sælger, så vil forbrugernes tendens til at bekræfte tidligere accepterede holdninger automatisk sørge for resten. Omvendt skal man dog være opmærksom på, at det er vanskeligt at ændre forbrugernes negative holdning til ens produkt ved kun at præsentere korrekt information. Særligt hvis forbrugerne har en opfattelse af produktet, eller informationen der ligger bag, som utroværdig.

"ANEKNOTE" ER IKKE ENTAL FOR "DATA"

Vi er tilbøjelige til at lede efter data, som understøtter vores holdninger. Ikke efter det der tilbageviser dem. I modsætning til hvad der er videnskabelig norm, vil mennesker søge efter at bekræfte en hypotese, ikke måder at tilbagevise den på.

Denne "metode" favoriserer den ukritiske accept af alt det, der bekræfter vores formodninger. Samme ukritiske tilgang fører os også til at overdrive sandsynligheden af, hvorvidt bestemte begivenheder indtræffer.

Når vi er i "bekræftelses-mode" – og det er den tilstand, vi normalt befinder os i – indsnævrer vi vores søgning og ser udelukkende på alt det, der taler for det produkt, som vi synes godt om. I virkeligheden søger vi ikke ny information, men kun en bekræftelse af det, vi allerede har en holdning til. Ny information om et produkt – det kunne være bivirkninger, manglende virkning eller lignende produkter med bedre virkning – er vi ofte helt blinde for.

Forbrugerens tendens til at ville bekræfte sin egen forståelse af et produkt er særligt lykkeligt, hvis du som producent har oparbejdet en god relation til din målgruppe. Ny information, der kunne få en kritisk forbruger op af stolen, viser sig ofte ikke så ødelæggende, som den "burde" være. Som forbrugere lader vi os forblinde, og det skyldes vores trang til at ville blive bekræftet.

Vi fokuserer nemlig kun på de bidder af information, som vi har i forvejen, eller som vi let kan få fat i. Det efterlader os med indtrykket af, at vi allerede ved alt det, vi behøver at vide. Af samme grund er tjeklister og kontrol vigtige, hvis man ønsker at forholde sig kritisk til den information, man bliver præsenteret for.

De fleste mennesker oplever, at det er lettere at acceptere en påstand end at stille spørgsmål om den. At forholde sig kritisk er en ressourcekrævende og udmattende proces.

Hvis forbrugerne møder markedsføringen, imens de er optagede af andre ting, er de lettere at overbevise. Så tror de på, at tandpasta i tre farver virker langt mere effektivt end ensfarvet tandpasta med samme indhold. Ingen kritiske spørgsmål.

HISTORIEFORTÆLLING OG BEKRÆFTELSESBIAS

Grundfortællingen er en vigtig del for, at en strategi får den rette trækraft hos medarbejderne. Medarbejderne, der jo skal eksekvere strategiens tanker og udføre visionen i praksis.

Blandt andet er det dokumenteret, at folk husker fakta bedre, hvis informationerne er knyttet til en historie. Vores hjerne er indrettet på en sådan måde, at den leder efter kausale sammenhænge. Af samme grund genkender vi lettere mønstre, hvis de er knyttet til en fortælling.

Fortællinger er dog ikke uproblematisk. Hvis man har opbygget en bestemt fortælling, vil fremtidige begivenheder i højere grad blive tolket på en måde, der *bekræfter* denne særlige selvforståelse.

Når det går godt, er det en styrke, at en organisation ser sig selv på en bestemt måde i lyset af sine tidligere præstationer. Den vil have lettere ved at fortsætte i det succesfulde spor, den befinder sig i. I krisetider, hvor der derimod er brug for forandring, kan det være problematisk at være fanget i en fortælling om sig selv, der ikke rummer et kritisk blik for de farer, der lurar. De fejlagtige formodninger om egen fortræffelighed bekræftes, i stedet for at adfærden ændres.

DET ER SVÆRT AT VÆRE NEUTRAL, SÅ VI DIAGNOSTICERER

Når vi stempler en bestemt situation, tager vi skyklapper på i forhold til al information, der modsiger vores dom. Har vi én gang kategoriseret en person på en bestemt måde, vil han have svært ved at slippe af med mærkatet. Mærkatet har til gengæld både stor indflydelse på, hvordan vi opfatter og behandler personen.

Enkelte ord kan farve opfattelsen af en person og mere eller mindre bestemme vores opfattelse efterfølgende. Har vi først fået personen galt i halsen, tolker vi hans eller hendes adfærd i lyset af vores diagnose. Men ret beset gør vi det uden at vide, om diagnosen faktisk er korrekt.

Er der et middel mod denne forudindtagethed?

Vi har svært at være neutrale. At kategorisere er nemlig en måde for os til at bringe orden ind i kaos og få bedre greb om verden. Ved at diagnosticere kan vi bedre forstå vores verden. Problemet er blot, som vi har set, at det er en løsning med visse indbyggede ulemper.

VERDEN ER IKKE ALTID SIMPEL

Unuancerede simplificeringer er én af disse ulemper. Nogle gang forenkler vi virkeligheden, så det væsentlige forsvinder. For det, der ikke passer ind i vores kategorier, til vores diagnose, er i fare for at blive skrællet bort.

Det er kun det, som bekræfter diagnosen, der bliver taget hensyn til. Hvis den kollega, som vi er kommet skævt ind på livet af, udviser sympatisk adfærd, affejer vi det som en slesk måde at indsmigre sig på, eller også lægger vi slet ikke mærke til det.

Diagnose-biasen indeholder flere fejl:

- vi ser bort fra fakta.
- vi har fokus på irrelevante faktorer.
- vi tror i for høj grad på, at vi kan lave en nøgtern vurdering.

Vi ser grundlæggende bort fra alt det, der ikke passer med den vurdering, som vores diagnose har "blotlagt".

6.3 ET FORSVUNDET MALAYSISK FLY OG EN ANTIK GRÆSK FILOSOF

Historien begynder i de højere luftlag. Vi befinder os nogle kilometer over Det Sydkinesiske Hav. Klokken er 01:19 lokal malaysisk tid og flight MH370 er på vej fra Kuala Lumpur til Beijing. Boeing 777 fra Malaysia Airlines har 227 passagerer og 12 besætningsmedlemmer med om bord.

Da klokken er 01:22, lige før flyet bevæger sig ind i vietnamesisk luftrum, bliver der slukket for flyets kommunikationssystemer, hvorefter flyet forsvinder spørløst. Hvad skete der? Hvor blev flyet af?

EN FORKLARING SKAL SKABE SAMMENHÆNG

Hvad kan et forsvundet fly fortælle os om forbrugeradfærd? Mere end du måske skulle tro.

Det malaysiske fly, der blev væk, har givet anledning til forskellige mere eller mindre kulørte teorier, der skulle forklare den pludselige forsvinden. Nogle forklaringer lykkes bedre end andre. Fælles for dem er, at de vil skabe en sammenhæng. Løse punkter skal forenes.

En god forklaring giver nemlig viden og vished. Tror vi.

For viden er ikke bare viden. Viden er nemlig tygget og fordøjet, fortolket og forstået. Og nogle gange er den tilmed fordrejet. Nogle ville sige, at konspirationsteorier er et slående eksempel på sidstnævnte.

GODE SAMMENSVÆRGELSER OG DÅRLIGE BEGRUNDELSER

Man ved ikke 'bare' noget. Man ved noget, fordi der kan gives en begrundelse for det, man ved. Om ikke andet så i hvert fald principielt.

Den klassiske definition på viden er 'velbegrundet, sand overbevisning'. Definitionen stammer efter sigende helt tilbage fra Platon og hans dialog *Theaitetos*.

Det kan være vanskeligt at finde ud af, hvornår man er godt begrundet i at mene noget bestemt. Og særligt vanskeligt, hvornår man er godt nok begrundet.

Den tvivl er brændstof for den gode konspirationsteori. For er man ikke godt begrundet i at mene, at Apollo landede på månen i 1969, kan man jo reelt heller ikke være sikker på, at det faktisk er sket. Så ruller lavinen. Sammensværgelsen kiler sig ind i vores fasttømrede viden og tilbyder os en alternativ forklaring.

Hvorfor blafre flaget, når der ikke er nogen vind på månen? Hvorfor ser man ingen stjerner på månehimlen? Og hvordan kan det være, at MH370 forsvandt så pludseligt?

Noget af det, der er karakteristisk ved konspirationsteorier er en insisteren på kun at forholde sig til det, der bekræfter konspirationen. Derimod ser fortalere stort på den evidens, der taler imod den konspiratoriske forklaring. Alternativt forklarer de modstridende kendsgerninger ved hjælp af nye (tvivlsomme) hypoteser. Konspirationsteoretikeren laver med andre ord lappeløsninger.

Konspirationsteorier er ikke kun kuriøse. De kan også fortælle noget om, hvordan vi begrundet påstande om alt det, vi tror, vi ved. Altså at give indblik i, hvornår vi tror, at vi ved.

Viden er en pudsigt størrelse, fordi vi langt oftere, end vi vil være ved det, søger at blive bekræftet i det, som vi i forvejen tror og håber på. Vi lider af tendensen til at ville bekræftes i det, vi ved i forvejen. Viden skal gøre os trygge.

Sådan er vi også som forbrugere.

OVERMOD OG OPTIMISME

Synes du, at du er en langt bedre bilist end alle de andre kvajpander, der kører elendigt? Du synes måske ligefrem, at du tilhører de øverste 10 % af de bedste bilister? Føler du dig sjovere end de fleste? Og betragter du dig selv som værende væsentligt klogere end gennemsnittet?

Desværre. Sådan har 90 % af os det! Og det skyldes ikke blot, at vi ikke kan gennemskue en normalfordeling – hvor der af indlysende grunde jo ikke kan være overbefolket blandt de øverste 10 % eller for den sags skyld de nederste.

Overmodet rammer bredt og giver os et forhold til vores relationer, vores egne præstationer og handlinger samt karakteristiske kendetegn som intelligens, omsorg og andre prisværdige egenskaber, der ikke er statistisk belæg for.

SELVOVERVURDERING

Selvoverturering er i virkeligheden en af de farligste psykologiske biases. Ikke alene får den os til at bilde os selv ind, at vi er bedre personer, end vi i virkeligheden er. Den skygger samtidig for de mange andre måder, som vores fornuft kommer til kort på. Vi bilde os simpelthen ind, at vi er mere rationelle – og mindre påvirkelige overfor ”støj” – end vi faktisk er.

Vi tillægger vores eget perspektiv langt højere betydning, end hvad der er grundlag for. Det har betydning for, hvordan vi forholder os til en lang række områder. Vi gør det privat, når vi mener, at vi har viljestyrke til at modstå fristelser, eller når vi vurderer os selv til at være meget bedre end gennemsnittet til at køre bil. På arbejdet overvurderer vi vores evne til at klare opgaver.

Som en konsekvens af overmodet påtager vi os opgaver, som vi enten ikke magter, eller som vi undervurderer. Det kan nogle gange have voldsomme føl-

ger. "Jeg er over gennemsnittet"-effekten gør, at virksomheder har en tendens til at være overdrevent optimistiske på egne vegne og dermed også tager unødige risici.

"ER DER EN ADFÆRDSPSYKOLOG TIL STEDE?"

Kuren er selvfølgelig at få øje på sine mangler og reagere passende. Men netop fordi vurderingen af os selv – og det, vi mener, vi er i stand til – er så nært forbundet med vores oplevelse af os selv, er vi ofte helt blinde for de psykologiske aspekter, der farver vores beslutninger. Vi overser ganske enkelt, at vores egen psykologi er en begrænsende faktor.

Men det er selvfølgelig en fejlslutning. For ligesom andre mennesker er påvirket af psykologiske faktorer og følelser, er vi det også selv. Undskyld, vi to er selvfølgelig ikke ...

Hvordan kan det være, at det føles bedre at vinde kampen om bronzemedaljen end at tabe i finalen? Hvorfor er det lettere at fravælge en stor oplevelse, der er gratis, frem for en mindre oplevelse, du har betalt penge for?

Hvad får os til at træffe visse valg og se bort fra andre?

Forbrugeradfærd handler om mennesker, hvis valg ofte er drevet af følelser og irrationelle faktorer. Faktorer, der påvirker deres adfærd i en bestemt retning, og som ikke altid er hensigtsmæssig.

Anvendelsen af adfærdspsykologi inden for markedsføring handler i høj grad om, at få mennesker til at agere på bestemte måder. Men det handler i lige så høj grad om, hvordan du får mennesker til at handle i overensstemmelse med deres egne intentioner.

Ved at forstå din målgruppes psykologi, kan du kommunikere til dem på måder, der gør det lettere for dem at leve op til det, som de egentlig gerne vil. Når du forstår baggrunden for forbrugernes adfærd, kan du påvirke dem til at handle, som du gerne vil.

Det handler denne bog om.