

Lars Axelsen

**Den Grønne Tråd til
Adfærdsdesign
i Jobsøgning**



Har denne e-bog værdi for dig og din jobsøgning, så vil jeg opfordre dig til, at du til gengæld donerer lidt til **Læger Uden Grænser** via <https://msf.dk/>. De yder akut medicinsk nødhjælp til ofre for konflikter og katastrofer i hele verden, selv her i Europa under den nuværende krig i Ukraine.

En stor tak til Morten Münster for at give mig sin fulde støtte til min brug af hans materiale om adfærdsprincipper med kildehenvisning. Samtidigt en stor respekt og anerkendelse til alle forfatterne af bøgerne og kilderne, jeg henviser til omkring adfærdsøkonomi, adfærdsdesign, nudging og adfærdsindsigt.

Denne e-bog er beskyttet under dansk lov om ophavsret. Det er tilladt vederlagsfrit at dele uændrede kopier af denne e-bog. Jeg giver hermed på forhånd tilladelse til at bruge mine egne figurer fra denne e-bog mod kildehenvisning. Materiale, som jeg selv henviser til, har jeg ikke ophavsret til og henviser derfor til rettighedshaverne.

Med venlig hilsen,

Lars Axelsen, påsken 2022.

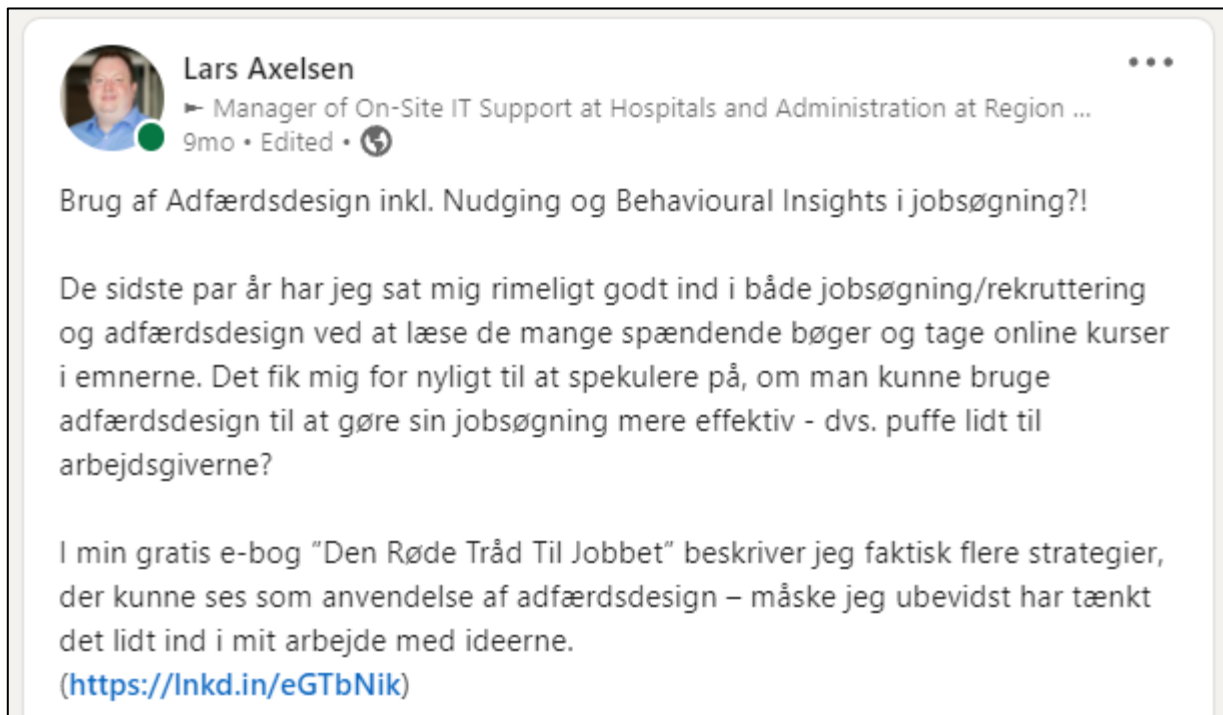
Indholdsfortegnelse

Introduktion	3
Kapitel 1 – Adfærdsøkonomi, vi er forudsigeligt irrationelle	6
To-system-teorien	6
Tilbøjeligheder, Tommelfingerregler og Tilfredsstillende.....	7
Kapitel 2 – Nudging, et venligt puf.....	10
Formynderisk Valgfrihed.....	10
Du skal tage rollen som valgarkitekt	11
Kapitel 3 – Behavioural Insights, et samfundssyn på adfærd.....	13
Håndtag til at påvirke adfærd i samfundet	15
Kapitel 4 – Adfærdsdesign, det hele i en samlet pakke	16
Essensen af modellerne	17
Adfærds-problemkategorisering	19
Ønsket adfærd ved telefonopkaldet.....	21
Ønsket adfærd under læsning af ansøgningerne	21
Ønsket adfærd ved udvælgelse af kandidater	21
Ønsket adfærd ved gennemførelse af samtaler	21
Ønsket adfærd ved lønforhandling og ansættelse	22
Friktion/Barrierer – Mentale/Psykiske og Fysiske	23
De 7 Adfærdsprincipper	24
Kapitel 5 – Adfærdsdesign i Den Røde Tråd til Jobbet?	26
Anvendelse af adfærdsdesign ved telefonopkaldet.....	26
Anvendelse af adfærdsdesign ved læsning af ansøgningerne	27
Anvendelse af adfærdsdesign på LinkedIn.....	29
Anvendelse af adfærdsdesign ved udvælgelse af kandidater.....	29
Anvendelse af adfærdsdesign ved gennemførelse af samtaler.....	30
Anvendelse af adfærdsdesign ved lønforhandling og ansættelse	31
Oversigt og Afslutning.....	32

Introduktion

Hvorfor denne e-bog?

Denne e-bogs fokus er et forsøg på at anvende adfærdsdesign til at styrke din jobsøgning. Denne idé skrev jeg først om på LinkedIn med et indlæg i sommeren 2021, da jeg de sidste par år har prøvet at sætte mig ind i områderne adfærdsøkonomi (*Behavioral Economics*), adfærdsdesign, nudging, adfærdsindsigt (*Behavioural Insights*), *neuromarketing* og *consumer neuroscience*. Disse faglige områder er i modstrid med præmisser fra mine oprindelige uddannelser i økonomi og markedsføring, da de specielt udfordrer tankerne omkring optimering samt logisk og rationel adfærd.



Figur 1 – Mit indlæg på LinkedIn ([link](https://lnkd.in/eGTbNik))

Denne bog skal ses som et **forsøg** på at binde to områder sammen – jobsøgning og adfærdsdesign, som nok ellers ikke vil blive forbundet. Dermed mener jeg, at jeg som **velinformeret og belæst amatør** indenfor begge emner har større villighed til, interesse i og mulighed for at se på områderne i sammenhæng, end de professionelle inden for emnerne individuelt har – deres professionelle fokus er på deres faglighed, og de har ikke nødvendigvis megen værdi af eller incitament til at se på det andet faglige område.

Det betyder så samtidigt, at der stort set ikke er foretaget eksperimenter eller foreligger praktisk erfaring med at forene disse områder. Jeg har kun kunnet finde eksempler, hvor

man undersøger, hvordan man hos jobcentre kan få puffet til de jobsøgende, så de bliver mere aktive i søgningen. Men man har ikke set på, hvordan man som jobsøger kan puffe til arbejdsgiverne.

Så bogen er en **teoretisk analyse** og et **tankeeksperiment**, hvor jeg prøver at argumentere for, at man faktisk **kan** anvende adfærdsdesign til at gøre sin jobsøgning mere effektiv. Jeg mener således, at man **kan** puffe lidt til arbejdsgiverne, på samme måde som supermarkederne i årtier har puffet lidt til os forbrugere ved at lægge slik og andre varer oppe ved kasserne, så vi nemmere foretager unødvendige impulskøb.

Dette bringer den **etiske** dimension til overvejelse omkring at påvirke andres adfærd, og hvorvidt det er manipulation. Jeg vil ikke gå ind i nogen lang afklaring eller diskussion herom, da **jobsøgning i forvejen handler om at sælge, påvirke, overbevise og påvise**, at man er den bedste kandidat til en stilling, hvorfor man allerede gør alt for at vise sig fra sin bedste side. Jobsøgende prøver allerede at bruge grafisk design og skrivekundskaber i CV og ansøgning til at stå stærkest hos arbejdsgiverne for at komme til samtale, de øver sig på Sudoku og logiske opgaver fra f.eks. Mensa for at klare sig bedre end ”normalt” ved arbejdsgivernes intelligenstests, og de tager pænt tøj på til samtalen – alt sammen i et forsøg på at tage sig bedst ud, og fordi man **ved** det påvirker arbejdsgiverne i mere eller mindre grad. Så under antagelsen af, at man ikke forsøger at bedrage arbejdsgiverne, og at man blot forsøger bedst muligt at blive ordentligt vurderet på, om man passer godt til jobbet og organisationen, så vil jeg ikke diskutere etikken yderligere.

Materialet i denne e-bog vil i første omgang primært underbygge den tilgang til jobsøgning, som jeg beskrev i min første e-bog, *Den Røde Tråd til Jobbet*¹, da effekten af mange af de teknikker, tricks og idéer, jeg viser i den e-bog, kan forklares med adfærdsdesign. Dvs. denne e-bog forklarer, **hvorfor** tilgangen i den første e-bog virker.

Da jeg prøver at tilgå denne e-bogs emne lidt som en *”behavioral scientist”* eller med adfærdsdesign i praksis, kan du som læser evaluere min tilgang, metode og konklusioner samt mine valg. Du ville måske gøre noget anderledes eller prøve en anden tilgang, så emnet er langt fra udtømt med denne e-bog. Jeg håber, eksperter i begge faglige områder mødes og laver en forbedret analyse, eller at eksperter fra hvert område bidrager med feedback, idéer og rettelser til denne e-bog. Så se ikke denne e-bog som

¹ Se: <https://productivity.dk/downloads>

nogen endegyldig sandhed, men blot som inspiration til ting, du kan prøve at gøre. Jeg er trods alt kun en amatør i begge faglige områder og arbejder til daglig med IT-ledelse.

Jeg deler her ud af det, jeg har lært, i håb om, at andre bedre kan finde vej igennem jobsøgningsjunglen og samtidigt lære at være mere effektive i deres tilgang – at de kan have *Den Grønne Tråd til Adfærdsdesign i Jobsøgning*, hvor der er en sammenhæng, *en grøn tråd*, der binder adfærdsdesign sammen med jobsøgningsprocessen hos dig og med rekrutteringsprocessen hos arbejdsgiveren. Tråden er grøn, fordi den giver nyt håb, hvis man ellers tror på det, måske manglede jeg bare en ny farve – hvem ved?

Det er derfor på sin plads at takke og nævne de eksperter, som jeg har lært af og hentet stor inspiration fra til at kunne skrive denne e-bog:

- **Steen Kræmer Rasmussen** med bøgerne ”Hit med jobbet!”² og ”Scor jobbet til samtalen”³
- **Ricki Nielsen** med videoer på Jobindex.dk⁴, hans onlinekursus JobRevolution⁵ og hans video om altid at ringe på jobopslaget⁶.
- **Konsulenthuset Ballisager** med deres årlige rekrutteringsanalyse⁷ og deres Håndbog i Moderne Jobsøgning⁸, der understøtter moderne praksis med data.
- **Morten Münster**, ekspert i adfærdsdesign, der med sine underholdende, populære og velskrevne bøger om *Jytte*⁹ nok er den, som mest har fået sat adfærdsdesign på radaren hos rigtig mange i Danmark. Han har også podcasts og tilbyder en rigtig god Master Class i Adfærdsdesign¹⁰. Jeg bruger Mortens Master Class som kilde til hans ”De 7 Adfærdsprincipper”, der også er beskrevet i hans bog ”Jytte fra Marketing”, men de fremgår ikke direkte i bogen som De 7 Adfærdsprincipper.

² Rasmussen, Steen Kræmer, (2018) ”Hit med jobbet - skriv den ansøgning, der får dig til samtale.”, 2.udg., Frydenlund, se: <https://hitmedjobbet.dk/butik/>

³ Rasmussen, Steen Kræmer, (2019) ”Scor jobbet til samtalen – et job er ikke noget du får, det er noget, du tager.”, Linje H, se: <https://hitmedjobbet.dk/butik/>

⁴ Se: <https://jobindex.tv/search/perform?search=ricki>

⁵ Se: <https://www.rickinielsen.dk/onlinekursus>

⁶ Se: <https://www.rickinielsen.dk/stillingsopslag>

⁷ Se: <https://ballisager.com/rekrutteringsanalyse/>

⁸ Konsulenthuset Ballisager, (2014) ”Moderne Jobsøgning”, Ballisager
Se: <https://ballisager.com/asp-products/haandbog-moderne-jobsoegning/>

⁹ Münster, Morten, (2017) ”Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag - Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden.”, Gyldendal Business -og- Münster, Morten, (2020) ”Jytte vender tilbage - Den umoderne guide til at skabe forandringer imod alle odds.”, Gyldendal Business.

¹⁰ Se: <https://www.masterclass-adaferdsdesign.com/>

Kapitel 1 – Adfærdsøkonomi, vi er forudsigeligt irrationelle

I dette og de følgende kapitler vil jeg koge teorierne ned til deres absolutte minimum, således at deres anvendelse i kontekst af jobsøgning bedre kan følges af personer, som ikke kender til teorierne i forvejen. Det er bevidst en (over-) simplificering og hurtig gennemgang, så jeg opfordrer den interesserede læser til at kigge på kilderne. Jeg linker også til kurser, relevante bøger og podcasts [sidst](#) i denne e-bog.

To-system-teorien

Adfærdsøkonomi har været under udvikling i mere end 50 år. Feltet blev virkelig anerkendt, da den israelsk-amerikanske forsker Daniel Kahneman i 2002 modtog Nobelprisen i økonomi¹¹ for sit arbejde med vurderingspsykologi, beslutningstagning og adfærdsøkonomi, et arbejde, han i mange år udførte sammen med kollegaen Amos Tversky, der gik bort 6 år før prismodtagelsen. Fra Kahnemans bog ”Thinking Fast and Slow”¹² er begrebet om to-system-teorien for hjernen blevet populariseret.

Tanken er, at vi som mennesker har to modus at anvende hjernen i, dvs. det er **ikke** to fysiske steder eller dele af hjernen, men er blot en metafor for, hvordan vores adfærdsmønstre udledes.

System 2 er den langsomme, logiske, reflekterende, bevidste og deduktive måde at anvende hjernen. Dette kaldes Homo Economicus, eller forkortet til ”Econs”, og sammenlignes derfor ofte med Løjtnant Spock fra tv-serien ”Star Trek” og film i serien.

System 1 er den hurtige, automatiske, ubevidste, følelsesmæssige og associations-styrede måde at anvende hjernen. Dette kaldes Homo Sapiens, eller forkortet til ”Humans”, og sammenlignes derfor ofte med Homer Simpson fra tv-serien ”The Simpsons”. Der refereres også ofte til denne modus, som hvordan **rigtige** mennesker agerer f.eks. trætte efter arbejde i supermarkedet med børn på slæb på vej hjem for at lave aftensmad.

Det meste af tiden anvender vi System 1, dvs. vi kører på autopilot. Dette er tillært igennem evolution, for at hjernen kan slappe af og spare energi. Hvis vi konstant skulle overveje om hver busk, sten, person, dyr eller objekt potentielt kan slå os ihjel, eller

¹¹ Se: https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Kahneman

¹² Kahneman, Daniel, (2013) ”Thinking, Fast and Slow”, Farrar, Straus and Giroux.

hvorfor de er der, så ville vi altid være så mentalt udmattede, at vi ikke kunne handle eller problemløse, når behovet opstår.

Når vi så skal lære, analysere og problemløse, så anvender vi system 2. Men vi prøver over tid at få flyttet mange opgaver fra system 2 over til system 1.

F.eks. når vi lærer at køre bil, så kræver det utrolig meget opmærksomhed og koncentration, men som erfaren bilist kan man nemt have samtaler, mens man kører, med passagerer eller via en håndfri telefon.

Tilbøjeligheder, Tommelfingerregler og Tilfredsstillende

For at være effektive i system 1, så opbygger vi **tilbøjeligheder** med forudfattede meninger eller forestillinger, dvs. ”*Biases*”, der er en uforholdsmæssig vægt til fordel for eller imod en idé eller ting. Dette kan være en effektiv måde at håndtere situationer på, men kan også lede til fejlagtige konklusioner. Vi anvender også **mentale genveje** og **tommelfingerregler** til at simplificere komplekse beslutninger, dvs. ”*Heuristics*”, men disse kan også føre til forkerte eller mindre effektive valg. Endelig reagerer vi irrationelt, da vi frem for at optimere ofte vil anvende **tilfredsstillende** og gode nok valg, dvs. ”*Satisfice*”, som også kaldes ”*Bounded Rationality*” eller afgrænset rationalitet¹³.

Som eksempel vil vi ved ankomst til en ny by måske anvende tilbøjeligheden ”mange gæster må betyde ’god nok’ mad!” og derfor tommelfingerreglen ”er der mange biler parkeret foran et spisested, så er det et godt nok spisested, hvorfor vi bør spise der!”. Når vi så kommer ind på spisestedet og ser menuen, vil vi acceptere, at det nok ikke er gourmetmad, og fra menuen blot vælge noget, der er ’godt nok’ og derfor tilfredsstillende, så vi kan få stillet sulten til en rimelig pris. Vi leder ikke efter det optimale måltid på menuen eller efter et andet spisested med f.eks. en mere optimal pris-værdi-sammenhæng. Godt nok er godt nok.

Som vi ser, er tilbøjeligheder og tommelfingerregler to sider af samme mønt – holdning og handling, mens tilfredsstillende er valgkriteriet. Disse gør sammen, at vi i rigtig mange situationer ikke behøver at analysere, problemløse og optimere, men kan opnå tilfredsstillende resultater blot ved brug af tilbøjeligheder og tommelfingerregler.

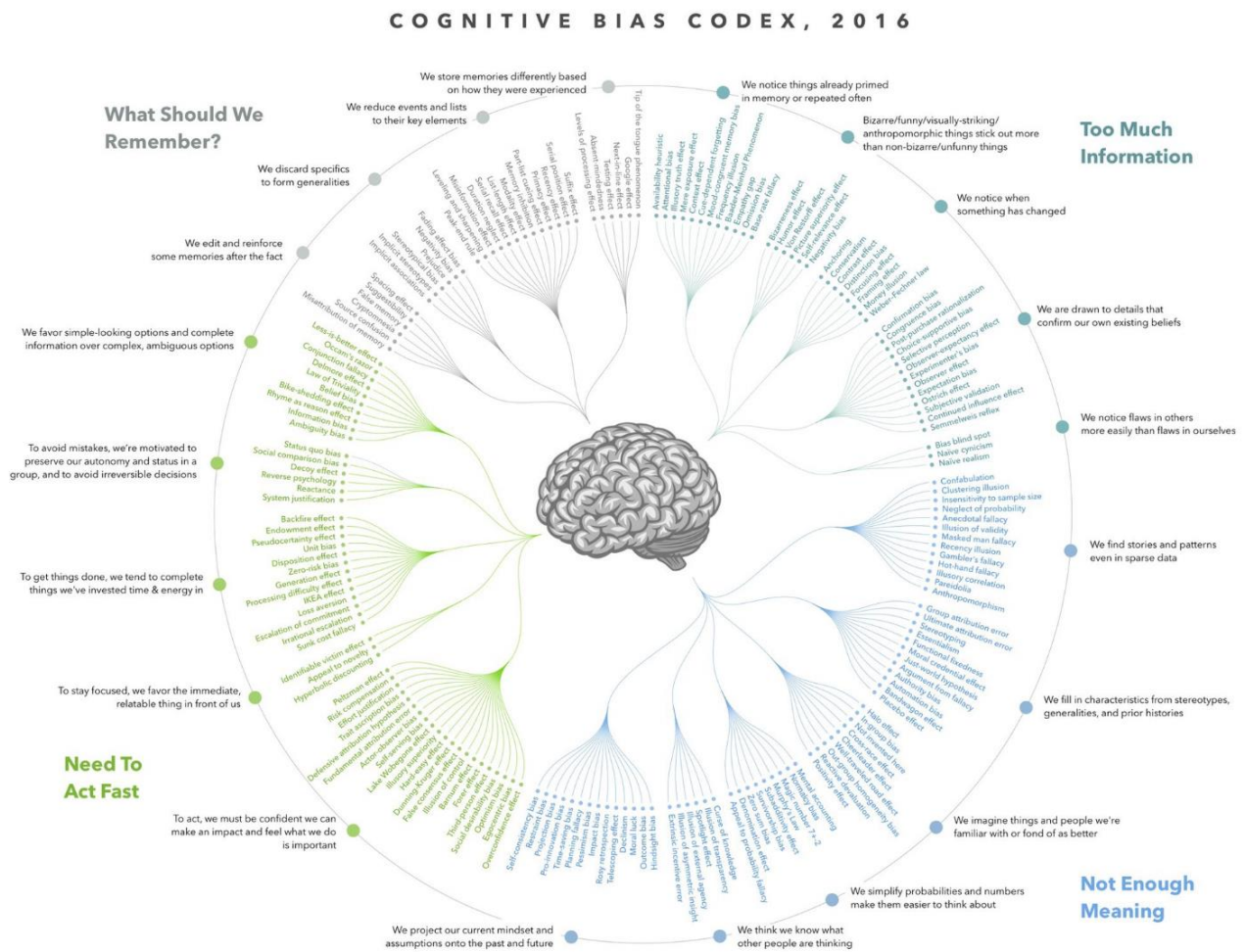
Der er identificeret mere end 190¹⁴ tilbøjeligheder og tommelfingerregler, og listen vokser stille og roligt, efterhånden som adfærdsforskere får testet og kortlagt nye med

¹³ Simon, Herbert A., (1982) ”*Models of Bounded Rationality*”, MIT Press.

¹⁴ Se: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

videnskabelige forsøg. Men det betyder samtidigt, at det kan være svært eller næsten umuligt at identificere, hvilken tilbøjelighed og tommelfingerregel der er relevant i en given situation, hvis man vil benytte eller adressere dem med adfærdsdesign.

Dette er noget, f.eks. den danske adfærdsdesign-virksomhed /KL.7 har skrevet om i deres blog¹⁵ og under emnet ”Nudge Busters”. De kritiserer specielt Buster Benson, der i sin blog-post ”Cognitive bias cheat sheet”¹⁶ beskriver, hvordan tilbøjeligheder og tommelfingerregler kan organiseres under behovet for at løse 4 typer af problemer med 20 mentale strategier:



Figur 2 – Cognitive Bias Codex, 2016¹⁷ (Buster Benson & John Manoogian III, 2016)¹⁶.

Deres kritik rettes i mine øjne fejlagtigt mod Buster Bensons analyse samt John Manoogian III's ”æstetiske genialiteter”¹⁵, selvom deres overordnede pointe er gyldig:

¹⁵ Se: <https://kl7.dk/adfaerdsproblem-theres-a-bias-for-that/>

¹⁶ Se: <https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>

¹⁷ Se: <https://iibawards-prod.s3.amazonaws.com/projects/images/000/001/557/large.png?1474194312>

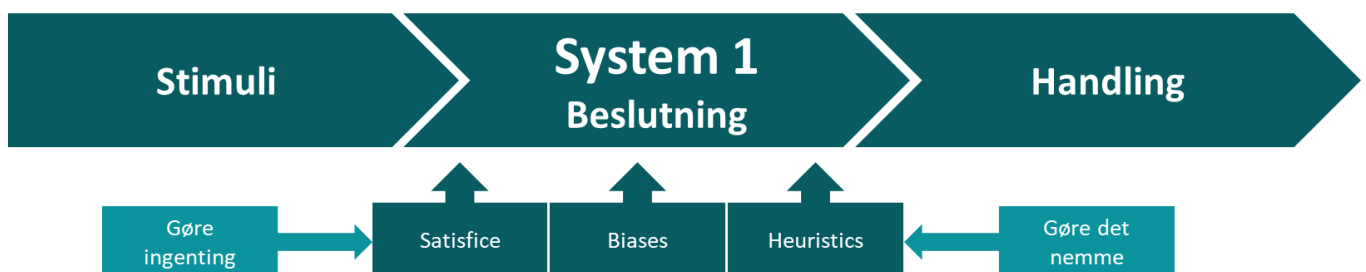
”Flere og flere forsøg på at løse dybt komplekse adfærdsproblemer minder mest af alt om en flok aber med bind for øjnene, der kaster dartpile efter listen af biases.” (Mikkel Holm Sørensen, Direktør hos /KL.7)¹⁵

Buster Benson prøver blot at beskrive og kategorisere, hvordan vi i praksis anvender tilbøjeligheder og tommelfingerregler til nemt at løse problemer, og *ikke* hvordan adfærdsdesignere kan finde den rette intervention eller løsning. Så kritikken er rettet forkert, men pointen er dog valid, så det bør være et opmærksomhedspunkt.

Næsten samtlige kilder, jeg har læst, skriver om, at den vigtigste tilbøjelighed og tommelfingerregel er at **gøre ingenting** eller at **gøre så lidt som muligt**. Vi ser det hele tiden i dagligdagen, f.eks. hvor der kommer zigzag-barrierer for cyklister, der skal krydse en vej, så kører cyklisterne blot udenom barrieren fremfor at sætte farten ned og køre igennem barrieren. *Humans* vil oftest tage den nemme løsning eller gøre ingenting – også selv om det kan gå ud over dem selv eller være imod egne principper og værdier.

I Danmark skal man aktivt selv gå ind og tilmelde sig som organdonor, men kun en ret lav procentdel af befolkningen har gjort dette (efter nudging i Coronapas-appen er den dog steget). I andre sammenlignelige lande som f.eks. Sverige ligger procentdelen meget høj, men her skal man aktivt framelde sig som organdonor. Samme mønster ses mellem Tyskland og Østrig. Så hvor oplyste borgerne er, kulturhistorien og moral styrer ikke antallet af bloddonorer¹⁸, men det gør den etik, der ligger bag valgarkitekturen, og folks tilbøjelighed til at gøre så lidt som muligt.

Nedenstående Figur 3 viser, hvordan System 1 beslutninger kommer fra stimuli til handling ved at bygge på tilbøjeligheder, tommelfingerregler og tilfredsstillende, der igen påvirkes af, at *Humans*, dvs. rigtige mennesker, helst vil gøre så lidt som muligt eller helt undlade at gøre noget som helst (ofte kaldet *The Path of Least Resistance*).



Figur 3 – System 1-beslutninger bygger på tilbøjeligheder, tommelfingerregler og tilfredsstillende.

¹⁸ Se: Johnson, Eric J., (2021) *”The Elements of Choice – Why the Way We Decide Matters”*, Riverhead Books, pp. 109-112 -og- https://www.ted.com/talks/dan_ariely_are_we_in_control_of_our_own_decisions/transcript?language=en (04:42).

Kapitel 2 – Nudging, et venligt puf

De fleste har hørt om begrebet **nudging** – det venlige puf. Vi ser det overalt i samfundet, og emnet er blevet meget populært de seneste par år. Der er små vejledninger på vores skraldespande, så vi nemmere kan sortere affaldet korrekt, og vi så afstandsstreger på gulvet i butikkerne under Corona-pandemien, så vi holdt afstand for at minimere smittespredning. Vi får reminders på SMS om at møde op hos læge, tandlæge, hospital og frisør, så vi ikke glemmer det eller i det mindste husker at melde afbud. Og vi ser små fodspor på fortovet, så vi anvender affaldskurvene og ikke smider affaldet i bybilledet.

Jeg hørte selv om nudging første gang i TV2-programmet ”God Aften Danmark” omkring februar 2009, hvor de beskrev, hvordan man med gule streger markerede en firkant på fortovet ved hovedbanegården i København, hvor rygerne skulle ryge, og derfor mindskede røggenerne ved indgangene samt gjorde rengøring nemmere og hurtigere, når aske og cigaretskodder var samlet på færre steder. På daværende tidspunkt var jeg ikke selv opmærksom på de psykologiske processer bagved og tænkte, at det blot var en forlængelse af teknikker fra Lean og markedsføring.

Men nudging har hos forfatterne et etisk pejlemærke med formynderisk valgfrihed og et fokus på at tage rollen som valgarkitekt for at fjerne psykisk/mental og fysisk friktion, da et venligt puf skal ske både tidsmæssigt og fysisk så tæt som muligt på valghandlingen.

Formynderisk Valgfrihed

Forfatterne Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein bag den populære bog ”*Nudge*”¹⁹ lægger stor vægt på den etiske dimension om ikke at manipulere folk mod deres vilje og ikke at fratage dem valgfrihed. Det er derfor, at de i bogen beskriver nudging som **formynderisk valgfrihed** (*Libertarian Paternalism*), da man skal aspirere til at udarbejde politikker, der fastholder eller øger valgfrihed, samtidigt med at det er legitimt for valgarkitekter at prøve på at udøve indflydelse på folks adfærd, for at de kan leve et bedre, længere og sundere liv. Med et nudge må man ikke forbyde eller forhindre valg, og det skal ske uden at ændre det økonomiske incitament. For at tælle som et nudge skal en intervention være nem og billigt at undgå. Er det ikke det, er det et *sludge*.

¹⁹ Thaler, Richard H. & Cass R. Sunstein, (2008) ”*Nudge - Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*”, Yale University Press -og- Thaler, Richard H. & Cass R. Sunstein, (2021) ”*Nudge - The Final Edition*”, Revised Edition, Penguin LCC US.

Teknisk set vil næsten al markedsføring, salgspsykologi, *neuromarketing*, *consumer neuroscience*, adfærdsdesign og adfærdsindsigt ofte være *sludges*, da man anvender teknikker fra *nudging*, men *ikke* lever op til det strenge etiske krav om *formynderisk valgfrihed*. Dette må være konklusionen, selv om man mener, at man er etisk, når man prøver på at levere det bedste, billigste, rigtige og nødvendige produkt eller serviceydelse til forbrugerne eller skaber offentlige initiativer for det fælles bedste i samfundet.

Du skal tage rollen som valgarkitekt

I *nudging* skal man tage rollen som *valgarkitekt* og puffe til folk, så de træffer det rette valg i valgsituationen. Dette sker tidsmæssigt bedst i øjeblikket og fysisk bedst på stedet, når de bevidst eller ubevidst træffer valget om at foretage den handling, du ønsker.

Vi har måske besluttet os for at gå på slankekur og har med succes øget vores motion, men der er en stor sandsynlighed for, at vi i en frokostkantine efter en hård formiddag vil tage desserten og glemme salaten, hvis vi ikke bliver puffet tilbage på den sunde sti.

Det er derfor, at man i kantiner ofte ser salaterne stillet forrest eller tidligst i buffeten og desserterne bagerst eller sidst. Derved bliver vi mindet om vores valg om at holde den sunde livsstil. Typisk vil tallerkenerne også være mindre for at få os til at spise mindre. Endvidere vil desserterne ofte være i små flotte glas eller lignende små flotte anretninger, hvilket også hjælper til at minimere mængden af dessert, vi spiser – det er jo mere pinligt at tage flere glas med, end det er at skære et lidt større stykke i bradepanden med uendeligt meget drømmekage. Så hvad vi måske naivt opfatter som ekstra delikate og flot anrettede desserter er primært gjort for at begrænse vores dessertindtag.

Som det ses, så skal valgarkitekten vurdere, hvor og hvornår et nudge bør indgå, samt afdække, hvilke fysiske og psykiske/mentale barrierer der skal overkommes. Men man bør også overveje, hvordan fordele i fremtiden kan håndteres i nutiden, hvor det ofte kan være belastende. Tænk på at undvære desserterne, at spise mindre af den usunde, men velsmagende mad og at få mindre portioner har en pris *i dag* for, at du kan få glæden af at tabe dig på sigt – den fordel i fremtiden kæmper imod sulten lige nu og fristelsen fra den lækre mad lige foran dig i øjeblikket!

Både i bogen ”*Nudge*”¹⁹ og specielt i bogen ”*The Elements of Choice*”²⁰ af Eric J. Johnson²¹ beskrives mange aspekter af at lave en fungerende valgarkitektur. Det er

²⁰ Johnson, Eric J., (2021) ”*The Elements of Choice – Why the Way We Decide Matters*”, Riverhead Books.

²¹ Se: https://www.researchgate.net/publication/236302915_Beyond_nudges_Tools_of_a_choice_architecture

nemlig meget svært at lave en valgarkitektur, som ikke favoriserer nogle valg eller puffer til folk i en bestemt retning, uanset om det er intentionen eller ej:

- **Defaults** – hvad er valgt som standard? – husk effekten af, hvorvidt man som standard er organdonor eller ej. Folks præference for ikke at gøre noget eller gøre så lidt som muligt vil gøre standardvalget til de flestes valg.
- **Active Choice** – skal man tvinges til at foretage et aktivt valg eller ej? Dermed gør man det mere besværligt for folk og kan risikere at nogle personer helt stopper processen, men samtidigt får man de folk, der fortsætter, til at tage et aktivt valg, da der ikke er noget valgt som standard.
- **Choice Set** – hvilke valgmuligheder tilbyder man? For mange valgmuligheder kan overvælde folk mentalt, og de kan så give op og gøre ingenting eller blive påvirket af *Order Effect* i højere grad. For få muligheder kan være begrænsende.
- **Order Effect** – folk har tendens til mest at vælge det første eller det sidste fremfor blandt valgmuligheder i midten, da deres opmærksomhed var størst i starten og deres hukommelse tydeligere i slutningen.
- **Environment** – fysikken betyder en stor del, som beskrevet i eksemplet om buffeten ovenfor, men også grafiske elementer som placering til højre eller venstre, farver og størrelser har betydning. F.eks. har det været en fordel for politikere²² på stemmesedler i USA at tage navneforandring for at komme øverst på stemmesedlen, og i Nazityskland²³ havde man ved stemmesedler på åbenlys og groft manipulerende vis lavet fonten for ordet ”ja” og cirklen til afkrydsning i meget større end ved ”nej”-valget, når folk skulle stemme på diktatoren.
- **Choice Mappings** – skal konsekvenserne forklares? Ved simple valg forstår folk sammenhængen mellem et valg og konsekvensen, men dette kan være meget svært at forbinde ved komplekse valg, og når man ikke forstår tingene, f.eks. behandlingsalternativer ved sygdom og risikoerne.
- **Incentives** – hvem vælger, hvem bruger, hvem betaler og hvem tjener på valgene? Det kan være svært at puffe til folks valg, hvis de f.eks. ikke selv skal betale, så kan ’god nok’ blive erstattet med ’dyrest muligt’. Eller hvis lægen får penge for at promovere et mærke af medicin, er det så en objektiv vejledning?

Heldigvis er mange af disse udfordringer ikke relevante for jobsøgende, når man vil puffe til arbejdsgiverne – man har ganske enkelt ikke indflydelse på mange af tingene.

²² Johnson, Eric J., (2021) ”*The Elements of Choice – Why the Way We Decide Matters*”, Riverhead Books, pp. 186-187.

²³ Thaler, Richard H. & Cass R. Sunstein, (2021) ”*Nudge - The Final Edition*”, Revised Edition, Penguin LCC US, pp. 109.

Kapitel 3 – Behavioural Insights, et samfundssyn på adfærd

Den engelske regering oprettede i 2010 under premierminister David Cameron den første statslige enhed for at anvende adfærdsvidenskab (*Behavioural Science*) til at understøtte offentlige politikker sammen med lovgivning og andre tiltag. Denne enhed blev døbt ”*the Behavioural Insights Team (BIT)*” men i daglig tale kaldet ”*The Nudge Unit*” (bemærk, at den britiske stavemåde har et ’u’ med i ordet *behaviour* modsat den amerikanske stavemåde). Siden er teamet blevet et joint venture mellem regeringen og private. De omtaler deres formål med **adfærdsindsigt** som:

”We exist to improve people’s lives and communities. We work in partnership with national, regional and local governments, businesses, foundations and charities, to tackle major policy problems.” (BIT)²⁴

Senere anvendte den amerikanske præsident Barack Obama også adfærdsvidenskab, først til at få vælgerne til at møde op, og senere etablerede han i 2015 et tilsvarende ”*Social and Behavioral Sciences Team*” (SBST)²⁵. Trods nedlukningen under præsident Trump i 2017 har præsident Biden valgt at starte initiativet op igen i 2021²⁶.

OECD har udbredt viden og praksis om adfærdsindsigt, hvor rapporter viser omfanget af ibrugtagning hos såvel offentlige-, NGO- og internationale organisationer²⁷, som er flot visualiseret af Faisal Naru²⁸ i Figur 4 nedenfor. OECD definerer adfærdsindsigt som:

”An inductive approach to policy making that combines insights from psychology, cognitive science, and social science with empirically-tested results to discover how humans actually make choices.” (OECD)²⁹

Den internationalt anerkendte danske forsker Dr. Pelle Guldborg Hansen fra Roskilde Universitet, der leder firmaet iNudgeyou³⁰, har i høj grad bidraget til udviklingen af OECD’s *BASIC Toolkit*³¹, som er ”*en trin-for-trin proces til at analysere et offentligt politikproblem, bygge strategier og udvikle adfærds-mæssigt informeret indgriben*”.

²⁴ Se: <https://www.bi.team/about-us-2/who-we-are/>

²⁵ Se: <https://www.forbes.com/sites/beltway/2015/09/16/obama-nudge-government/?sh=12880a4c2c99>

²⁶ Se: <https://www.bloombergquint.com/gadfly/biden-s-covid-response-behavioral-science-will-help>

²⁷ Se: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en#page29

²⁸ Se: https://twitter.com/faisal_naru/status/1027162896340578304

²⁹ Se: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

³⁰ Se: <https://inudgeyou.com/en/team/>

³¹ Se: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit-9ea76a8f-en.htm>



Behavioural Insights and Public Policy Institutions applying BI to public policy around the world



Source: OECD Research (2018)

Figur 4 – BI World Map, anvendelse af adfærdsindsigt i 200+ organisationer (Faisal Naru, 2018)²⁸.

Så hvor passer adfærdsindsigt ind i forhold til adfærdsøkonomi og nudging? Det er svært at få enslydende definitioner og entydige klare kategoriseringer fra eksperterne, men jeg ser nudging som en del af adfærdsøkonomi, som igen er en del af adfærdsindsigt.

Adfærdsindsigt beskæftiger sig i mine øjne med adfærd i samfundet og hos dets aktører, dvs. både offentlige og private organisationer, men også individerne som borgere, patienter og forbrugere.

Adfærdsøkonomi har i mine øjne fokus på at beskrive, hvor den gængse teori og forståelse fra økonomi ikke er gyldig, og dokumentere de tilbøjeligheder (*Biases*) og tommelfingerregler (*Heuristics*), der ligger bag.

Nudging har i mine øjne den mere praktiske tilgang og bygger på adfærdsforståelse fra adfærdsøkonomi, dvs. hvordan får vi det bragt ud i livet, så folk ændrer adfærd? (om end med en etisk klausul).

Håndtag til at påvirke adfærd i samfundet

Traditionelt har man haft tre **håndtag** til at påvirke adfærd i samfundet. Med adfærdsindsigt tilføjes et fjerde håndtag, der endda ofte vil være meget billigere at indføre, og som kan opnå effekt, hvor de andre håndtag ikke kan. De fire håndtag er:

Lovgivning (Restrict)	Forbyde og straffe den dårlige adfærd
Incitament (Incentivise)	Belønne god adfærd eller gå glip af belønning
Viden (Persuade)	Oplyse og sikre viden for at kunne have den gode adfærd
<i>Behavioral Insights</i>	<i>Bruge adfærdsindsigt til at motivere til den gode adfærd</i>

Tabel 1 – De fire håndtag til adfærdspåvirkning i samfundet.

Traditionelt set har man anvendt **lovgivning** og **viden** til at styre adfærd med, men de sidste mange år har vi set **incitament** og **adfærdsindsigt** anvendt meget mere, f.eks. lavere afgifter på grønne biler, håndværkerfradrag og delt vognbane for begge retninger til at få bilister til sætte farten ned.

Adfærdsindsigt har et samfundsmæssigt fokus, der trækker på indsigt fra bl.a. adfærdsøkonomi samt anvender metoder og teknikker fra nudging. Men adfærdsindsigt anvendes sammen med håndtagene lovgivning, incitament og oplysning til at ændre adfærd for forskellige aktører, forskellige brancher og forskellige målgrupper af personer.

Kapitel 4 – Adfærdsdesign, det hele i en samlet pakke

De senere år er begrebet *adfærdsdesign* kommet frem, og der lader til at være endnu mindre enighed om, hvad dette begreb præcist dækker over. Det er *min* forståelse, at adfærdsdesign dækker over en endnu bredere kam, således at adfærdsprincipperne også anvendes i kommerciel sammenhæng. Dvs. vi har med adfærdsdesign et stort overlap med adfærdsindsigt, men adfærdsdesign favner bredere, f.eks. med faglighed og indsigt fra *design thinking*, markedsføring, salgopsykologi, *neuromarketing* og *consumer neuroscience*. Adfærdsøkonomi og nudging er stadig vigtige elementer for forståelse og udførelse i adfærdsdesign, da de leverer indsigt og metoder.

Det interessante er, at uanset om det kaldes adfærdsøkonomi, adfærdsindsigt eller adfærdsdesign, så har de ret ens tilgange, når det skal udføres i praksis. Dette gør sig også gældende indenfor hvert individuelt faglige område.

Hvis vi ser på BASIC-modellen fra OECD/iNudgeyou v. Dr. Pelle Guldborg Hansen³¹, Irrational Labs 3B-model³² og adfærdsdesign-proces³³, *nudge*udviklings-processen³⁴ fra Dilip Soman m.fl. ved Rotman School of Management (Toronto Universitet, Canada), BOOST-modellen fra Impactually³⁵ v. Nurit Nobel & Dr. Christina Gravert, Morten Münsters AFL-model³⁶, 7F-Modellen fra WElearn v. Henrik Dresbøll³⁷, 5D-modellen fra /KL.7³⁸, adfærdsmodellen fra Composing v. Mettelene Jellinggaard & Alexandra Krautwald³⁹, *Behavioral Insights* tilgangen hos BIT North America⁴⁰, 4Ds fra *Behavioural Economics Team Australia* (BETA)⁴¹ eller *The Behaviour Change Wheel*⁴², så har de enormt mange overlap og fællestræk. Nogle trin er slået sammen eller delt op i flere trin, nogle lægger mere vægt på bestemte trin, og flere af modellerne tilbyder genveje.

³² Se: <https://irrationallabs.com/content/uploads/2020/09/3B-Framework.pdf>

³³ Se: <https://irrationallabs.com/content/uploads/2020/07/IL-BehavioralDesign-1.pdf>

³⁴ Se: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2609347 (pp. 15)

³⁵ Se: <https://impactually.se/applying-behavioral-science-a-guide/> (pp. 18)

³⁶ Se: <https://www.masterclass-adfaerdsdesign.com/> -og- Münster, Morten, (2017) ”Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag - Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden.”, Gyldendal Business.

³⁷ Se: Dresbøll, Henrik, (2020), ”Få det til at ske - maksimal effekt, mikrohandling - fra intention til handling”, Dafolo -og- <https://www.etf.dk/uploads/uploads/public/evu-fa-det-til-at-ske-28.09.20.pdf> (slide 32).

³⁸ Se: <https://kl7.dk/services/> ”Vores tilgang”.

³⁹ Se: <https://www.danskhkr.dk/insights/hr-og-ledelse/adfaerdsledelse-hvordan-kan-man-arbejde-med-det-i-praksis/> -og- Jellinggaard, Mettelene & Alexandra Krautwald, (2015), ”Oplagt – at lede adfærd”, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 102.

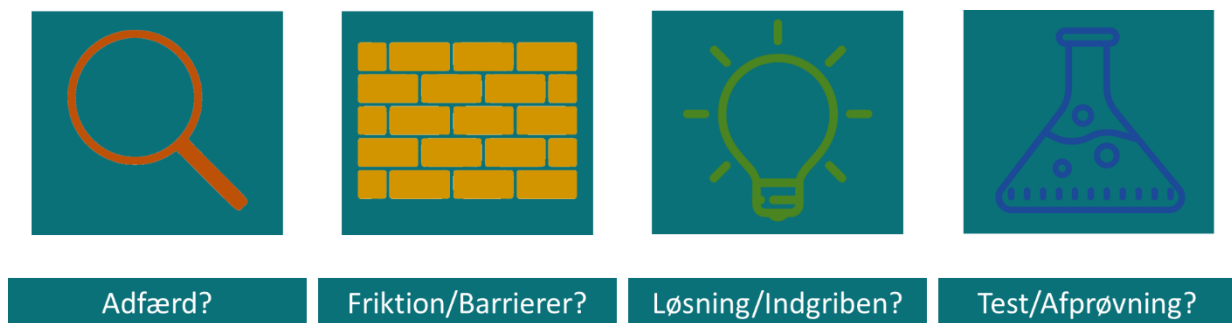
⁴⁰ Se: Hallsworth, Michael & Elspeth Kirkman, (2020), “*Behavioral Insights*”, The MIT Press, pp. 82

⁴¹ Se: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/sites/default/files/2021-09/4d-framework-overview.pdf>

⁴² Se: <http://www.behaviourchangewheel.com/> -og- Michie, Susan, Lou Atkins & Robert West. (2014), “*The Behaviour Change Wheel - A Guide to Designing Interventions*”, Silverback Publishing.

Essensen af modellerne

Den gennemgående proces og de trin, som ses i stort set alle modellerne og tilgangene, dækker over 1) at beskrive detaljeret og specifikt den adfærd, som ønskes ændret, 2) undersøge, hvilken friktion eller hvilke barrierer der forhindrer eller gør det sværere for folk at gøre det, man ønsker, 3) afklare og udvælge en løsning eller indgriben, som man mener kan adressere det og 4) at teste eller afprøve sin løsning eller indgriben, så man sikrer, den virker, før man ruller det ud i stor stil, da dette kan være dyrt.



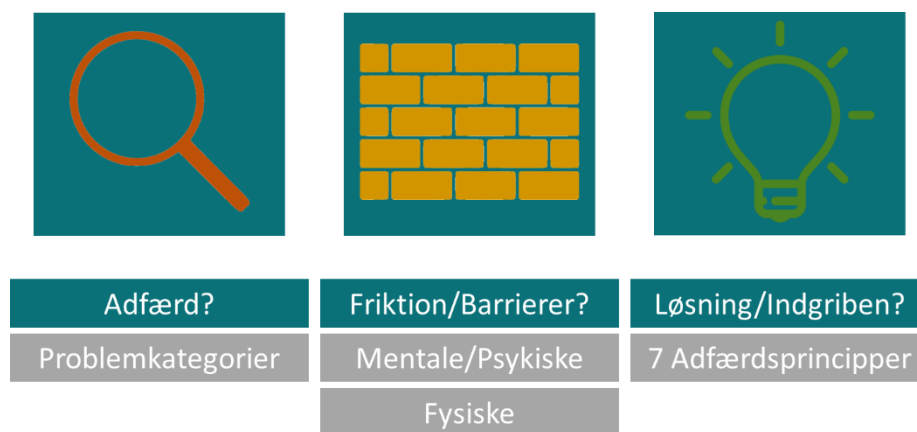
Figur 5 – Essensen af modellerne: En generisk adfærdsdesign-model med 4 simple trin.

De forskellige kilder tilbyder ofte også forskellige genveje for at gøre opgaven mere tilgængelig, overkommelig og hurtigere at udføre:

- **Adfærdsproblemkategorisering** – ligesom ved tilbøjeligheder (*Heuristics*) og tommelfingerregler (*Biases*), der anvendes af System 1 til problemløsning, mener flere af eksperterne, at de adfærdsmæssige problemer kan kategoriseres, f.eks. OECD/iNudgeyou, Irrational Labs og WElearn. Dette kan gøre det nemmere at vurdere, hvilke friktion/barrierer der ligger bag.
- **Problem-Kognitiv mapping** – nogle af eksperterne mener, at man kan forbinde bestemte typer af adfærdsproblemer til bestemte tilbøjeligheder og tommelfingerregler og derved frasortere de fleste, så det er muligt at fokusere på de relevante, f.eks. OECD/iNudgeyou og Irrational Labs. Nogle få udvælger endda et fåtal af tilbøjeligheder og tommelfingerregler, som er de mest betydningsfulde, og ignorerer resten, f.eks. Impactually og Irrational Labs.
- **Friktion-Kognitiv mapping** – nogle af eksperterne mener, at man kan forbinde bestemte typer af friktion/barrierer til bestemte tilbøjeligheder og tommelfingerregler og derved frasortere de fleste for at fokusere på de relevante, f.eks. WElearn, der har mapping fra problem til friktion/barriere og mapping igen videre til tilbøjeligheder og tommelfingerregler.

- **Kognitiv-Indgriben mapning** – nogle af eksperterne mener, at man kan forbinde bestemte tilbøjeligheder/tommelfingerregler til nogle færre typer af indgriben/løsninger, der har god mulighed for at adressere udfordringerne, f.eks. Impactually og Irrational Labs.
- **Løsningsprincipper** – Nogle få eksperter mener, at indgriben eller løsninger kan kategoriseres efter principper, fremfor at have en specifik mapning til adfærdsproblemer, friktion/barrierer eller kognitive forklaringer. Et godt eksempel på dette er princippet om at 'gøre det let', som jeg beskrev ved Figur 3, der altid vil kunne hjælpe uanset adfærdsproblemets kategori, friktion/barriere og kognitiv forklaring. Her er eksemplerne BIT med deres *EAST framework*⁴³ og Morten Münster med sine 7 Adfærdsprincipper^{9 & 10}.
- **Genbrug** – nogle eksperter opsamler og organiserer succesfulde løsninger og tiltag, for at de nemmere kan genbruges, f.eks. Nudge Database⁴⁴.
- **Psykisk/Mental vs. Fysisk** – nogle eksperter adskiller de fysiske udfordringer fra de mentale eller psykiske, da man specielt i design af nudges skal identificere valgsituationen. En ting er, at en person på slankekur er mentalt eller psykisk overbelastet af en travl formiddag (dette er forklaringen), men det kommer til udtryk i adfærd ved valg og fravalg af salat og dessert, når personen står ved buffeten i frokostkantin.

Nå, det var en stor mundfuld! Hvordan kan vi reducere alt dette til en mere simpel, brugbar og 'god nok' model til at analysere mulighederne for at anvende adfærdsdesign i jobsøgning? I figur 6 nedenfor har jeg kocht det ned til en lidt mere simpel model:



Figur 6 – Jobsøgningens adfærdsdesign-model: 3 relevante trin med udvalgte genveje

⁴³ Se: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

⁴⁴ Se: http://economicspsychologypolicy.blogspot.com/2013/03/nudge-database_3441.html

I jobsøgning har vi ikke mulighed for at teste ordentligt, da der ikke er nogen kontrolgruppe at sammenligne med, vi kan ikke gentage forsøget med den(de) samme person(er) hos arbejdsgiveren for det samme job, og vi kan ikke få isoleret en løsning eller indgriben (teste en ting ad gangen). Derfor har jeg fjernet det fjerde trin i den generiske proces, så vi kun har tre trin at arbejde med i vores analyse og design af løsninger eller indgriben ved jobsøgning.

Da vi i jobsøgning sidder med en enkelt person eller et lille udvalg, så vil det være svært at vide, hvilke friktioner/barrierer der udfordrer os hos arbejdsgiveren, så vi *vil* skulle generalisere og skyde i blinde (som ”en flok aber med bind for øjnene, der kaster dartpile efter listen af biases”¹⁵). Forhåbentlig kan vi dog udvælge de mest sandsynlige tilbøjeligheder og tommelfingerregler hos arbejdsgiveren at adressere og målrette imod. Derfor mener jeg, at brug af **adfærdsproblem-kategorier** vil være en relevant genvej til at kunne identificere de mest relevante tilbøjeligheder og tommelfingerregler.

Da en stor del af de fysiske rammer og valgsituationerne defineres af arbejdsgiveren og ofte er udenfor vores indflydelse som jobsøgende, så mener jeg, at det er vigtigt at se på den **mentale/psykiske** situation samt de **fysiske** betingelser, der skaber friktion/barrierer for os ved hver valgsituation hos arbejdsgiveren.

Endelig vil en dyb analyse af hver relevant tilbøjelighed og tommelfingerregel være umulig for os, da vi ikke kan få bekræftet, om den er til stede hos arbejdsgiveren, og vi ikke kan få det uddybet, hvis den er. Derfor vil det være en mere pragmatisk tilgang at anvende løsningsprincipper, så vores indgriben eller løsninger adresserer flere friktioner eller barrierer på flere måder, og det sker mere uafhængigt af de, for os ukendte, reelle og specifikke tilbøjeligheder og tommelfingerregler, der ligger bag ved en given arbejdsgivers adfærd – vi prøver således at ramme rigtigt i de fleste tilfælde med en generaliseret tilgang. Til dette vælger jeg at anvende Morten Münsters **7 Adfærdsprincipper**^{9 & 10}, da jeg mener BIT’s *EAST Framework*⁴³ allerede er indeholdt i Münsters 7 adfærdsprincipper.

Adfærds-problemkategorisering

Det giver næsten sig selv, at hvis system 1-adfærd kan kategoriseres efter typer af problemer, som man løser ved hjælp af specifikke tilbøjeligheder og tommelfingerregler, så burde man også kunne anvende en tilsvarende kategorisering til at identificere de tilbøjeligheder og tommelfingerregler, der formodentligt ligger bag, at folk ikke

udviser den ønskede adfærd. Men vi skal huske på advarslen fra /KL.7¹⁶, om at effektiviteten af ens løsninger er afhængig af en grundig diagnose.

Kategorisering bør i henhold til forskeren Everett M. Rogers⁴⁵ ideelt set være:

1. Udtømmende, dvs. alle elementer skal kunne placeres i en kategori.
2. Gensidigt udelukkende, dvs. et element må ikke kunne tilhøre flere kategorier.
3. Opdelt efter et enkelt klassificeringsprincip, dvs. klassificeringen er entydig.

Desværre har ingen af de adfærdsproblem-kategoriseringer, jeg har set, levet op til dette kvalitetskrav. Det bliver derfor svært at vurdere, om en måde at kategorisere på er bedre end en anden måde at gøre det på. Men når jeg sammenligner nogle udvalgte af kategoriseringerne for at se på sammenfald og forskelligheder, så er de trods alt meget lig hinanden. De adskiller sig stort set kun på en enkelt kategori, se Figur 7 nedenfor:

Wikipedia / Buster Benson ¹⁶	OECD / Pelle Guldborg Hansen ³¹	Irrational Labs / Kristen Berman & Dan Ariely ³³
Hvad skal huskes?	Attention (opmærksomhed)	Attention (opmærksomhed)
For meget information	Belief Formation (meningsdannelse)	Mental Models (mentale modeller)
Ikke nok mening	Choice (valg/beslutning)	Cognitive Overload (mental overbelastning)
Behov for at handle hurtigt	Determination (vedholdenhed)	Status Quo (forandringsmodstand)

Figur 7 – Sammenligning af 3 udvalgte adfærdsproblem-kategoriseringer.

Hvis jeg ser på rekrutteringsprocessen, så ser den nogenlunde ud som i Figur 8 nedenfor - der kan evt. være yderligere samtalerunder og diverse tests indimellem, men det gør ingen forskel:



Figur 8 – Rekrutteringsprocessen.

⁴⁵ Rogers, Everett M., (2003) ”Diffusion of Innovations, 5th Edition”, Free Press, pp. 280.

Det næste, som skal afklares, er, hvilken adfærd som ønskes fra arbejdsgiverne ved hvert trin i rekrutteringsprocessen.

Ønsket adfærd ved telefonopkaldet

De fleste stillingsopslag opfordrer jobsøgerne til at ringe, hvis de har spørgsmål til stillingen. Dette er primært for jobsøgernes skyld, men efter finanskrisen bruger nogle arbejdsgivere det også for at se, om kandidaterne virkelig er interesserede, så man bør altid ringe^{1 & 6}.

Vi ønsker derfor som jobsøger, at de skal huske os som en kandidat, der har forstået jobbet, idet vi stiller relevante spørgsmål og viser, vi virkelig forstår opgaverne i jobbet. Samtidigt ville det være fint, hvis vi kunne sætte og højne standarden for, hvad alle kandidater, der ringer, evalueres op imod. Endelig vil vi gerne opnå, at de husker os som en spændende kandidat, så de derfor lover sig selv at holde øje med at modtage vores ansøgning, og at de ser frem til at læse den sammen med CV'et.

Ønsket adfærd under læsning af ansøgningerne

Når arbejdsgiverne skal læse mange ansøgninger fra måske 50, 100 eller måske endnu flere kandidater, så er de overvældet af information og skimmer derfor CV'er for at screene for relevante kandidater¹. Vi ønsker derfor at opnå, at de lynhurtigt ser vores ansøgning som relevant, interessant og spændende, dvs. at vi lever op til minimumskravene og kan have succes i jobbet. Samtidigt ønsker vi at sætte og højne standarden for, hvad alle ansøgninger evalueres op imod.

”In the land of the blind, the one-eyed man is king” (Erasmus, 1500)

Ønsket adfærd ved udvælgelse af kandidater

Når det er tid til at udvælge personer til samtale for arbejdsgiveren, ønsker vi, de skal vælge os, fordi de ser, at vi lever op til minimumskravene, kan have succes i jobbet og ønsker at have karriere hos dem¹. Samtidigt ønsker vi, at de måske skal være lidt bange for at miste os, så vi skal vælges med til samtale i første runde og ikke på et afbud, også selv om vi måske ikke lige er den typiske kandidat.

Ønsket adfærd ved gennemførelse af samtaler

Under samtalen vil arbejdsgiver typisk være overbevist om, at du kan klare jobbet, ellers blev du ikke inviteret. Målet⁴⁶ er derfor i høj grad at få uddybet faglige, personlige og sociale kompetencer samt at se på din motivation. Man vil også se, om du passer ind i kulturen, og afklare evt. røde flag, f.eks. hyppige jobskifter og stor transporttid til

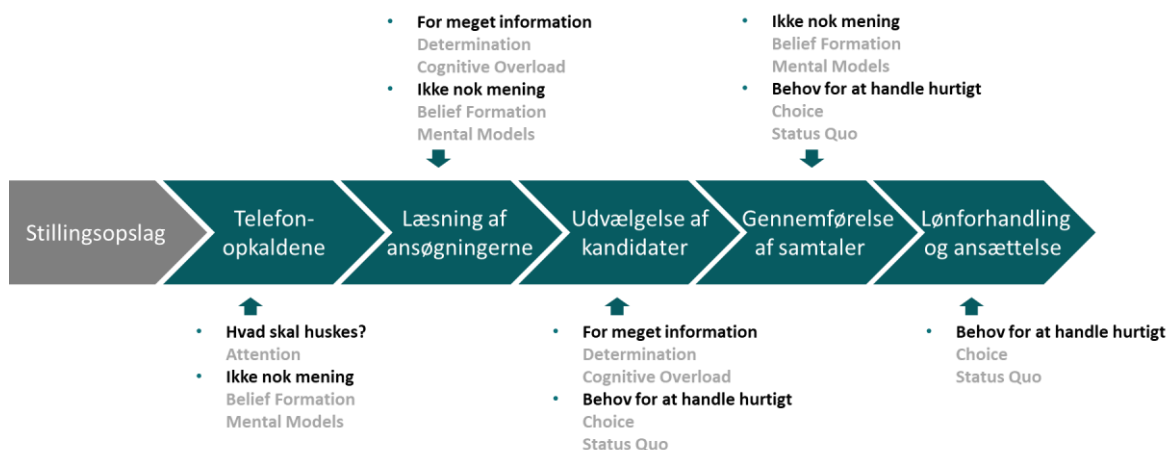
⁴⁶ Se: <https://ballisager.com/rekrutteringsanalyse/>, side 25 i analysen for 2021

arbejdet. Igen ønsker vi, at de skal se os som en stærk kandidat, der lever op til minimumskravene, kan have succes i jobbet og ønsker at have karriere hos dem. De skal føle sig investeret i os og må gerne føle sig lidt bange for at miste en så stærk kandidat.

Ønsket adfærd ved lønforhandling og ansættelse

Hvis vi er kommet så langt, at de ønsker at ansætte os, så vil vi gerne have, at de føler det både nødvendigt og værd at betale en fair pris i form af den samlede lønpakke til os. Igen skal de føle sig investeret i os og må gerne føle sig lidt bange for at miste en så stærk kandidat.

Baseret på ovenstående ønsker om adfærd hos arbejdsgiverne, så vurderer *jeg*, hvilke adfærdsproblem-kategorier der er ved hvert trin i processen, og kommer frem til fordelingen, som ses i Figur 9 nedenfor:



Figur 9 – Adfærdsproblem-kategorier i rekrutteringsprocessen.

Jeg har slået de 3 adfærdsproblem-kategoriseringsmetoder sammen, der matcher fint på tværs af metoderne. Den fjerde kategori, der dækker over ”Behov for at handle hurtigt”, *Choice* og *Status Quo* er nu blot blevet bredere og mere omfavnende fremfor at oprette yderligere kategorier. Når jeg i næste afsnit identificerer relevante tilbøjeligheder og tommelfingerregler, så vil jeg uanset evaluere dem alle tilhørende under kategorien for hver af de tre forskellige kategoriserings-metoder.

Næste trin er nu at evaluere, hvilke af de over 190 tilbøjeligheder og tommelfingerregler som er relevante at udnytte eller overkomme hos arbejdsgiverne i hvert trin af rekrutteringsprocessen, så vi fjerner eller reducerer såvel mental/psykisk som fysisk friktion. Ved at bruge adfærdsproblem-kategorisering har vi reduceret antallet af elementer væsentligt, som vi behøver at evaluere.

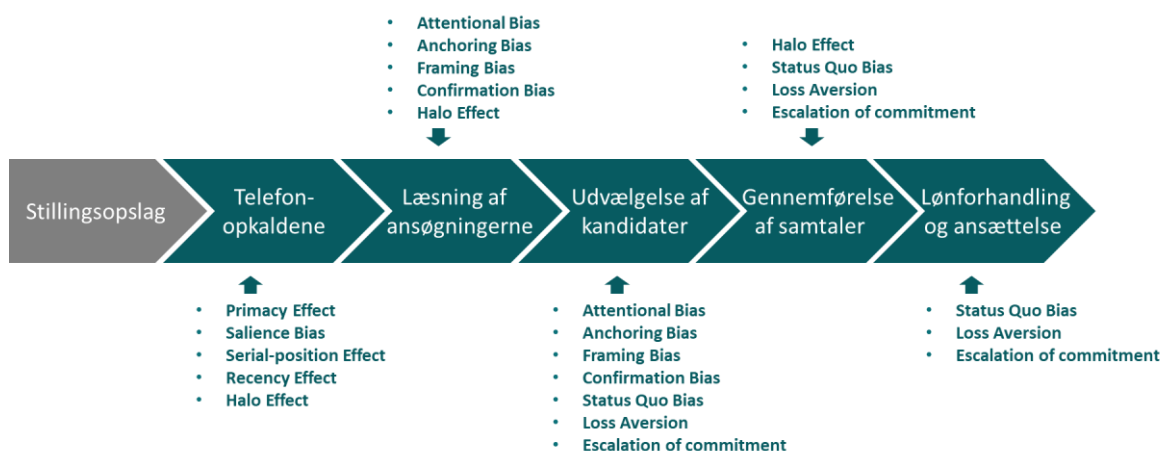
Friktion/Barrierer – Mentale/Psykiske og Fysiske

I det følgende vil jeg kort beskrive de tilbøjeligheder (*Biases*) og tommelfingerregler (*Heuristics*) hos arbejdsgiverne i deres system 1-adfærd, som *jeg* finder mest relevante at adressere eller drage fordel af i rekrutteringsprocessen. For yderligere beskrivelser af dem, se kilderne til Figur 7^{16, 31 & 33}.

Hvad skal huskes Attention	Ikke nok mening Belief Formation Mental Models	For meget information Determination Cognitive Overload	Behov for at handle hurtigt Choice Status Quo
<p>Primacy Effect – når elementer først på listen nemmere huskes.</p> <p>Serial-position Effect – når man bedre husker ting i starten eller slutningen end i midten.</p> <p>Recency Effect – når elementer sidst på listen nemmere huskes.</p> <p>Saliency Bias – når man har tendens til at fokusere mere på fremtrædende eller følelsesladede elementer, selvom forskellen er irrelevant efter objektive standarder.</p>	<p>Halo Effect – når vi lader en persons positive eller negative sider påvirke andre sider af personligheden og evner, selvom de ikke er relaterede.</p>	<p>Attentional Bias – når vi kun har fokus på udvalgte faktorer.</p> <p>Anchoring Bias – når vores beslutninger påvirkes af et bestemt referencepunkt.</p> <p>Framing Bias – når vi påvirkes og opfatter på baggrund af, hvordan ting italesættes.</p> <p>Confirmation Bias – når man har tendens til at fokusere på elementer, der understøtter eller bekræfter vores holdning.</p>	<p>Status Quo Bias – et ønske om at bevare det nuværende, og enhver ændring ses som et tab.</p> <p>Loss Aversion – en tilbøjelighed til hellere at ville undgå tab fremfor at vinde samme. Ofte forbundet til <i>FOMO (Fear of Missing Out)</i> og <i>Framing Bias</i>.</p> <p>Escalation of commitment – når man har investeret så meget, at man har svært ved at ændre retning når nødvendigt, fx kaster gode penge efter dårlige (også kaldet <i>Sunk Cost Fallacy</i>)</p>

Tabel 2 – Beskrivelse af relevante tilbøjeligheder og tommelfingerregler i rekrutteringsprocessen.

Denne analyse er meget subjektiv, du ville måske finde andre eller flere, som kunne være relevante at adressere eller udnytte. I Figur 11 forbindes de til rekrutteringsprocessens trin:



Figur 10 – Mental/Psykisk friktion rekrutteringsprocessen.

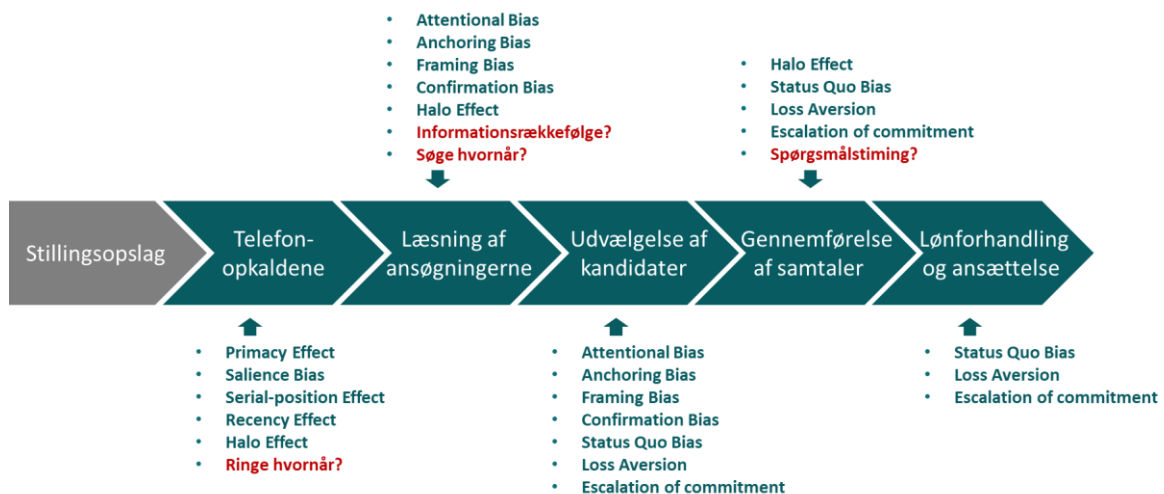
Hvis vi ser på den fysiske friktion, så har vi meget lidt indflydelse på det, da arbejdsgiveren selv styrer rekrutteringsprocessen, hvornår ansøgninger læses, hvilken rækkefølge de læses i, hvem som udvælges til samtale, hvilken rækkefølge kandidater kommer til samtale i, og hvordan lønforhandling foregår. Men vi kan i mine øjne påvirke fire vigtige ting:



Figur 11 – Fysisk friktion i rekrutteringsprocessen.

Vi bestemmer selv, hvornår vi ringer for at høre om jobbet, og hvornår vi sender vores ansøgning, vi bestemmer selv rækkefølgen, som vi præsenterer information i vores CV og ansøgning, og vi kan til nogen grad styre, hvilke spørgsmål vi stiller hvornår under samtalen.

Tilsammen får vi følgende muligheder for at adressere eller udnytte mental/psykisk og fysisk friktion i rekrutteringsprocessen:



Figur 12 – Mental/Psykisk og Fysisk friktion rekrutteringsprocessen.

De 7 Adfærdsprincipper

Jeg vælger at anvende Morten Münsters⁹ & ¹⁰ tilgang til at designe løsninger eller indgriben, da hans 7 Adfærdsprincipper er universelle. Derved skyder man lidt med spredehagl fremfor at udvikle en meget specialiseret løsning til en bestemt adfærds-

ændring. Dette er bedre at gøre, da vi, som tidligere nævnt, ikke har mulighed for hverken at teste eller gentage en specifik jobsøgning. Derfor kan vi ikke afdække, hvilken friktion der specifikt gælder, når vi søger en specifik stilling. Vi kan derfor bruge de generiske eller universelle løsninger på alle de formodede steder med friktion i håbet om, at en stor del vil have en positiv effekt til at fjerne friktion, og ingen vil have en negativ effekt. Morten Münsters 7 Adfærdsprincipper er:

De 7 Adfærdsprincipper	
Princip #1: Gør det let	Det største, vigtigste og altafgørende princip er: Gør det let for folk at udføre den ønskede adfærd.
Princip #2: Find det rette øjeblik	Nu skal det handle om timing, også kaldet MOP = Moment of Power.
Princip #3: Skab forpligtelse	Mennesker kan godt lide at gøre mere og synes mere af det samme. Det er rart og let. Mennesker elsker at gøre de ting, som vi har forpligtet os til.
Princip #4: Udnyt PER	PER står for Peak End Rule ⁴⁷ .
Princip #5: Brug det sociale bevis	Også kendt som Social Proof. Går ud på, at mennesker gør det, som andre mennesker gør.
Princip #6: Noget for noget	Også kaldet reciprocitet. Jeg gør noget for dig, du gør noget for mig.
Princip #7: Sørg for, der ikke er nok	Også kaldet Scarcity, altså knaphed.

Tabel 3 – Morten Münsters 7 Adfærdsprincipper⁹ & ¹⁰ med beskrivelser fra hans Masterclass¹⁰

Det er svært at anvende de sidste to adfærdsprincipper som jobsøgende, så *mit* fokus vil i det følgende være på at anvende de første fem.

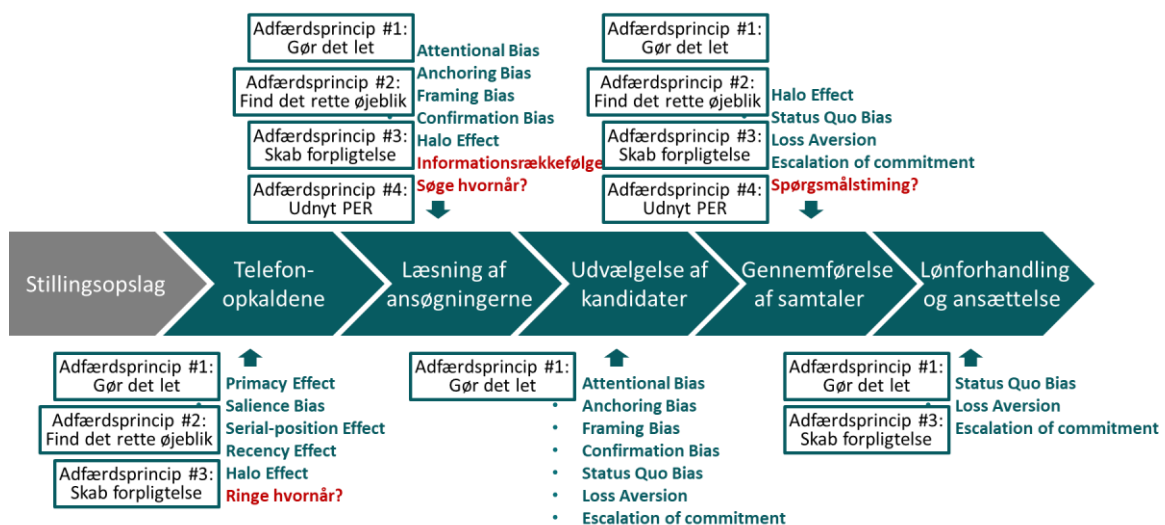
⁴⁷ Se: https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory

Kapitel 5 – Adfærdsdesign i Den Røde Tråd til Jobbet?

Med kapitel 1 til 4 har jeg gennemgået teori, tilgang og analyse af, hvordan adfærdsdesign kan anvendes til at styrke jobsøgning. Indtil videre har det været **uafhængigt** af, hvilken metode man anvender, så du behøver ikke skifte til min tilgang som beskrevet i *Den Røde Tråd til Jobbet*¹. Du kan fint anvende adfærdsdesign på din nuværende tilgang til jobsøgning. Det er dog min overbevisning, at du med min tilgang vil få flere adfærdsdesign-løsninger med i din jobsøgning, da de har været indbygget fra starten. Du kan naturligvis stadig anvende ideer fra min tilgang, som du finder relevante.

I dette kapitel vil jeg prøve at vise, at der allerede er indbygget masser af adfærdsdesign i min tilgang. Jeg havde nemlig hele tiden princip #1 i tankerne, da jeg samlede tilgangen fra forskellige kilder – hvordan kan vi gøre det nemmere for arbejdsgiverne at vælge os og undgå at irritere dem?

Hvis vi igen ser på rekrutteringsprocessen, så bruges de 3 til 4 første adfærdsprincipper i de fleste trin, hvilket ses i Figur 13 nedenfor. Det 5. princip anvendes primært på LinkedIn.



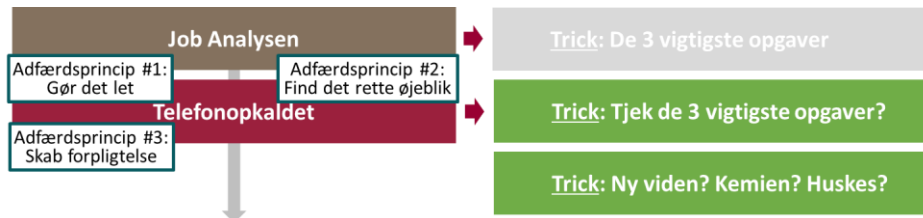
Figur 13 – Fjernelse af friktion i rekrutteringsprocessen med de 7 Adfærdsprincipper.

For at forstå anvendelsen af principperne er det nødvendigt at dykke ned i trinene.

Anvendelse af adfærdsdesign ved telefonopkaldet

Når vi ringer til arbejdsgiveren, så er den vigtigste grund at få bekræftet, om vi har forstået opgaverne i jobbet korrekt. Med dette fokus **gør vi det nemt** for arbejdsgiveren at se, at vi har forstået jobbet, og vi demonstrerer derfor, at vi er en stærk kandidat,

som de skal være på udkig efter, når ansøgningerne kommer. Derved skaber vi forhåbentlig en *Saliency Bias* og *Halo Effect* hos arbejdsgiverne for, hvad en stærk kandidat skal leve op til, dvs. vi sætter standarden, og vi **skaber en forpligtelse** hos dem til at holde øje med vores ansøgning (de lover sig selv at holde øje med den – dvs. en intern forpligtelse).



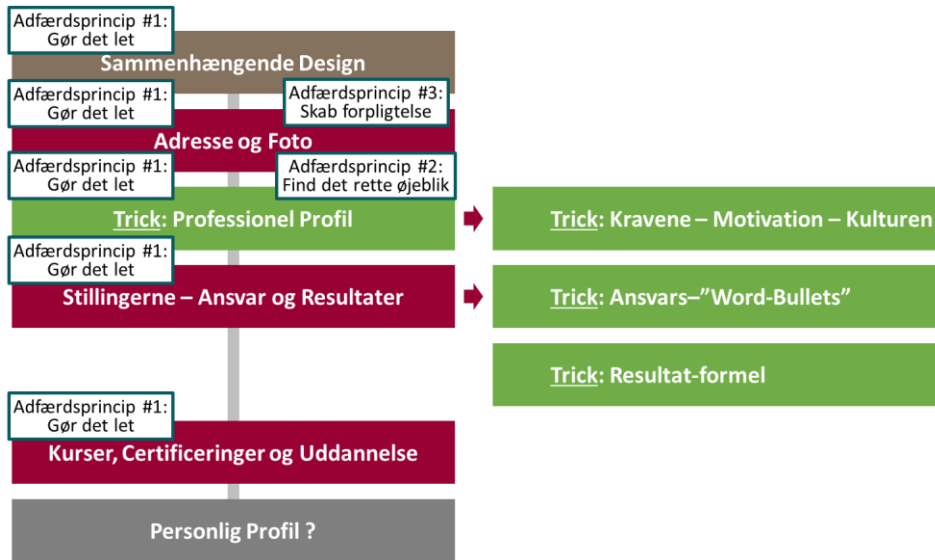
Figur 14 – Fjernelse af friktion i telefonopkaldet.

Endelig bruger vi *Primacy Effect*, *Recency Effect* og *Serial-position Effect* til **at time, hvornår det er optimalt at ringe**. Fra *Serial-position Effect* ved vi, at det typisk er bedst at være blandt de første eller sidste, der ringer. Og fra Eric J. Johnson²⁰ ved vi, at lange lister af komplekse valgmuligheder, og hvor vælgeren har kontrol over, hvor de lægger deres opmærksomhed, ofte har en *Primacy Effect*. Samtidigt fortæller Johnson, at man ved sekventielle præsentationer mister kontrol, og så bliver hukommelsen vigtigere, dvs. en *Recency Effect*. Jeg mener, at vi bør være den første eller blandt de første, der ringer om jobbet. Derved udnytter vi *Primacy Effect* og får mest udbytte af *Saliency Bias* og *Halo Effect*. Desuden vil arbejdsgiverens opmærksomhed nok være størst ved de første par opkald. Det vil også være svært ikke at komme blandt de sidste, der sender en ansøgning, hvis vi venter med at ringe til sidste øjeblik – og det mener jeg, vi bør undgå.

Anvendelse af adfærdsdesign ved læsning af ansøgningerne

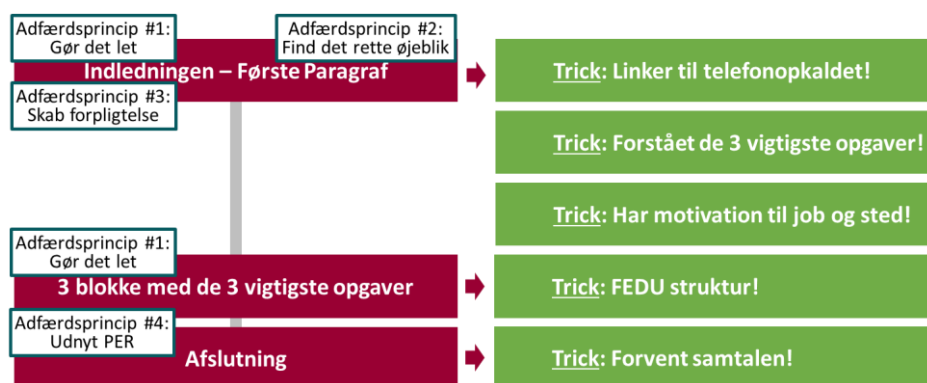
Ved indsendelsen af ansøgningen kunne der være en *Primacy Effect*, men jeg mener ikke fordelene ved den er stor – det er derimod vigtigere ikke at søge i sidste øjeblik, da det måske kan sende et dårligt signal om, at man ikke er nok interesseret i stillingen. Og da vi samtidigt ikke kan gå ud fra, at arbejdsgiverne læser ansøgningerne i den rækkefølge, de ankommer, så fokuserer vi her mere på, at der hos arbejdsgiveren er for meget information fremfor en væsentlig *Serial-position Effect*.

I Figur 15 nedenfor ses flere adfærdsdesign-tiltag. Ved at have et gennemgående grafisk design på tværs af CV og ansøgning **gør vi det let** at se, de hører sammen. Ved at have foto sammen med kontaktinformation i starten **gør vi det let** for arbejdsgiveren at sætte et ansigt på den stærke kandidat, som de snakkede med i telefonen, og i den sammenhæng at overholde den interne **forpligtelse** om at holde øje med os i ansøgningsstakken. Det **gøres også let** at huske os efter samtalen ved udvælgelsen.



Figur 15 – Fjernelse af friktion i CV’et.

Ved at anvende en professionel profil og placere den i starten af CV’et **gør vi det let** for arbejdsgiveren at se, at vi lever op til kravene i jobbet, vores generelle motivation og vores ønsker til kulturen på arbejdspladsen, men samtidigt anvender vi også **det rette øjeblik** med tidlig placering og taler ind i *Attentional Bias* og *Confirmation Bias*, når vi ved, at den indledende screening af hver ansøger kun tager 2-3 minutter. Når vi klart viser resultater ved hver stilling, som vi har haft, med resultat-formlen, så **gør vi det let** for arbejdsgiveren at se, hvilke opgaver vi har prøvet før, og hvilke resultater vi opnåede, og det **gør det samtidig nemmere** at se, at vi kan have succes i jobbet hos arbejdsgiveren. Endelig **gør vi det let** med en klar sektion, der viser relevante kurser og certificeringer samt opnået uddannelse.



Figur 16 – Fjernelse af friktion i ansøgningen.

Ser vi på ansøgningen, så **gør vi det let** for arbejdsgiveren at huske os allerede i **indledningen**, idet vi referer til telefonopkaldet og de vigtigste opgaver i stillingen – de samme opgaver, som vi snakkede om i telefonopkaldet. Dette minder denne om sin

interne forpligtelse og **gør det nemmere** for arbejdsgiveren at overholde den. Samtidig bruger vi indledningen til at fortælle om vores motivation for både stillingen og arbejdspladsen. Dette hjælper til at **gøre det let** at se samt nemmere at overbevise arbejdsgiveren om, at vi kan klare jobbet, vi kan have succes i jobbet, og at de kan holde på os, da vi ønsker karriere hos arbejdspladsen. Når vi i ansøgningen adresserer de vigtigste opgaver i jobbet ved brug af FEDU-blokke, så **gør vi det nemt** for arbejdsgiveren at forstå vores professionelle tilgang til opgaverne (faglig påstand), at kunne forestille sig os i stillingen (eksempler/udbytte), at se, at vi har gjort det før (eksempler), og at fornemme, at vi har kant/holdning (ejerskab). Endelig opnår vi forhåbentlig en *Peak-End-Rule Effect*, når vi i afslutningen udtrykker, at vi forventer en samtale, og vi har som en af få ansøgere imponeret med ovenstående, der **gør det nemt** for dem at se, at vi kan klare jobbet, kan have succes i jobbet og ønsker karriere hos arbejdsgiveren.

Anvendelse af adfærdsdesign på LinkedIn

Mange arbejdsgivere vil ifølge Ballisagers Rekrutteringsanalyse for 2021⁴⁸ kigge på din LinkedIn-profil. Dette gøres for at se på tidligere ansættelser, dit faglige netværk og din profiltekst. Det kan også være for at se om der er uoverensstemmelser mellem dit CV og profilen eller for at afklare ting, eksempelvis bliver man tvunget til at oplyse år og måneder for alle stillinger på LinkedIn.

Her er der dog også en god mulighed for at anvende adfærdsdesign, da vi igen kan **gøre det let** for arbejdsgiveren at se, at vi kan klare jobbet og have succes i jobbet med mange af de samme tricks, som vi anvendte i CV'et. Derudover har vi en unik mulighed for at bruge *Social Proof*, dvs. ved at rydde ud i og kun udvælge de kritiske kompetencer, som bygger op om de opgaver, der typisk er i de stillinger, som vi søger. Derefter får vi andre til at anerkende dem, så vi derved skaber socialt bevis for, at vi har kompetencen. Dette kan yderligere styrkes med anbefalinger, dvs. hvor tidligere kolleger, chefer og evt. medarbejdere udtaler sig direkte om dig, mens I havde et arbejdsforhold til hinanden.

Anvendelse af adfærdsdesign ved udvælgelse af kandidater

Ved udvælgelsen af kandidater til samtale har vi som jobsøgende begrænset mulighed for at påvirke de mange mulige tilbøjeligheder og tommelfingerregler, som kan skabe psykisk/mental friktion hos arbejdsgiveren for at udvælge os til at gå videre i processen.

Vi kan ej heller påvirke fysikken, så vi kan blot satse på, at vi har **gjort det let** at udvælge os til samtale. Dette er, fordi vi på overbevisende måde har demonstreret og **gjort det**

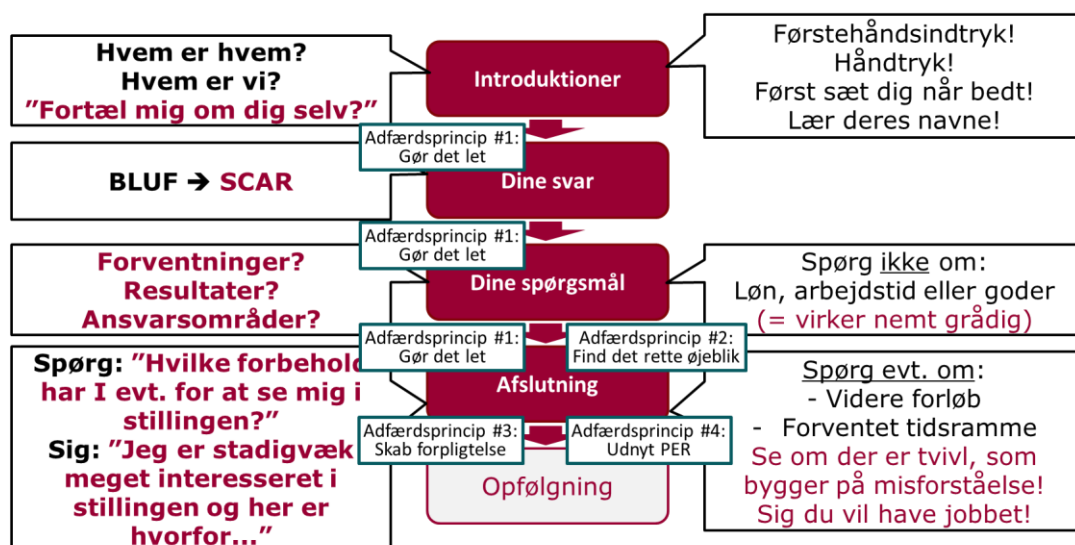
⁴⁸ Se: https://ballisager.com/wp-content/uploads/2021/09/Rekrutteringsanalysen-2021_www.pdf (side 9)

nemt at se, at vi på papiret kan klare jobbet, have succes i jobbet, og at de kan holde på os, hvis vi får jobbet.

Hvis vi ikke helt passer på den forventede profil til stillingen, kan vi måske udnytte nogle tilbøjeligheder ved at italesætte vores profil i ansøgningen og CV'et, så den fremstår kompenserende for eventuelle mangler (*Framing Bias* overbeviser *Confirmation Bias*) og udnytte vores tidligere evne til at sætte niveauet for alle ansøgere ved både telefonopkaldet og vores ansøgning/CV (*Halo Effect/Anchoring Effect* overbeviser *Confirmation Bias*).

Anvendelse af adfærdsdesign ved gennemførelse af samtaler

Hvis tingene ellers har kørt glat igennem, så er vi oftere end ellers en af dem, der udvælges til samtale. I Figur 17 nedenfor ser vi, at vi ved at anvende BLUF- og SCAR-modellerne kan gøre vores svar på arbejdsgiverens spørgsmål mere klare og undgår lange usammenhængende forklaringer. Derved **gør vi det let** for arbejdsgiverne at få afklaret eller uddybet ting uden at spilde tiden under samtalen.



Figur 17 – Fjernelse af friktion under samtalen.

Når vi kommer hen imod afslutningen af samtalen, så vil man som jobsøger få muligheden for at stille spørgsmål. Ved at have nogle gode forberedt **gør vi det nemt** for arbejdsgiveren at se, at vi forstår stillingen, er motiveret for den, og prøver at indsamle yderligere informationer om de opgaver og betingelser, som stillingen indebærer.

Derefter kan vi **vælge det rette øjeblik** ved at afslutte med spørgsmålet om eventuelle forbehold for at se os i stillingen. Herved kan vi forhåbentligt feje misforståelser af banen og skaber indirekte en **forpligtelse** for, at hvis der så ikke længere er forbehold,

så bør de gå videre med os. Endelig afslutter vi med at takke for samtalen og viser vores bekræftede og fortsatte store interesse for stillingen samt hvorfor. Dette **gør det let** for arbejdsgiveren at se, at vi brænder for jobbet, og samtidigt kan vi forhåbentlig opnå en *Peak-End-Rule Effect* med en stærk afslutning efter et for os nok ukendt højdepunkt under samtalen, hvor vi bekræftede vores fit til stillingen. Der sker ofte det i samtaler, at man som arbejdsgiver under samtalen får en mavefornemmelse om, at der enten slet ikke er et fit til stillingen/virksomheden, eller at en kandidat imponerer med sine svar.

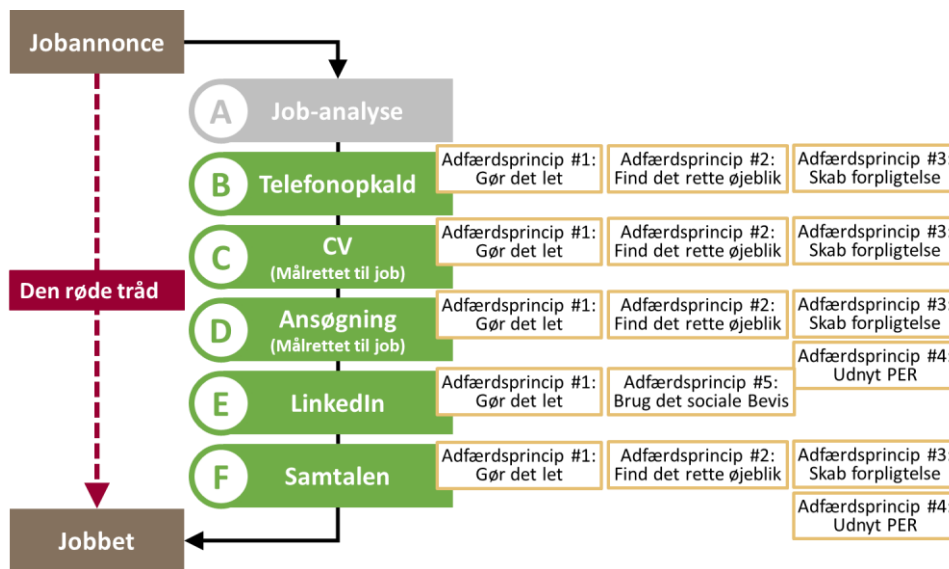
Anvendelse af adfærdsdesign ved lønforhandling og ansættelse

Hvis vi kommer til situationen, hvor arbejdsgiveren gerne vil ansætte os, så vil der være et vist behov for hurtigt at få afklaret en evt. forhandling. Vi har gennem hele processen **gjort det nemt** at se, vi passer til stillingen, og at vi er en stærk kandidat. Derfor burde det også være **gjort nemt** for arbejdsgiveren at se, vi vil være en fair løn værd. Måske har vi endda skabt den løbende **forpligtigelse** for at have os med i forløbet, så arbejdsgiveren ”rammes” af tilbøjelighederne tabsaversion og tabte omkostninger (*Loss Aversion* og *Escalation of Commitment/Sunk Cost*) – de har nu haft os med i forløbet så længe, at de er bange for at miste os og de har ikke kun fysisk investeret i os, men også psykisk/mentalt, de forestiller sig os allerede i stillingen, og hvor godt det vil være.

Så under forudsætningen af, at vi har rimelige forventninger til lønpakken (løn, pension, goder, vilkår), og at vi forhandler med gode argumenter (nuværende/sidste lønpakke, branchens/fagets lønniveau, kvalifikationer, udvikling, erfaring, m.m.), så kan en løsning nok findes om ansættelse. Arbejdsgiveren kan i nogle tilfælde være lidt presset pga., at andre (næsten lige så gode) kandidater kan springe fra, hvis det trækker ud. Men du bør ikke prøve at bruge dette til at presse citronen, da det kan få dem til helt at droppe dig, eller du senere vil blive sprunget over i lønforhandlinger eller lønjusteringer. Det er bedre at starte på et fair forhandlingsresultat med gensidig respekt for argumenterne – og for den rette arbejdsplads, i det rette team, med den rette kultur, med et motiverende job, med fair lønpakke og med gode forhold, så er det sidste ekstra på lønnen ikke vigtigt.

Oversigt og Afslutning

Nedenfor ses i Figur 18 en oversigt over den **Grønne tråd til Adfærdsdesign i Jobsøgning**, der er gennemgået i det ovenstående, hvor løsninger eller indgriben fra adfærdsdesign er lagt ind, hvor de anvendes, for at forklare, hvorfor elementerne og trinene i **Den Røde Tråd til Jobbet** virker effektivt:



Figur 18 – Oversigt over Adfærdsdesign i Den Røde Tråd til Jobbet

Man kunne lave en helt ny analyse på en anden jobsøgningsproces end min, eller man kunne anvende en bestemt metode (se kilderne på side 16) fremfor min generiske model (se Model 6 på side 18). Man kunne også anvende BIT's *EAST-framework*¹⁶ eller selv udvikle løsninger specifikt til hver friktion. Alle disse ændringer i analysen kunne lede til nye ideer og indsigter om, hvordan adfærdsdesign kan berige jobsøgningen.

Min pointe er, at der er mange uudforskede muligheder endnu, som jeg slet ikke har berørt, da denne e-bogs formål er at afprøve og påvise, at adfærdsdesign med stor sandsynlighed kan hjælpe i jobsøgning, selvom tests af løsninger og indgriben er umulige at gennemføre som individuel jobsøgende. Dette kræver jo nok, at metoder afprøves af mange jobsøgende for at påvise en statistisk sammenhæng mellem løsning/indgriben og resultater, eksempelvis af et jobcenter med to grupper af jobsøgende (en kontrolgruppe og en gruppe, der afprøver adfærdsdesign på en enkelt ting).

I skrivende stund (forår 2022) er der næsten fuld beskæftigelse, dvs. der er et jobmarked, hvor det for arbejdsgiverne er svært at tiltrække talent til specielt de mere krævende stillinger. I den ledergruppe, som jeg sidder i, har vi lige hørt et spændende

indlæg om netop dette emne. Det kunne derfor være nærliggende at antage, at det også kunne være interessant at analysere og afprøve, om adfærdsdesign kunne anvendes af arbejdsgiverne i rekrutteringsprocessen til at puffe til de bedste kandidater, så de søger stillinger hos ens organisation.

Ved enhver analyse er det vigtigt at overveje fejkilder, usikkerheder, og om der er andre syn på tingene end dit eget. Jeg har tidligere nævnt¹⁵ at /KL.7 har kritiseret den overdrevne brug af tilbøjeligheder og tommelfingerregler, specielt uden systematisk at få bekræftet, om de virkelig er til stede. Dr. Pelle Guldborg Hansen, kritiserer to-system-modellen, som han siger ”ikke holder”⁴⁹. I sin præsentation for Folketingets Klima-, Energi- og Forsyningsudvalg 2022-04-21⁵⁰ viser Pelle en tre-system-model i stedet, som tyder på er en model⁵¹ af Keith E Stanovich (emeritus professor fra University of Toronto i Canada). Om dette får en større indvirkning på min analyse, tvivler jeg dog på, da kritikken ikke ændrer væsentligt på min analyse, men mere på baggrundsfortællingen om adfærdsdesign, adfærdsindsigt, nudging og adfærdsøkonomi. Morten Münsters 7 Adfærdsprincipper er stort set uafhængige af kritikken fra /KL.7 og Dr. Pelle Guldborg Hansen.

Men det er vigtigt at huske, at jeg stadigvæk blot er en *velinformeret og belæst amatør*, så min nedkogning af teorierne og anvendelse af dem kan meget vel være behæftet med fejl, mangler og misfortolkninger, som professionelle adfærdsforskere og adfærdsdesignpraktikere vil påpege og derfor have gjort væsentligt anderledes. Derfor håber jeg, de vil dele disse indsigelser med mig, så jeg kan rette fejl og mangler i nyere versioner af denne e-bog, således at den bliver bedre, og så læserne og jeg selv får bedre forståelse.

Denne e-bog er, så vidt jeg ved, det første forsøg på at anvende adfærdsdesign inden for jobsøgning til at puffe til arbejdsgiverne. Mit formål har ikke været af lave en fyldestgørende beskrivelse af teorien eller et forsøg på at udføre en analyse i klasse med det, som forskere og praktikere i adfærd laver i deres hverdag som professionelle. Men jeg håber at lave kickstarten til, at man måske ser lidt mere med interesse på adfærdsdesign indenfor jobsøgning og rekruttering. Jeg håber, at du har haft glæde af denne e-bog, samt at min tilgang til jobsøgning giver dig ekstra værdi, der supplerer eller

⁴⁹ Se: https://www.linkedin.com/posts/pelleguldborghansen_torsdag-aften-kiki-og-jeg-scroller-linkedin-activity-6923037256232402944-7wuN/

⁵⁰ Se: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6923191726534713344/>

⁵¹ Stanovich, Keith E, (2009) “Distinguishing the reflective, algorithmic, and autonomous minds: Is it time for a tri-process theory?”, in Evans, Jonathan & Keith Frankish, (2009), “In two minds: Dual processes and beyond”, Oxford University Press, <https://tinyurl.com/2p9y77u3>

komplimenterer, hvad du har lært andre steder. Du har forhåbentlig også fået lidt mere interesse for at lære endnu mere om adfærdsøkonomi, nudging, adfærdsindsigt og adfærdsdesign. Her er nogle af de kurser, bøger m.m., jeg har haft glæde af at se på:

Morten Münster	<ul style="list-style-type: none"> • Masterclass i Adfærdsdesign (online kursus) • Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag (bog) • Jytte vender tilbage (bog) • Personlig indflydelse (bog) • Adfærd (podcast)
Jens Balle	<ul style="list-style-type: none"> • Adfærdsdesign og Nudging (kursus hos IBC, Kolding) • Hulemænd i Habitter (bog) • Når hulemænd investerer (bog) • Investering på hjernen (podcast)
Dan Ariely & Kristen Berman	<ul style="list-style-type: none"> • Behavioral Design Bootcamp (online kursus) • Predictably Irrational - The hidden forces that shape our decisions (bog/videobog)
Nurit Nobel & Dr. Christina Gravert	<ul style="list-style-type: none"> • Designing Nudges - A step-by-step framework to designing behavioral interventions that work (online kursus)
Dilip Solman	<ul style="list-style-type: none"> • Behavioral Economics in Action (online kursus) • The Last Mile - Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights (bog)
Henrik Dresbøll	<ul style="list-style-type: none"> • Få det til at ske - maksimal effekt, mikrohandling - fra intention til handling (bog) • Adfærdsledelse (podcast)
Sally Khallash	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningsstrategi - adfærdsøkonomi som katalysator for vækst (bog) • Primus Optimus (Sally deltager som eksperter i podcast med Lasse Rimmer)
Thomas Zoëga Ramsø	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction to Neuromarketing & Consumer Neuroscience (bog) • An Introduction to Consumer Neuroscience & Neuromarketing (online kursus)
Niels Holm Jensen m. fl.	<ul style="list-style-type: none"> • Adfærdsdesign (bog)
Daniel Kahneman	<ul style="list-style-type: none"> • Thinking, Fast and Slow (bog)
Cass R. Sunstein & Richard H. Thaler	<ul style="list-style-type: none"> • Nudge - The Final Edition (Revised) (bog) • Misbehaving - The Making of Behavioral Economics (bog)
Eric J. Johnson	<ul style="list-style-type: none"> • The Elements of Choice - Why the Way We Decide Matters (bog)
OECD & Dr. Pelle Guldborg Hansen	<ul style="list-style-type: none"> • Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit (online/bog)
BIT & David Halpern	<ul style="list-style-type: none"> • Inside the Nudge Unit - How small changes can make a big difference (bog) • Inside the Nudge Unit (podcast)
Michael Hallsworth & Elspeth Kirkman	<ul style="list-style-type: none"> • Behavioral Insights (bog)
Behavioural Economics Team of the Australian Government (BETA)	<ul style="list-style-type: none"> • Behavioural insights for public policy & 4D Framework (online kursus)
James Clear	<ul style="list-style-type: none"> • Atomic Habits (bog)
Melina Palmer	<ul style="list-style-type: none"> • What You Customer Wants and Can't Tell You - Unlocking Consumer Decisions with the Science of Behavioral Economics (bog) • The Brainy Business (podcast)
Prof. Robert West m. fl.	<ul style="list-style-type: none"> • Behaviour Change Wheel - A Guide to Designing Interventions (bog)
Bj Fogg	<ul style="list-style-type: none"> • Tiny Habits - Why Starting Small Makes Lasting Change Easy (bog)

/Lars

