

INHOUD

Inleiding door Ap Dijksterhuis	7
De psychologie van het overtuigen	11
Beïnvloedingstechnieken	13
1. Wederkerigheid – Geven en nemen	19
2. Commitment en consistentie – Wie a zegt, zal ook b zeggen	29
3. Sociale bewijskracht – De mens als kudde-dier	39
4. Sympathie – Vriendschap als bondgenoot	49
5. Autoriteit – Blinde gehoorzaamheid	59
6. Schaarste – Zolang de voorraad strekt	67
7. Eenheid – Het wij-gevoel	75
Invloed in de eenentwintigste eeuw	85
Over de auteur	87

INLEIDING

We willen ons veilig voelen, we willen schonere straten, minder files, minder mensen met overgewicht, minder rokers, en minder CO₂-uitstoot zodat we de opwarming van de aarde tegen kunnen gaan.

Psychologen en gedragseconomen beweren graag dat alle serieuze problemen waarmee de mensheid kampt goed beschouwd gedragsproblemen zijn. Ze hebben niet ongelijk: als je zou weten hoe je het gedrag van mensen zou kunnen beïnvloeden, kun je nagenoeg elk probleem te lijf. Dit geldt niet alleen voor maatschappelijke problemen, maar ook voor persoonlijke struikelblokken: we willen graag dat onze collega's afspraken nakomen, dat onze kinderen meer buiten spelen en zelf willen we vaker de daad bij het woord voegen.

Zou het niet geweldig zijn als we weten hoe we menselijk gedrag kunnen beïnvloeden, hoe we mensen kleine duwtjes in de goede richting kunnen geven?

Overheden en andere professionele beïnvloeders grijpen graag naar voorlichting. 'Als we mensen bewust maken van een probleem en vertellen wat ze moeten doen, komt het vanzelf wel goed. Als we mensen vertellen dat roken heel slecht is voor hun gezondheid, gaan ze ermee stoppen; als we mensen voorhouden dat ze hun flessen en andere afval in afvalbakken moeten gooien en niet ernaast moeten dumpen, dan worden onze straten vanzelf schoner.'

Voorlichting is eenvoudig toe te passen en heel nobel, maar het heeft een groot nadeel: het werkt meestal niet. Voorlichting gaat ervan uit dat mensen rationele, bewust handelende wezens zijn, en dat zijn ze maar af en toe. Gedragsbeïnvloeding via voorlichting is vaak een hopeloze missie.

Maar gelukkig hebben we Robert – Bob – Cialdini. Cialdini is uitgegroeid tot een van de invloedrijkste psychologen, en zijn naam is synoniem met het wetenschappelijke gebied van de gedragsverandering of gedragsbeïnvloeding. Toen Cialdini in de jaren zeventig met zijn onderzoek begon, beseftte hij al snel dat mensen meestal helemaal niet zo bewust handelen. Ze doen heel veel op de automatische piloot. Inmiddels zijn vrijwel alle psychologen het hier wel over eens, maar veertig jaar geleden was dit een ronduit revolutionair idee.

De gedachte dat mensen niet zo rationeel zijn en sterk beïnvloed worden door onbewuste processen, wekt weleens wrevel van mensen die vinden dat het een kil mensbeeld schept, een beetje alsof we allemaal maar robots zijn. Cialdini zag dat anders. Het feit dat we soms makkelijk beïnvloed worden maakt ons kwetsbaar en daarmee juist heel menselijk. Zo onderzocht Cialdini het fenomeen dat we in de Engelstalige literatuur *basking in reflected glory* noemen: we beleven plezier aan het pronken met de prestaties van mensen, groepen of sportteams waarmee we ons identificeren. Als Oranje heeft verloren op een WK of EK lopen er veel minder mensen met een oranje shirt op buitenlandse campings rond dan wanneer ‘we’ hebben gewonnen. Niets menselijks is ons vreemd.

Wat Cialdini zo ongeloofelijk goed maakt? Hij slaagt er als geen ander in om theorie en praktijk op een bijzonder innovatieve en goed onderbouwde manier te verenigen. Het

werk van Cialdini is, vanuit wetenschappelijk oogpunt, theoretisch zeer sterk en vernieuwend – de zes technieken in zijn werk staan als een huis. Zijn onderzoek is heel praktisch en makkelijk toepasbaar en hij heeft de wetenschap zelf verbeterd door creatief onderzoek te doen. Cialdini is een held onder jonge onderzoekers die houden van zijn lef en verbeeldingskracht. Keer op keer is hij in staat om studies te bedenken waar wetenschappelijke fijnproevers van watertanden. Wil je de Amerikaanse presidentiële verkiezingen voorspellen? Makkelijk zat: tel het aantal weggegooides flyers van de verschillende kandidaten. Hoe meer er worden weggegooid, hoe minder stemmen. Want, zo redeneerde Cialdini, als je een flyer van jouw kandidaat onder de ruitenwisher van je auto vindt, is de kans dat je die weggooit kleiner dan wanneer je een flyer vindt van de tegenkandidaat.

Bob Cialdini bedacht het, testte het in de omgeving van tien verschillende stembureaus, en bleek gelijk te hebben. Bij alle tien stembureaus kwam het uit. Je moet er maar op komen.

Hij heeft met zijn onderzoeksteam tientallen experimenten gedaan die ons veel vertellen over de menselijke natuur in het algemeen en gedragsbeïnvloeding in het bijzonder. Nog een sprekend voorbeeld: stel, je wilt zo veel mogelijk geld verdienen voor je sportvereniging en je gaat repen chocola, die je zelf hebt ingekocht voor 1 euro, aan de deur verkopen voor 2 euro. Hoe krijg je mensen zover dat ze die repen kopen? Gewoon vragen of ze interesse hebben werkt niet zo goed.

Cialdini onderzocht het en leerde ons het *door in the face-effect*. Je vraagt eerst of mensen voor 10 euro een ticket voor een willekeurige voorstelling willen kopen. Dat willen ze natuurlijk niet, maar als je daarna vraagt of ze dan misschien wel voor ‘slechts’ 2 euro een reep chocola willen kopen, voelen ze zich gedwongen om dat te doen. Jij hebt

als verkoper immers al een concessie gedaan door te ‘zakken’ van 10 naar 2 euro. Het door in the face-effect is gebaseerd op een van de zeven beïnvloedingstechnieken van Cialdini: wederkerigheid. Als iemand iets voor je doet, voel je de druk om iets terug te doen.

Het bedrijf waar ik werk maakt van Cialdini’s technieken gebruik om straten schoner te krijgen. We beginnen met het uitdelen van stickers (‘voor een schone buurt’) waarbij we mensen vragen om deze naast hun voordeur te plakken. Ze committeren zich aan het doel om met zijn allen de buurt netjes te houden. Vervolgens plaatsen we borden met een vergelijkbare tekst bij de afvalcontainers. Mensen die zich al aan het doel hebben gecommitteerd met de sticker bij hun voordeur willen consistent zijn (waarmee we gebruikmaken van een andere Cialdini-techniek, namelijk *commitment en consistentie*), en ervaren bovendien sociale druk. Iedereen wil een schone buurt, dus moet je daar zelf ook aan meewerken. En zie, de buurt wordt inderdaad schoner. Er wordt dertig tot zestig procent minder rotzooi gemaakt.

Welkom in de wereld van de gedragsbeïnvloeding. Bob Cialdini is de grondlegger van dit fascinerende wetenschapsgebied.

Ap Dijksterhuis

Hoogleraar psychologie Radboud Universiteit Nijmegen
Founding partner Dijksterhuis & van Baaren

DE PSYCHOLOGIE VAN HET OVERTUIGEN

Robert Cialdini, emeritus hoogleraar psychologie en marketing aan de universiteit van Arizona, geldt als dé autoriteit op het gebied van beïnvloeding. Toch beschouwde hij zichzelf lange tijd als een watje, schrijft hij in zijn bestseller *Influence*. Jarenlang liet hij zich als een onnozele hals door colporteurs, liefdadigheidsorganisaties en andere huis-aan-huisverkopers allerlei producten en diensten aansmeren – ook als hij die helemaal niet wilde hebben. Als wetenschapper raakte hij gefascineerd door de psychologie van de volgzzaamheid. Samen met zijn studenten deed hij experimenten om te onderzoeken waarom mensen instemmen met een verzoek. Welke factoren zorgen ervoor dat we ja zeggen tegen iets wat we onder andere omstandigheden zouden weigeren?

Misschien moet ik eens kijken naar de praktijk, dacht Cialdini na verloop van tijd. Verkopers, reclamemakers, autodealers, makelaars, lobbyisten, politici en marketeers weten precies hoe je van anderen iets gedaan kunt krijgen. Het is immers hun beroep om anderen voor hun karretje te spannen. En dus ging hij bij deze experts in volgzzaamheid in de leer. Drie jaar lang volgde hij deskundigen op de voet. Hij schreef zich in voor verkoopopleidingen, bestudeerde handboeken, observeerde strategieën en technieken, sprak met de meesters zelf, maar ook met organisaties die opkamen voor hun slachtoffers. Hij toetste, kortom, de theorie aan de praktijk. De effectiefste beïnvloedingstactieken, zo concludeerde Cialdini, zijn terug te brengen tot zeven principes die ons gedrag bepalen: wederkerigheid, consis-

tentie, sociale bewijskracht, sympathie, autoriteit, schaarste en eenheid. Die 'weapons of influence', zoals hij ze noemt, bespreekt hij stuk voor stuk uitvoerig in zijn boek. Hij legt uit welke functie ze in de samenleving vervullen, hoe experts ze te gelde maken en wat je kunt doen om je tegen sluwe marketing- en verkooptrucs te wapenen. Want *Influence* was aanvankelijk bedoeld voor consumenten, maar toen het in 1984 verscheen werd het vooral opgepikt in kringen van marketeers en salesmensen. En dat is niet zo vreemd. Wie weet hoe de principes werken, kent immers de zeven geheimen van het overtuigen.

Ook als je niet geboren bent met de gave van het overtuigen, kun je leren hoe je anderen kunt laten doen wat jij wilt. Beïnvloeden is namelijk geen kunst, stelt Cialdini, maar een wetenschap. Met de door hem ontwikkelde zeven basistechnieken kun je iedereen alles verkopen.

Wat die technieken zo effectief maakt, is dat de principes die eraan ten grondslag liggen berusten op gedachte-loos, impulsief gedrag. Consumenten maken daar steeds meer gebruik van, gedwongen door een snel veranderende wereld met een overdaad aan prikkels en te weinig tijd om ze stuk voor stuk zorgvuldig en analytisch te doorgronden. Tijdgebrek treft ook geïnteresseerde lezers. Aan dat probleem komt *De kleine Cialdini* tegemoet. Het volgt in grote lijnen het gedachtegoed van Cialdini's standaardwerk, dat na ruim veertig jaar nog steeds het meest gelezen en best verkochte boek over beïnvloeding en overtuigen is.

BEÏNVLOEDINGSTECHNIEKEN

Robert Cialdini werd ooit gebeld door een vriendin die in een toeristisch oord een sieradenwinkeltje runde. Er was haar iets vreemds overkomen, vertelde ze. Omdat ze maar niet van een partij sieraden af raakte, had ze aan de vooravond van een zakenreis een medewerker de opdracht gegeven ze voor de helft van de prijs te verkopen. Maar haar collega had de notitie verkeerd gelezen en in plaats daarvan de prijs verdubbeld. Toen de eigenaresse van haar reisje terugkeerde, bleek de hele partij verkocht. Ze was aangenaam verrast maar ook verbijsterd, en ze hoopte dat Cialdini een verklaring had voor het vreemde gedrag van de kopers.

De psycholoog legde haar uit dat het gedrag van mensen zich vaak volgens vaste patronen voltrekt. Dat hebben ze gemeen met dieren. Zo slaat een roodborstje alarm wanneer een soortgenoot zijn territorium binnendringt. Om hem af te schrikken zal de vogel dreigementen uiten en als die geen effect sorteren, bindt hij de strijd met de indringer aan. Telkens wanneer die situatie zich voordoet, zal het roodborstje zich op dezelfde manier gedragen. Ethologen noemen zulke gedragspatronen ook wel *fixed-action patterns*. Bij elke situatie – paren, voederen, nestelen – hoort een ander patroon, een vaste reeks handelingen die automatisch in werking treedt wanneer een bepaalde prikkel aanwezig is. Die prikkel, zo ontdekten ethologische onderzoekers, is vaak één specifieke eigenschap. Bij roodborstjes is dat de kleur rood. Wanneer een merel hun territorium

binnenvliegt, zullen ze hem negeren, maar een bolletje rode veren wordt wel als een vijand beschouwd en als zodanig behandeld.

Mensen, aldus Cialdini, gedragen zich in veel gevallen ook volgens mechanische of automatische patronen. Hij noemt dat fenomeen *klik, start*. Klik: het juiste patroon treedt in werking; en start: er volgt automatisch een bepaalde handeling. Toen het Schotse whiskyhuis Chivas Regal in zwaar weer verkeerde, voerden de managers een prijsverhoging in waardoor het merk veel duurder werd dan concurrerende labels. En wat bleek? De verkoop nam zienderogen toe, hoewel aan het product niets was veranderd. Kennelijk beschouwden de kopers die hoge verkoopprijs als een teken van kwaliteit. In plaats van alle aspecten van het product te bestuderen om tot een afgewogen oordeel over de waarde ervan te komen, lieten ze alleen de hoge prijs meewegen. Precies hetzelfde deden de toeristen in het sieradenwinkeltje van Cialdini's kennis.

Afsnijden

Zo'n automatische reactie mag misschien lichtzinnig overkomen, toch is de menselijke neiging tot impulsief gedrag doorgaans uiterst effectief en economisch. Consumenten zijn vaak niet in staat een product op zijn merites te beoordelen. Ze beschikken over onvoldoende kennis of tijd om elk aspect te doorgronden en zich een weloverwogen oordeel te kunnen vormen. In plaats daarvan nemen ze de kortste weg en vertrouwen ze op wat ze wel weten. Een product waarvan de waarde toeneemt, zo redeneerden de kopers van het duurdere whiskylabel, stijgt immers in prijs.

Dergelijke simplificaties of *shortcuts* hebben we hard nodig bij onze besluitvorming, stelt Cialdini. Ons leven voltrekt zich in een buitengewoon hoog tempo en verandert voortdurend. Er kan niet van ons verwacht worden dat we alle aspecten van elke nieuwe situatie, ontmoeting of ge-

beurtenis herkennen en analyseren. En dus kunnen we ons gedrag maar beter laten leiden door sleutelkenmerken.

Een voorbeeld daarvan is: een deskundige spreekt altijd de waarheid. We zijn gevoelig voor autoriteit, zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, en laten ons graag overtuigen door een expert. Doen we dat uitsluitend op grond van zijn status als deskundige, dan passen we de klik-start-benadering toe. Luisteren we kritisch naar zijn argumenten en handelen we vervolgens op basis van een weloverwogen besluit, dan zullen we gecontroleerd reageren, zo blijkt uit onderzoek. Zo kregen studenten van de universiteit van Missouri een stelling voorgelegd van een deskundige die vond dat alle ouderejaars een algemeen examen moesten afleggen voordat ze verder mochten studeren. Dege-
nen die dat persoonlijk aanging, lieten zich vooral overtuigen door de kwaliteit van de argumenten van de deskundige, terwijl de studenten die begrepen dat de maatregel pas na hun afstuderen zou ingaan voornamelijk afgingen op zijn onderwijskundige expertise.

Als het thema van wezenlijk belang is, zo mag je hieruit concluderen, kunnen we een klik-start-reactie weerstaan. Toch mogen we daar niet van uitgaan, waarschuwt Cialdini. Dat blijkt wel uit een levensgevaarlijk verschijnsel in de luchtvaart dat *captainitis* heet. Veel vliegtuigongelukken worden veroorzaakt door een cruciale fout van een gezagvoerder die niet door andere bemanningsleden is opgemerkt, laat staan gecorrigeerd. Hoewel er in een levensbedreigende situatie onmiskenbaar sprake is van een persoonlijk belang vertrouwen de bemanningsleden automatisch op de deskundigheid van de expert.

Snoodaards en bedriegers

De keerzijde van automatische gedragspatronen is dat ze ons kwetsbaar maken tegenover iedereen die weet hoe ze werken. In de dierenwereld zijn daar talrijke voorbeelden van te