



Special
Sneak Peek!

De psychologie van het **OVERTUIGEN**

Miniboekje met:

- Artikelen over Robert Cialdini
- Columns van onder anderen:
 - Ben Tiggelaar
 - Roos Vonk
 - Jeroen Busscher



Aan dit mini-boekje werkten mee:



Dr. Robert Cialdini verwerf wereldfaam met zijn bestseller 'Invloed'. Hij is *W.P. Carey Distinguished* hoogleraar Marketing en *Regents* hoogleraar Psychologie aan Arizona State University. Op het gebied van overtuigen en beïnvloeden is Cialdini de meest geciteerde sociaal psycholoog ter wereld.



Ben Tiggelaar is *bestseller* auteur, columnist en trainer. Zijn boek 'Dromen Durven Doen' ging ruim 150.000 keer over de toonbank en daarmee is Ben de best verkopende Nederlandse managementschrijver van dit moment. Ben schrijft scherpe, prikkelende columns voor *Intermediair* en ondernemerstijdschrift *de Zaak*.



Remco Claassen wordt door velen gezien als de beste leiderschapstrainer van Nederland. Remco ontwikkelde een unieke, persoonlijke visie op leiderschap en persoonlijke effectiviteit. Gefundeerd op de inzichten van grote leiderschapsdenkers, en 'gemarkteerd' in een eigen, ontwapenende aanpak.



Jos Burgers schreef de best verkochte managementboeken van 2006 (Klanten zijn eigenlijk net mensen) én van 2008 (Hondenbrokken). Jos is met recht de meester van de *eye-openers*: met zijn praktische, anekdotische verhalen houdt hij zijn gehoor een spiegel voor. Een (spiegel)beeld waarom je eerst moet lachen ... en daarna gaat nadenken.



Roos Vonk is hoogleraar Sociale Psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is zij columnist in *Psychologie Magazine* en *Intermediair*. Roos Vonk deed opvallend onderzoek naar het effect van slijmen op de werkplek. In de psychologie is het 'Slime Effect' wereldwijd bekend dankzij haar. Afgelopen jaar verscheen haar boek 'Ego's en andere ongemakken'.



Jeroen Busscher schrijft, adviseert en doceert. Hij heeft een sprankelende en originele visie op organisatiecultuur, waarmee hij al een frisse wind door menig organisatie heeft geblazen. Jeroen schreef diverse boeken, waaronder 'Pimp je afdeling' en het 'Prekenboek voor leiders'.



Jan van Setten is een door de wol geverfde docent en adviseur. Hij was o.a. general manager binnen Alcoa en verzorgt nu al jaren trainingen over organisatieverandering en commercie. Eind 2010 verschijnt zijn eerste boek 'Hoe krijg ik ze zover?'



Pacelle van Goethem is dé overtuig & stemcoach van Nederland. Ze is onderzoeker en veelgevraagd spreker over overtuigen & stem. Ze is stempatholoog met specialisatie Psychologie en schreef de bestseller *Ijs verkopen aan Eskimo's*, over de psychologie van overtuigen. Binnenkort verschijnt haar audioboek *het Geheim van Overtuigen*.

Inleiding

Gefeliciteerd met het aanvragen van dit miniboekje! Hiermee zet u de eerste stap naar een wereld waarin iedereen doet wat u wilt. In deze brochure vindt u een aantal artikelen over de principes van Robert Cialdini, de meester in het overtuigen. Daarnaast komen er verschillende beïnvloedings-experts aan het woord. Zij hebben een column geschreven, waarbij de ene column aansluit bij de principes van Cialdini en de andere een leuk inzicht geeft in de psychologie van het overtuigen.

Tijdens het seminar **De Psychologie van het Overtuigen** onthullen invloedgoeroe Robert Cialdini en de 7 experts hun geheimen over beïnvloeden en overtuigen. Meer dan 750 deelnemers gingen u voor! En slechts éénmaal per jaar. Beperkte plaatsen! U ontvangt een uitgebreid deelnamepakket.

Hadden we al gezegd dat uw haar zo goed zit?

DenkProducties

Inhoud

Artikel	Zo doen anderen wat ú wilt	6
Column	Jos Burgers	14
Artikel	‘Het is niet de kúnst van het overtuigen, maar de wetenschap	16
Column	Jeroen Busscher	21
Column	Roos Vonk	22
Artikel	Niet zo goed als anders	24
Column	Pacelle van Goethem	25
Artikel	Iedereen kan verkopen – invloed voor dummies	26
Column	Ben Tiggelaar	33
Artikel	Cialdini: ‘informatietijdperk maakt consument dommer’	34
Column	Jan van Setten	37

Zo doen anderen wat ú wilt

Hoe krijg je de buurman zover dat hij met je zware koffers sjouwt? En hoe verkoop je het snelst iets op internet? Kortom, hoe krijg je meer overtuigingskracht? Redacteur Marloes Zevenhuizen luisterde naar Robert Cialdini, internationaal expert op het gebied van beïnvloeding en bracht zijn adviezen in de praktijk.

Zes technieken voor meer overtuigingskracht

1] Benadruk uw deskundigheid

Stel, u wacht in uw auto voor het verkeerslicht. Als het licht eindelijk op groen springt, trekt uw voorganger tergend langzaam op. Hoe lang duurt het voordat u uw claxon indrukt?

Dat hangt niet alleen af van de vraag of u een geduldig persoon bent of niet, maar ook van het type auto vóór u, zo blijkt uit Amerikaans onderzoek. Als dat een oude, goedkope auto is, claxonneert u vrijwel zeker. Achter een nieuwe, dure auto toeteren de wachtenden slechts in de helft van de gevallen.

Een dure auto, een titel of een uniform: ze stralen allemaal status en deskundigheid uit. En wie autoriteit uitstraalt, heeft meer overtuigingskracht. Zo zijn mensen eerder geneigd om een papieren zak van straat op te rapen als hun dat wordt gevraagd door iemand die eruitziet als een beveiligingsbeambte. En als een man in een keurig kostuum de straat oversteekt terwijl het voetgangerslicht op rood staat, volgen anderen vaker zijn voorbeeld dan wanneer diezelfde man een spijkerbroek draagt.

Hoe kunt u deze kennis in uw voordeel gebruiken? Schroom niet om die gebieden waarop u werkelijk deskundig bent, in de strijd te werpen, adviseert Cialdini. 'Zorg ervoor dat degenen die u wilt overtuigen uw diploma's, getuigschriften en onderscheidingen onder ogen krijgen.' Bent u te bescheiden? Laat iemand anders u lof toezwaaien, bijvoorbeeld uw baas of collega: 'Dit is Marjan, expert op het gebied van...'

Een groot nadeel van gezagssymbolen is dat ze makkelijk zijn te vervalsen, schrijft Cialdini in zijn boek *Invloed*. Oplichters maken daarvan dankbaar gebruik. In een tv-programma zag ik laatst hoe een man met een geel jasje een ander diens auto afhandig maakte. Hij

deed zich voor als parkeerwacht en de nietsvermoedende automobilist gaf hem zonder aarzelen zijn sleutels om de auto 'even weg te zetten'.

Toch is het volgens Cialdini niet onverstandig dat we geneigd zijn te luisteren naar autoriteiten en deskundigen. Meestal hebben zij het namelijk wél bij het juiste eind. Maar, waarschuwt hij, u moet uzelf wel afvragen of zo iemand werkelijk deskundig is of slechts doet alsof.

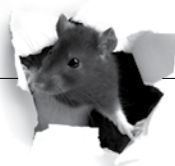
Tijd om te bekijken of ik mijn eigen autoriteit kan vergroten. Ik stuur de klantenservice van mijn telefoonprovider een formele én een informele e-mail met de vraag wanneer mijn abonnement afloopt. De ene keer gebruik ik mijn Hotmail-adres, begin ik met 'Hallo' en onderteken ik met 'Groetjes, Marloes'. De andere keer verstuur ik de mail vanaf mijn werkadres, is mijn aanhef 'Geachte heer/mevrouw' en sluit ik af met 'Met vriendelijke groet, Drs. M.H. Zevenhuizen'. Mijn formele e-mail wordt al na een dag beantwoord, op de informele komt geen enkele reactie. Een toevalstreffer? Misschien, maar onderzoek wijst in een andere richting.

2] Wees sympathiek

Aardige mensen krijgen meer gedaan. En er zijn verschillende manieren om voor elkaar te krijgen dat iemand je sympathiek vindt, vertelt hoogleraar Roos Vonk van de Radboud Universiteit Nijmegen tijdens het seminar.

Hoe meer twee mensen op elkaar lijken, hoe aardiger ze elkaar vinden, zegt Vonk. Er hoeven niet eens heel belangrijke overeenkomsten te zijn. Je bent bijvoorbeeld al meer bereid om iets te doen voor iemand die dezelfde initialen heeft als jij. In een onderzoek stuurdten proefpersonen bijvoorbeeld vaker een vragenformulier retour als de afzender dezelfde initialen had als zij. 'Maar vooral overeenkomstige normen en waarden doen het goed,' vertelt Vonk. Een gemeenschappelijke politieke voorkeur werkt dus beter dan de ontdekking dat jullie dezelfde tandarts bezoeken.

Het sympathieprincipe is gemakkelijk te misbruiken. Je kunt immers overeenkomsten suggereren die er niet zijn. Autoverkopers doen dat bijvoorbeeld, zegt Cialdini. Ze kijken of er golfclubs in de achterbak van een klant liggen en zeggen dan: "Ik hoop dat het goed weer blijft, dan kan ik gaan golfen". De wetenschapper adviseert echter om op zoek te gaan naar échte overeenkomsten. Zorg er niet voor dat anderen jou aardig vinden, maar dat jij de mensen aardig vindt die je wilt beïnvloeden. Dan is je invloed veel meer blijvend.



Ik probeer het sympathieprincipe uit op iemand bij wie ik via internet een koffiezetapparaat wil kopen. Haar vraagprijs ligt boven wat ik wil betalen. We hebben dezelfde voorletters – zij heet Mirjam, ik Marloes – dus dat is alvast mooi meegenomen. Ze vraagt of ik in de buurt woon, zodat ik het apparaat kan afhalen. Ik begin mijn mail met het benadrukken van de overeenkomsten tussen ons. Dat ik in dezelfde stad woon als zij, en dat ik haar buurt ken doordat daar vrienden van mij wonen. Ook gebruik ik dezelfde aanhef. Zij schrijft ‘Dag Marloes’, dus ik schrijf ‘Dag Mirjam’.

En? Het lijkt te hebben gewerkt, ik krijg het koffieapparaat voor de prijs die ik wil. Maar ik weet natuurlijk niet of Mirjam ook akkoord was gegaan als ik meteen met de deur in huis was gevallen. Daarom verzin ik een rigoureuzere test van dit principe. Ik ga in mijn appartementencomplex collecteren voor de Algemene Nederlandse Gehandicapten Organisatie. De eerste avond vraag ik simpelweg of mensen iets overhebben voor het goede doel. Het resultaat: zeven mensen geven niets, en ik haal 53 euro op. De tweede avond benader ik mijn burens volgens het sympathieprincipe. Ik benadruk dat ik in hetzelfde appartementencomplex woon: ‘Hallo, ik woon een paar huizen verderop. Heeft u nog wat over voor...?’ Ook maak ik de burens complimenten over hun huisdieren en planten. Want complimenten geven – of zelfs ronduit slijmen – is volgens Vonk ook een beproefde methode om aardig gevonden te worden. Dit keer geven slechts twee mensen niets, en ze dragen daarvoor direct een reden aan (‘Sorry, ik heb geen kleingeld’). Ook haal ik 65 euro op, bijna een kwart meer dan de vorige avond. Nog een groot voordeel: ik heb een aantal gezellige gesprekken gevoerd met mijn burens.

3] Laat iemand a zeggen, dan volgt b vanzelf

Hoe krijg je meer mensen naar de stembus? Houd een poosje voor de verkiezingsdatum een telefonische enquête waarin je vraagt of ze van plan zijn bij de komende verkiezingen te stemmen. Omdat stemmen sociaal wenselijk gedrag is, zal het grootste deel van de mensen ‘ja’ antwoorden op deze vraag. En wie deze toezegging eenmaal heeft gedaan, is eerder geneigd daarna écht naar de stembus te gaan, vertelt Cialdini.

De reden? Mensen handelen het liefst in overeenstemming met wat ze eerder hebben gezegd of gedaan. Inconsistentie is een onwenselijke eigenschap: als je daden en woorden niet overeenkomen, word je al snel gezien als een draaikont of een warhoofd.

Het consistentieprincipe is een uitstekend beïnvloedingswapen als je kleine stapjes neemt, zegt Cialdini. Als iemand ‘ja’ zegt tegen een klein verzoek, is hij daarna eerder geneigd om



'ja' te zeggen tegen een groter soortgelijk verzoek. In zijn boek *Involed* beschrijft hij hoe dit principe tijdens de Koreaanse oorlog, begin jaren vijftig, werd toegepast om Amerikaanse krijgsgevangenen te hersenspoelen. Ze zaten opgesloten in kampen in Noord-Korea waar Chinese communisten de leiding hadden. De Chinezen lieten hun krijgsgevangenen eerst uitspraken doen die slechts een klein beetje anti-Amerikaans waren, zoals: 'De Verenigde Staten zijn niet volmaakt'. Daarna gingen de Chinezen telkens een stapje verder. De krijgsgevangenen moesten bijvoorbeeld opschrijven uit welke feiten die onvolkomenheid bleek. Hun overheersers lieten die opstellen voor aan weer andere gevangenen. Langzaam maar zeker en zonder het zelf te merken, werden de Amerikanen zo collaborateurs.

Ik probeer het consistentieprincipe uit op een vriendin met wie ik deze zomer op vakantie ga. Zij wil deze zomer per se gaan kamperen, terwijl ik liever in een vakantiehuisje bivakkeer. Op een feestje probeer ik haar de opmerking te ontlokken dat kamperen ook niet alles is. Waarom zou je immers op een klein pitje koken als je ook een hele keuken tot je beschikking kunt hebben? Ze geeft toe dat je in een bed fijner slaapt dan op een kampeermatje. Ik laat het onderwerp even rusten en als ik haar weer spreek, is ze overtuigd: de tent blijft thuis.

Het consistentieprincipe werkt het krachtigst als je mensen hun plannen laat opschrijven en die vervolgens aan anderen laat lezen. Als een voornemen eenmaal zwart op wit staat en andere mensen ervan afweten, is het erg lastig om erop terug te komen. Leidinggevendens kunnen bijvoorbeeld aan hun werknemers vragen of die op papier willen zetten hoe hoog hun productie zal zijn. Maar ook voor persoonlijke goede voornemens werkt opschrijven volgens Cialdini prima. Ik neem de proef op de som met mijn slechte gewoonte te laat te gaan slapen en daardoor te laat op mijn werk te verschijnen. Aan al mijn collega's mail ik de belofte dat ik een week lang keurig om half negen op de redactie zal komen. Het resultaat is dat ik, hoe slaperig ook, alles in het werk stel om op tijd te zijn. Als ik de eerste dag dertien minuten te laat ben, krijg ik van drie collega's te horen dat ze teleurgesteld zijn. Ik voel me schuldig en kom de volgende dag wél op tijd.

4] Doe concessies

Neemt u vaak een cadeautje mee als u bij iemand gaat eten? Een fles wijn misschien, of chocola? Ja? Dan bent u gevoelig voor het principe van wederkerigheid. Of, zoals Cialdini het noemt: 'the good old give and take'. Als iemand je iets geeft, zoals een heerlijk entetje, voel je je verplicht om diegene iets terug te geven. Dat is zelfs het geval als je iets krijgt waar je eigenlijk niet op zit te wachten. Zo blijft de 'interpersoonlijke bankrekening' in balans.

Wie nooit een prestatie beantwoordt met een tegenprestatie, wordt al snel gezien als klaploper of profiteur. Wederkerigheid is volgens de hoogleraar dan ook een van de principes die de krachtigste invloed hebben op ons gedrag. Daarom kun je je beter niet afvragen: 'Wie kan mij helpen?' maar: 'Wie kan ik helpen?' Cialdini: 'Je vrienden, je burens, je partner en zelfs je kinderen zullen meer openstaan voor jouw verzoeken als je eerst iets hebt gedaan voor hen.'

Geschenk en gunsten hebben de meeste impact als ze aan drie eigenschappen voldoen: ze moeten betekenisvol, onverwacht en persoonlijk zijn. Onderzoeker David Strohmets en zijn collega's lieten dit uittesten door obers in een restaurant. Ze volgden drie scenario's om meer fooi te krijgen. Bij het eerste scenario gaf de ober de gasten bij de rekening elk een pepermuntje. Een betekenisvolle gift (veel mensen nemen graag pepermunt na het eten), en de fooi viel 3 procent hoger uit. In het tweede scenario was de gift niet alleen van betekenis, maar ook onverwacht: de gasten kregen per persoon twee pepermuntjes. De fooi steeg met 14 procent. Het derde scenario, waarin de gift bovendien persoonlijk was, leverde het meeste op. De ober gaf de gasten ieder een pepermuntje, waarna hij even later terugkwam met voor iedereen nog een tweede - 'Omdat jullie zulke aardige mensen zijn'. Het resultaat: 23 procent meer fooi.

Het wederkerigheidsprincipe geldt ook voor concessies. Als iemand een concessie doet, is de ander geneigd óók een concessie te doen. Zo beschrijft Cialdini een experiment waarin studenten werd gevraagd of ze jonge delinquenten wilden begeleiden bij een uitstapje naar de dierentuin. Weinig studenten stemden toe: nog geen twintig procent. Dat veranderde als de vraag werd voorafgegaan door een relatief groter verzoek, namelijk of ze twee jaar lang twee uur per week mentor van jeugdige delinquenten wilden zijn. Als de studenten 'nee' zeiden, werd hun gevraagd mee te gaan naar de dierentuin. Ineens was zestig procent hiertoe bereid. Omdat de vragensteller een concessie had gedaan, konden de studenten bijna geen nee meer zeggen tegen het relatief kleine verzoek. Het eerste verzoek moet overigens niet buitenproportioneel groot zijn (een verdubbeling van uw salaris, bijvoorbeeld), anders zal degene die u wilt overtuigen uw tweede verzoek niet als concessie beschouwen.

Deze tactiek zet ik in als ik een weekend weg wil. Eerst vraag ik aan mijn ouders of ik in de zomervakantie hun auto twee weken mag lenen. Als ze nee zeggen, vraag ik of ik hem dan komend weekend mag gebruiken. Ze kijken wat bedenkelijk - ze hadden zelf ook plannen om weg te gaan - maar ze lenen me de auto wél uit.

5] Maak gebruik van kuddegedrag

De mens is een kuddedier. Vooral in situaties waarin we niet precies weten wat we moeten doen, kijken we hoe anderen handelen. Een voorbeeld hiervan geeft Cialdini in zijn boek *Overtuigingskracht*. Een schrijfster van teksten voor infomercials wist bijna een twintig jaar oud verkooprecord te breken. Dit deed ze door het zinnetje 'Onze telefonisten zitten voor u klaar' dat in beeld verschijnt, te vervangen door: 'Als onze telefonistes in gesprek zijn, probeert u het dan later nog eens.'

Hoe dat kan? Volgens Cialdini verschijnt bij de eerste mededeling het beeld op je netvlies van verveelde medewerksters die hun nagels zitten te vijlen. Terwijl je bij de tweede uitspraak telefonisten voor je ziet die druk in gesprek zijn met mensen die het product óók willen hebben.

Als u iemand wilt overtuigen, doet u er dus goed aan hun te wijzen op anderen die dezelfde keuze maken. Wilt u dat al uw vrienden op uw feestje komen? Vertel hun dan wie er allemaal nog meer van de partij zijn. Wilt u dat de mensen in uw bedrijf zuiniger met energie omgaan? Benadruk dan dat het merendeel van de werknemers aan het eind van de werkdag het licht uitdoet. Volgens Cialdini volgen we het snelst het voorbeeld van mensen die op ons lijken. Dus wanneer u als werkgever iemand wilt overreden om bij u in het bedrijf te komen werken, overtuig hem of haar dan niet zelf. Laat het doen door een werknemer die op diegene lijkt.

Sociaal bewijs kan echter ook negatief uitpakken. Als veel mensen het verkeerde doen, zullen anderen hun voorbeeld volgen - ook al hadden ze die intentie in eerste instantie misschien niet eens. Bekend is Cialdini's voorbeeld van het Petrified Forest (Versteende Woud) in Arizona. Daar staan bordjes met de mededeling: 'Uw erfgoed wordt dagelijks aangetast door de diefstal van veertienduizend kilo versteend hout per jaar, meestal stukje bij beetje.' Dat is niet handig, meent Cialdini, want zelfs de meest rechtschapen persoon krijgt hierdoor de neiging om ook zijn stukje hout maar snel mee te nemen.

Ik probeer het principe van sociale bewijskracht uit op de website *psychologiemagazine.nl*. Bij de psychologische tests voeg ik aan één het zinnetje 'Deze test is het populairst' toe. Een week later blijkt het aantal bezoeken aan deze test met elf procent te zijn gestegen, ook al staat de mededeling in heel kleine lettertjes onder de aankondiging van de test. Immers: als iedereen een bepaalde test doet, moet hij wel interessant zijn.



6] Benadruk wat uniek is

Ik twijfelde er enorm over of ik lid wilde worden van de sportschool. Het abonnement was prijzig en de openingstijden waren verre van ideaal. Maar toen vertelde het meisje achter de balie me dat dit de laatste dag was dat het abonnement voor deze prijs werd aangeboden. Ik zette mijn handtekening en werd lid.

Soms vraag ik me af waarom ik me zo'n duur abonnement heb laten aanpraten. En of de sportschoolmedewerkster wel de waarheid sprak toen ze zei dat het de laatste dag was dat deze aanbieding gold. Maar volgens Robert Cialdini is mijn reactie helemaal niet vreemd. Schaarste laat ons hart sneller kloppen en ons bloed sneller stromen. Of het nu schaarste in aantallen is ('Op is op') of in tijd ('Slechts drie dagen verkrijgbaar').

En dat is niet zo gek. We vinden schaarse zaken waardevoller dan dingen die heel makkelijk verkrijgbaar zijn, aldus de hoogleraar. Bovendien verliezen we door schaarste onze keuzevrijheid, terwijl we het liefst zoveel mogelijk opties openhouden.

Hoe kun je op een ethische manier gebruikmaken van het schaarsteprincipe? Wees niet bang om die punten te noemen die echt uniek zijn aan je aanbod, zegt Cialdini. Houd bovendien in je achterhoofd dat verlies de ultieme vorm van schaarste is: mensen zijn hiervoor een stuk gevoeliger dan voor winst. Dertig euro verliezen, bijvoorbeeld, doet veel meer pijn dan dat een winst van dertig euro gelukkig maakt.

Hoe deze kennis is te gebruiken illustreert Cialdini tijdens het seminar aan de hand van een advertentie voor een geluidssysteem. Die bevat een foto van het apparaat met daarbij een lijstje met technische specificaties. Bovenaan de advertentie staat enkel het woord 'nieuw'. Omdat de campagne niet goed liep, werd de hulp van de psycholoog ingeroepen. Cialdini stuwde de verkoop op met 45 procent door slechts één ding te veranderen. Het woord 'nieuw' verving hij door de frase: 'Dit is wat u de hele tijd heeft gemist.'

Dit principe is ook in te zetten om mensen aan te sporen tot milieuvriendelijker gedrag. In een experiment kreeg de helft van een groep huiseigenaren te horen dat ze vijftig cent per dag zouden besparen als ze hun huis lieten isoleren. De andere helft kreeg de boodschap mee dat als ze hun huis niet lieten isoleren, ze vijftig cent per dag zouden verliezen. Hoewel het om dezelfde vijftig cent ging, gingen in het laatste geval veel meer mensen over tot isolatie van hun huis.

Ik besluit mijn geluk te beproeven op Marktplaats.nl. Ik plaats twee advertenties: een standaardtekst ('Te koop: zijden topje') en één volgens het schaarse principe ('Mis het niet: 100 procent zijden topje van Tommy Hilfiger!'). Na een ruim een week heb ik het topje nog niet verkocht, maar de laatste advertentie is wél zeven keer zo vaak bekeken.

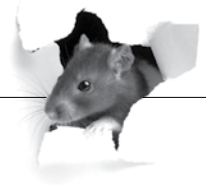
Heeft u zin om met deze zes beïnvloedingstechnieken aan de slag te gaan? Houd dan het belangrijkste advies van Robert Cialdini in het achterhoofd: zet ze alleen in als constructieve hulpmiddelen. 'Gebruik deze technieken alleen om de werkelijk bestaande sterke kanten van je boodschap, initiatief of product te benadrukken. Om een authentieke relatie met iemand op te bouwen, en om uitkomsten te verkrijgen waar alle betrokken partijen bij gebaat zijn.' Doe je dat niet, zegt de hoogleraar, dan zul je misschien op korte termijn winst behalen, maar op lange termijn vrijwel altijd verlies lijden. Net als een Engelse benzinepompouder die in tijden van olieschaarste misbruik maakte van het schaarse principe door zijn prijzen te vertienvoudigen. Hierdoor behaalde hij in korte tijd enorme winsten. Maar toen de oliecrisis voorbij was, boycotten klanten zijn bedrijf en moest hij het sluiten.

Robert Cialdini: expert in impact

De Amerikaan Robert Cialdini is hoogleraar psychologie en marketing aan Arizona State University en geldt wereldwijd als dé beïnvloedingsautoriteit. Uit wetenschappelijk onderzoek destilleerde hij zes principes om anderen te laten doen wat je wilt.

Marloes Zevenhuizen, september 2008

Zie laatste pagina voor aanbieding van Psychologie Magazine.



Klanten winnen, klanten houden

Gewoon een kwestie van gunnen

“Ze zeggen dat Philips al heel lang gloeilampen kan maken die nooit meer kapot gaan. Maar dat doen ze natuurlijk niet, want dan raken ze die gewone lampen aan de straatstenen niet meer kwijt.”

In elk vak, dus ook in het marketing- en communicatievak, kom je heel wat hardnekkige misverstanden tegen. Van die onuitroeibare zogenaamde waarheden die klakkeloos worden doorverteld. Dat van die Philips-lampen is daar een mooi voorbeeld van. Als zulke lampen tegen redelijke kosten te maken zouden zijn, zou Philips daarmee in één klap de hele concurrentie uit kunnen schakelen. De vraag zou gigantisch zijn, evenals de prijs die Philips voor die dingen zou kunnen vragen. Neem maar van mij aan dat die lamp dan allang te koop zou zijn.

Zo krijg ik ook altijd enkele keren per jaar de vraag voorgelegd of het klopt dat je op mailings altijd tussen de 0,5 en 1% response kunt verwachten. Ik antwoord dan meestal dat je voor de aardigheid eens moet proberen biljetten van tien euro aan te bieden voor de halve prijs. Moet je eens kijken hoeveel mensen er reageren. Gegarandeerd dat je de vraag voorlopig niet aankunt. Neen, er zijn gewoon geen wetmatigheden voor het aantal reacties op een mailing. Dat hangt simpelweg af van je aanbod in combinatie met de doelgroep die je aanschrijft.

Een ander hardnekkig misverstand is dat verkopen gewoon een kwestie is van 'gunnen'. Als je maar genoeg verkopers in dienst hebt 'die ze het gunnen' ben je klaar. Ondernemers die dat beweren raad ik dan ook altijd aan om vooral verkopers aan te nemen 'die ze het gunnen'. Dan hoeft je je over je omzet geen zorgen meer te maken en hoeft je ook geen trainingen en zo meer te organiseren.

Het ligt helaas iets ingewikkelder. Gunnen betekent dat je een ander een plezier doet, terwijl je daartoe niet verplicht bent. De kans dat je dat doet neemt toe als die ander jou eerst een plezier heeft gedaan. In de sociaal-psychologie staat dat principe ook wel bekend als de evenwichtstheorie. Mensen streven in hun relatie met anderen altijd naar een vorm van evenwicht. Wanneer jij eerst wat geeft, is de ander geneigd iets terug te doen, ofwel jou wat te gunnen.

Verzekeraar Interpolis heeft de afgelopen week het evenwicht verstoord in de relatie die ik nota bene nog niet eens met ze had. Ik ben ingegaan op het aanbod (aan klanten en niet-klanten zoals ik) om een 'preventieman' langs te laten komen. Of er ook 'preventievrouwen' zijn weet ik overigens niet. Hij loopt je hele huis door en laat een 'preventierapport' achter met hele concrete adviezen hoe de kans op brand, inbraak en waterschade te verkleinen. Plus een gratis blusdeken voor het geval het toch nog mis mocht gaan. Klanten en niet-klanten helpen met een gratis 'preventiecheck' aan huis. Een geweldige vondst.

Mocht ik binnenkort weer eens toe zijn aan de een of andere verzekering, dan is nu wel duidelijk wie ik dat gun. Dat lijkt me glashelder.

Jos Burgers

Marketingadviseur

Reacties? jos@burgersmarketing.nl



Robert Cialdini:

‘Het is niet de kúnst van het overtuigen, maar de wetenschap’

www.managementenliteratuur.nl | Rick Nieman | 20 juli 2009

‘Zal ik je even Dr. Cialdini’s cv opsturen?’ vraagt de secretaresse mij. ‘Dat helpt wellicht bij de voorbereiding van het interview.’ ‘Graag’, zeg ik, en een paar minuten later heb ik een mailtje van haar. Gedachteloos klik ik op het document en print het uit. Na ruim een minuut realiseer ik mij dat de printer nog steeds aan de gang is. Het cv dat ze mij heeft gestuurd is negentien pagina’s lang! Rick Nieman ploegde zich door de stapel papier om goed voorbereid aan het interview te beginnen.

Alles wat hoogleraar psychologie en marketing Robert B. Cialdini, Ph.D, auteur van de bestsellers *Invloed* en *Overtuigingskracht* ooit heeft geschreven, elke prijs die hij ooit heeft gekregen, elk mediaoptreden dat hij heeft gehad: álles staat opgesomd in zijn cv. Aanvankelijk moet ik lachen. Wat een ijdeltoot! Maar als ik een paar dagen later in zijn boek *Invloed* de zes principes lees waarmee je andere mensen kunt overtuigen, snap ik dat het uitgebreide cv te maken heeft met principe vijf: Autoriteit, geregisseerd respect. ‘Als mensen weten wat je hebt gedaan,’ schrijft Cialdini, ‘zullen ze sneller accepteren dat je een expert bent op een bepaald gebied en dus meer waarde hechten aan je woorden.’ Het principe werkt het beste als je je publiek niet zelf vertelt hoe goed je bent, maar als je dat door iemand anders laat doen. Vandaar dat uitgebreide cv, opgestuurd door zijn secretaresse...

Als ik Cialdini een paar dagen later spreek, vraag ik hem – indachtig het principe van jezelf verkopen als autoriteit – hoe hij het liefst zou willen dat ik hem aanprijst aan anderen. Hij lacht, denkt na, en zegt dan: ‘Ik denk dat wat ik gedaan heb om me te verdiepen in de principes van beïnvloeding bijzonder is, omdat ik daadwerkelijk in de praktijk van het beïnvloeden ben gedoken. Als psycholoog en levenslange psychologiestudent kende ik de theorie natuurlijk, maar ik wilde weten hoe mensen die dagelijks proberen anderen te overtuigen, te werk gaan. En dus schreef ik mij undercover in als trainee bij verschillende verkoopopleidingen, bijvoorbeeld voor makelaar en autodealer.’

‘Hoe gaat het er daar aan toe? Wat werkt en wat werkt niet, in de beïnvloedingsoorlog die dagelijks om ons heen woedt? Zodra ik dingen tegenkwam waarvan psychologen beweerden dat die zouden werken en die verkopers ook daadwerkelijk toepasten, wist ik dat ik beet had. Voor zover ik weet, ben ik de enige die dit ooit heeft gedaan, het op deze manier combineren van praktijk en theorie. Dat maakt mij uniek. Dus als je je lezers ook maar iets vertelt over mij, vertel ze dan tenminste dit!’ Cialdini schaterlacht erbij.

Tips uit de praktijk

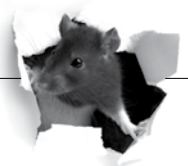
Tijdens zijn stageperiodes kwam hij erachter hoe kinderlijk eenvoudig het beïnvloeden van anderen kan zijn. Van een makelaar leerde hij dat je klanten altijd eerst twee mindere huizen moet laten zien waarvan je zeker weet dat ze die niet willen hebben. Het huis waarvan je denkt dat zij het willen kopen, moet het derde huis zijn. En als dat er, qua staat van onderhoud bijvoorbeeld, relatief veel beter uitziet dan de eerste twee, zullen de potentiële kopers andere gebreken van het huis dat jij aan ze wilt slijten, over het hoofd zien.

Van autoverkopers leerde hij dat je nieuwe klanten een kop koffie aan moet bieden, terwijl jij zegt dat je hun oude auto even gaat bekijken om de inruilwaarde te bepalen. Maar waar je echt naar kijkt, zijn dingen die iets over het persoonlijke leven van de klant vertellen. Een kinderzitje, een verdwaald golfballetje. Die aanknopingspunten kun je gebruiken om een gesprek te beginnen. ‘Goh, ik hoop dat het dit weekend lekker weer wordt’, laat je je ontvallen. ‘Hoezo?’ vraagt de klant. ‘Nou, dan ga ik lekker golfen,’ antwoord jij. ‘Golf t u ook?’ vraagt de klant. En je kunt verder gaan met een ander beïnvloedingsprincipe, namelijk dat van de sympathie. Mensen zijn veel sneller geneigd iemand te geloven die ze aardig vinden. En je vindt iemand al snel aardig als je met hem of haar een aantal kenmerken deelt...

Cialdini werkt nog steeds veel met praktijkgevallen, maar nu vanuit zijn inmiddels zeer brede ervaring. Zo adviseert hij bedrijven en organisaties als Google, IBM, Coca Cola, het Amerikaanse ministerie van justitie, de NAVO en vele anderen.

Zes principes

Na jarenlange studie heeft de inmiddels 64-jarige Cialdini zes principes vastgesteld die werkzaam zijn in het beïnvloeden en overtuigen van anderen. Het gaat om de hierboven genoemde principes van autoriteit (we zijn sneller geneigd experts te geloven dan leken; zelfs als een acteur in een tv-spotje voor geneesmiddelen een witte jas aantrekt heeft dat een aantoonbaar effect), en sympathie (je neemt sneller iets aan van iemand die je aardig vindt). Verder gaat het Cialdini om wederkerigheid, commitment en consistentie, sociale bewijskracht en schaarste.



In ons gesprek strooit Cialdini kwistig met voorbeelden van ieder van de principes. 'Neem het principe van sociale bewijskracht: de hele presidentscampagne van Barack Obama was erop gebaseerd. Ze kondigden bijvoorbeeld elke maand eerst aan hoeveel mensen er geld hadden gedoneerd en pas daarna welk bedrag er was opgehaald. Terwijl je zou zeggen dat het bij donaties om het geld gaat, niet? Maar het punt was dat ze wilden laten zien hoeveel mensen – mensen zoals jij – bereid waren geld aan Obama te geven.' Cialdini wordt steeds enthousiaster. 'En neem zijn speech in Denver, aan het eind van de Democratische Conventie, in dat grote footballstadion! Zag je hoe de camera's over de menigte bewogen, en hoe je steeds beelden zag van mensen die zaten te luisteren? Oude mensen, jonge mensen, blanke mensen... opnieuw: mensen zoals jij! De onderliggende boodschap was: als deze mensen bereid zijn om Obama te steunen – ondanks het feit dat hij zwart is en een rare naam heeft – zou jij dan ook niet eens moeten overwegen om op hem te stemmen? Dat was het geheim van Obama's succes. Hij heeft mensen niet zelf overtuigd om op hem te stemmen, dat hebben de mensen gedaan die al achter hem stonden. Het werd een olievlek, die door de werking van het principe van sociale bewijskracht – als al die andere mensen het ook doen zal het wel goed zijn – steeds groter werd.'

Angst

'Of neem een voorbeeld uit mijn adviespraktijk. Ik werk voor Bose, en met hen hebben we een aantal van de zes principes toegepast, met ongelooflijk effect. Het draaide allemaal om het Bose Wave Music System, een klein, technologisch zeer hoogwaardig apparaat waar een prachtig geluid uit komt.' Ik luister met extra grote interesse, want ik heb vorig jaar in een plotselinge impuls zo'n prachtig maar peperduur hifisetje aangeschaft. Cialdini gaat verder: 'De ingenieurs van Bose waren ervan overtuigd dat ze een revolutionair apparaat hadden ontwikkeld, maar toch bleven de verkopen achter bij de verwachtingen. We hebben eerst geanalyseerd hoe dat kwam. Wat bleek? Het apparaat is nieuw, dus mensen kennen het niet. En het is duur. Je moet dus wel met goede argumenten komen om ze een sprong in het diepe te laten wagen.'

'We begonnen met het autoriteitsprincipe. In de advertenties zetten we de positieve recensies van allerlei gerespecteerde tijdschriften over audioapparatuur. We gaven links naar de websites waarop je de hele review kon lezen. Vervolgens lieten we de enthousiaste reacties zien van mensen die het apparaat al wel thuis hadden: dat was het principe van sociale bewijskracht. Mensen zoals jij – consumenten die een hoogwaardig, chique, modern apparaat kunnen waarderen – hebben de sprong gewaagd en zijn heel tevreden. 'De verkoop van het apparaat steeg met 45 procent, een geweldig succes. En vervolgens veranderden we de kop van de reclame. In plaats van "Nieuw!", dat er eerst stond, schreven we: "Hoor wat u gemist heeft!" En ineens was het Bose Wave Music System iets waarvan de klant het gevaar liep het te missen! Uit de psychologie weten we dat als mensen onzeker zijn – moet ik dit ding wel



kopen, is het mijn goede geld wel waard? – ze extra ontvankelijk zijn voor het principe van schaarste. Ze gaan zich afvragen of ze niet een geweldige kans mislopen. Nadat we de kop van de advertentie hadden veranderd, steeg de verkoop met nog eens zestig procent. En dat allemaal met een paar eenvoudige tekstwijzigingen, die niet eens geld kosten. Het bewijst maar weer eens hoe effectief de principes van beïnvloeden zijn, zeker als je ze in combinatie met elkaar gebruikt.'

'Maar,' zegt Cialdini, 'let op: dit soort dingen werken alleen als het product ook echt goed is. Je boodschap moet authentiek en echt zijn. In dit geval was dat zo: de mannen van Bose snaptten écht niet waarom zo weinig mensen hun geweldige product kochten!'

Ethisch verantwoord

Je mag de beïnvloedingstechnieken nooit onethisch gebruiken. Het is een thema waar Cialdini in zijn boeken, seminars en interviews steeds op terugkomt. Gewoon omdat dat niet netjes is, maar belangrijker nog: omdat het zich op termijn tegen je keert. Neem het principe van wederkerigheid, dat zoals Cialdini schrijft gebaseerd is op het aloude geven en nemen. Op veel vliegvelden in de Verenigde Staten maakten de Hare Krishna's er een gewoonte van argeloze voorbijgangers een bloem in de hand te drukken of op te spelden. Als de ontvanger zei daar geen prijs op te stellen en de bloem wilde teruggeven, weigerden de in oranje geklede, kaalgeschoren mannen dat. 'Nee,' zeiden ze, 'het is een cadeautje.' Maar vervolgens vroegen ze om een bijdrage voor hun beweging, en de meeste mensen vonden dat ze dat nauwelijks konden weigeren. Ze hadden immers zelf net iets gekregen? Toch voelden vrijwel alle gevers zich onder druk gezet, met als gevolg dat zij in de toekomst hun uiterste best deden aanhangers van de Hare Krishna te mijden. 'Het is zelfs zo erg geworden dat in Amerika de Hare Krishna Society net failliet is gegaan', zegt Cialdini. 'Een tijdje waren ze zeer succesvolle geldophalers, maar nu mensen hen doorhebben werkt het niet meer.'

'En er zit nog een heel belangrijke tweede effect aan: de Krishna's hebben de laatste jaren ook veel minder nieuwe leden gekregen. Je kunt een directe parallel trekken naar willekeurig welke andere organisatie: als je je als bedrijf of instelling onethisch gedraagt zul je niet alleen klanten verliezen, je zult ook je beste werknemers kwijtraken. Juist goede, integere mensen willen niet werken in een onethische omgeving.'

'Maar,' zeg ik tegen Cialdini, 'zit er aan het beïnvloeden of overtuigen van anderen via technieken als de uwe niet altijd een luchtje? Zoals u het beïnvloedingsproces omschrijft, lijkt het al snel op manipulatie.' Cialdini zucht: 'Je kunt het ook omdraaien', zegt hij. 'Je kunt ook dankbaar zijn voor het feit dat we goed in kaart hebben gebracht hoe mensen beïnvloed worden. Nu we dat exact weten, kunnen we ons ertegen wapenen. We kunnen extra alert zijn op hoe iemand iets van ons probeert gedaan te krijgen.'

We doen het allemaal

De stelling van Cialdini is in feite dat de zes principes gebaseerd zijn op normaal menselijk gedrag. Als je iets krijgt van iemand, ben je sneller geneigd iets terug te doen. Je gelooft een autoriteit sneller dan een leek. Iets wat schaars is, is aantrekkelijker dan iets dat in ruime mate voorhanden is. Of, volgens het principe van commitment en consistentie dat we nog niet behandeld hebben: als iemand eenmaal gezegd heeft iets te overwegen of ergens achter te staan, zal hij in de toekomst proberen zich aan zijn eigen eerdere uitspraken te houden. Dat is de reden dat verkopers een klant graag een geschreven toezegging laten doen – bijvoorbeeld als ze iets bestellen dat niet voorradig is. Als je jezelf op papier eenmaal aan iets hebt gecommitteerd, is het heel moeilijk om later van gedachten te veranderen. Je wilt immers een man van je woord zijn.

‘De reden dat de zes principes zo goed werken,’ zegt Cialdini, ‘is dat het de richtlijnen zijn die mensen in hun dagelijks leven vertellen hoe ze een keuze moeten maken uit het overweldigende aanbod dat er is. We denken wel dat we honderd procent rationele wezens zijn, maar dat is natuurlijk niet zo: we volgen onbewust allerlei signalen die ons kunnen helpen bij het maken van die keuzes. En die signalen, dat zijn de zes principes. Sommige daarvan heb je aangeleerd, bijvoorbeeld dat het goed sociaal gedrag is om iets te geven aan iemand van wie je iets hebt gekregen. Andere principes zijn gebaseerd op evolutionaire, genetische ontwikkelingen. Een autoriteit volgen als er gevaar dreigt, snel iets pakken als het schaars dreigt te worden: het zijn technieken waarmee onze verre voorvaders in leven bleven.’

Leren wat we dachten al te weten

‘Overigens,’ zegt Cialdini berustend, ‘is het ook zo dat juist omdat mensen denken dat ze weten hoe ze in elkaar zitten en hoe ze beslissingen nemen, ze vaak in eerste instantie niet geïnteresseerd zijn in wat wij ze te vertellen hebben. Als een zakenman juridisch of economisch advies wil, gaat hij naar een jurist of econoom. Maar psychologie denkt hij zelf te begrijpen, omdat hij immers een amateurpsycholoog is.’ Cialdini lacht: ‘Ach, we noemen het nu gewoon Behavioral economics en dan luisteren zakenmensen wel!’

‘En niet om nou de hele tijd voor eigen parochie te preken, maar ik denk echt dat mensen er goed aan doen naar ons te luisteren. Zeker als je in de reclame of marketing zit, of in de verkoop, maar ook omdat je bijvoorbeeld binnen je eigen bedrijf overtuigender over wilt komen: wij kunnen je daarbij helpen. In het verleden hadden we het altijd over de kunst van het overtuigen – the art of persuasion – maar als we iets hebben aangetoond, dan is het dat overtuigen met kunst niets te maken heeft. Het is een wetenschap! En het grote voordeel van wetenschap is dat iedereen het kan leren.’

Managing the boss

Column Jeroen Busscher

Waarom is de baas of bazin altijd dom of slecht? Bijvoorbeeld: is het u wel eens opgevallen dat wij in dit land nooit een goede premier *hebben*? In het *buitenland* heb je goede premiers, *vroeger* had je goede premiers en er zijn mensen die een goede premier *zouden zijn*. Maar *nu* hebben we nooit een goede premier. We hadden goede leiders, maar we hebben ze nooit.

De baas is de schuld. Dat lijkt zijn grootste taak sinds dominante leiders niet meer gewaardeerd worden. De baas is er om je tegen af te zetten, degene die het verpest of die het niet snapt. Een mooie taak. Maar of je daarmee de baas optimaal gebruikt, is een tweede.

Tegenwoordig *levert* een goede baas leiderschap. Het is de vraag of veel mensen goed leiderschap kunnen *ontvangen*, laat staan *gebruiken*.

Want als leiders leveren, zou je moeten proberen het geleverde zinvol te gebruiken. Wie noemt zich nu goed in het gebruiken van leiderschap? Ik heb het zelden iemand over zichzelf horen zeggen. Wordt nooit tot 'kerncompetentie' benoemt. Wordt nooit om gevraagd in personeelsadvertenties: "Gevraagde competenties: ondernemend, inspirerend en goed in het gebruiken van leiderschap."

Zonde. Want leiderschap is heel bruikbaar. Je moet uit het gebodene het goede kiezen en een beetje sturen, maar dan heb je vaak ook wat. Projecten managen we de hele dag, relaties managen we en zelfs onze tijd. Maar de baas? De baas overkomt ons en dan meestal als een soort ziekte. Iets waarvan je last hebt.

Wat nu als je de baas gewoon als leverancier behandelt? Je zorgt dat je weet wat er in de catalogus staat en wat dat kost. (Kosten zijn in dit geval: aandacht, complimenten, praatje maken) Je kijkt goed waar je het spul voor gebruiken kunt. Moet er een klant gemasseerd worden? Een carrièresprongetje gemaakt worden? Moeten we van een klusje af, of er juist op? Hebben we een tekortje aan inspiratie of mooie verhalen? De baas kan wellicht leveren.

Daarna even goed managen. Timing bepalen, goede acties op juiste wijze, zaakjes goed regelen. En voilà.

Nee, wat doen we niet. We zeuren liever over de baas. Alsof hij voorraad is die in de weg staat, of een radio die hinderlijk luid speelt. Goud laten we liggen. We zijn liever slachtoffer. We proberen alles en iedereen te manipuleren, maar de baas is een vervelend tochtje dat koud optrekt.

Gemiste kans. Een goede baas maak je zelf.

Jeroen Busscher



Slijmen

Wordt er wel eens tegen je geslijmd? En heeft dat effect? Kunnen mensen iets van je gedaan krijgen door je ego te strelen? Nee hè? Jij trapt daar niet in. Ik ook niet. Toch is duidelijk dat er dagelijks aan alle kanten geslijmd wordt. Mensen vleien, steunen, helpen, luisteren, lachen met de bedoeling in de smaak te vallen of iets te bereiken. Maar dat is altijd bij anderen: die trappen er wél in. Die anderen vinden gek genoeg ook weer van zichzelf dat zij niet zo stom zijn om zich te laten beslijmen. Ik moet de eerste leidinggevende nog tegenkomen die zegt “Heerlijk als iemand tegen me slijmt; een goeie slijmerd zal ik graag vooruit helpen!” En toch is dat hoe het werkt.

In een serie experimenten heb ik gevonden dat mensen slijmgedrag tegenover iemand anders direct herkennen, maar minder tegenover zichzelf. De ‘beslijmde’ vindt de slijmerd geloofwaardig en aardig. Diep in hun achterhoofd twifelen mensen weleens aan de motieven, maar de vleierij werkt vooral als een warm bad waarin ze zich laven en dat hun kritische vermogens in slaap sust.

En dat werkt. Verkopers die erop los slijmen verkopen twee keer zoveel als verkopers die gewoon zo aardig mogelijk doen. Leidinggevers geven eerder een bonus aan een werknemer die tegen hén slijmt dan tegen een ander. De meeste mensen hebben een positief zelfbeeld. Als iemand hen dus prijst om hun goede beoordelingsvermogen, hun diepgang, hun uitstekende sociale vaardigheden, hun gezonde verstand (allemaal kwaliteiten waarvan iedereen vindt dat ie daar bovengemiddeld op scoort), denken ze: “Die heeft er kijk op”.

Onzekere mensen denken eerder: “Huh?” Maar slijmen is zelfs effectief als de beslijmde twijfelt aan de oprechtheid. Dit hangt samen met een psychologische wetmatigheid: als we geliefd en gewaardeerd worden, geeft dat een goed gevoel. Dat goede gevoel leidt een eigen leven: het wordt niet beïnvloed door kritische gedachten die we erbij hebben. Het zorgt er voor dat we de ander aardig vinden. En als je iemand eenmaal aardig vindt, doe je meer voor die persoon. Je wilt hem terwille zijn, je bent hem goed gezind, je gunt hem een voordeeltje.

Geen wonder dus dat mensen in hoge posities vaak beslijmd worden. Zoals het spreekwoord zegt: “Machtige mannen en mooie vrouwen krijgen nooit de waarheid over zichzelf te horen”. Iedereen wil immers iets van ze. Gevolg is dat hun vaak toch al wat rooskleurige zelfbeeld verder wordt opgepept. Ze worden afgeschermd van de boze wereld van andersdenkenden, en omringd door volgelingen die complimenten maken, aandachtig luisteren als ze zitten te zwetsen, lachen om hun grapjes, steun en loyaliteit tonen. Op triviale punten tegen de baas in gaan zodat het lijkt alsof ze een eigen mening hebben. Lang voordat ze om een gunst vragen al beginnen met het opbouwen van een ‘slijmsaldo’, zodat de link tussen het slijmen en het beoogde doel wordt vertroebeld.

Zo geraffineerd als de trucs zijn, de slijmerd is zich er niet van bewust. Waarschijnlijk ben jij ook zo iemand die nooit slijmt! Alleen collega’s van de slijmerd hebben in de gaten wat er gebeurt. Zij zitten tandenknarsend toe te kijken hoe die overijverige collega zich opwerkt tot ‘high potential’ ‘waar je van op aan kunt’. En zo krijgt iedereen wat hij wil (behalve de tandenknarsende collega’s): de slijmerd komt hogerop en het ego van de baas wordt lekker opgepept. Doe er je voordeel mee: het is een samenzwering waarin beide partijen zich onwetend houden van wat er werkelijk aan de hand is, en nog lang en gelukkig leven.

Roos Vonk



Niet zo goed als anders

De mooiste anekdote op dit gebied komt van overtuigdeskundige Robert Cialdini, in zijn bestseller *Influence: The Psychology of Persuasion*. De wetenschapper beschrijft hoe een succesvolle ober het vertrouwen wint van zijn klanten, en hen daarmee verleidt tot een duurdere maaltijd én een aanzienlijk hogere fooi.

De ober, Vincent, trekt zijn trukendoos open wanneer een groep gasten hun keuze maakt voor een voorgerecht. Na het horen van de bestelling fronsht hij even, hij kijkt vluchtig over zijn schouder naar de manager en leunt dan voorover om de gasten met zachte stem toe te vertrouwen: „Ik ben bang dat de zalm vandaag niet zo goed is als anders”. Waarna hij twee overheerlijke alternatieven aanprijst, die ook nog eens iets goedkoper zijn dan de oorspronkelijke keuze. Daarmee bereikt de ober een aantal zaken, zo schrijft Cialdini. Allereerst ervaren de gasten de suggestie als een persoonlijke gunst, die ze later graag belonen met een hogere fooi. Ook verwerft de ober onmiddellijk autoriteit: kennelijk weet hij precies wat het lekkerste is die avond. Maar veel belangrijker nog: hij wint direct het vertrouwen van de gasten, omdat hij – gezien het prijsverschil tussen de gerechten – schijnbaar tegen zijn eigenbelang in adviseert.

Vincent wist precies hoe hij dat kon uitbuiten. “Dank u zeer” zo vervolgde hij na de bestelling: “Kan ik u wellicht adviseren bij de keuze van een wijn, waardoor uw voorgerecht nog beter tot zijn recht komt?” Met genoeg bestelden de gasten elke gang een bijzondere (lees: dure) wijn. Ze kozen voor een exclusief hoofdgerecht, wat vandaag nóg lekkerder is dan anders. En uiteraard mocht een passend dessert (mét dessertwijn!) niet ontbreken.

Onethisch? Welnee. Zijn gasten hadden een geweldige avond, en beloonden hem daarvoor met een royale fooi. En dat allemaal omdat ze de ober vertrouwden, nadat hij een goedkoper voorgerecht had geadviseerd

Passage uit deel 15 van de artikelenreeks ‘Ik krijg altijd gelijk’

Door Lars Duursma, Job ten Bosch en Take Ligteringen. Dit artikel verscheen eerder in nrc.next als vijftiende deel in de serie ‘Ik krijg altijd gelijk’

Size does matter, get the Obama sound

Degene die zijn of haar stem het laagst gebruikt, krijgt altijd gelijk in een vergadering, NRC Handelsblad

Haal je droom van een glansrijke politieke carrière uit de wilgen.... Weet dat je iedereen aan je lippen kunt laten hangen... Autoriteit is te leren. Je hebt namelijk alles bij je om gelijk te krijgen. Barack was ook niet meteen een begenadigd spreker. Begin jaren negentig moest hij nog, net als wij allen, oefenen op uitstraling en autoriteit. Maar hij heeft het ontdekt. Ook Hans van Mierlo kon het. Margaret Thatcher deed het. En Christiane Amanpour en Ivo Opstelten weten het. Klink groot, gebruik je stem.

Neem zelf even de proef op de som. Loop even naar de spiegel. Wijs op je hoofd en zeg: 'Wow, wat zit je haar goed!' Eerst maar eens met hoge uitroep, denk Sesamstraat, en kijk hoezeer je jezelf gelooft. Daarna met je laagste geluid. Zie je groei en hoor je autoriteit katapulteren.

Van alle wetenschappen is sociolinguïstiek ongetwijfeld een van de meest interessante en tegelijk minst bekende. Onderzoek naar hoe je bijvoorbeeld overkomt met je stem geeft hilarische inzichten. Spreek je hoog, vinden mensen je aardig, spreek je hees, 'ben' je boeiend, spreek je laag, 'ben' je een autoriteit. En wie zijn of haar stem het laagst gebruikt, krijgt gelijk. Mannen moeten daarvoor overigens lager dan vrouwen voor

hetzelfde effect. Arnold Vanderleyde moet meer bassen dan ik voor autoriteit.

Een lage stem lijkt te passen bij een grote man of vrouw. Ons gevoel zou ergens kunnen kloppen met de biologische werkelijkheid: lange mensen hebben meer kans op lange stembanden. Maar het is niet altijd zo. Hier het psychologische addertje: In onze volgzzaamheid associëren wij fysieke dominantie, en een laag geluid, met sociale dominantie en autoriteit. Ziehier het succes van Obama, die zijn stem laag laat ronken.

De absolute marketingmeesters van Coca-Cola weten al jaren hoe je meer cola verkoopt zonder meer cola te bieden. Hun wereldberoemde hobbleskirtfles lijkt meer cola te bevatten dan diezelfde hoeveelheid in een glas. Het succes van size-impression: verkoop jezelf groot.

Maak snelle winst met je stem. Kost niets en is altijd bij de hand. Oefen voor de spiegel, op de fiets en bij de Gamma. Get the Obama sound. Spreek laag, klink groot en krijg gelijk.

Pacelle van Goethem



Iedereen kan verkopen – **invloed voor dummies**



www.mt.nl | Karin Husslage | 22 juni 2009

Beïnvloeden is eenvoudig te leren, zegt Robert Cialdini. Zes basistechnieken volstaan om iedereen alles te kunnen verkopen. “Mensen worden niet slimmer. Ze leren alleen informatie sneller te verwerken.”

Zeg eens eerlijk: hoe vaak heeft u al ja gezegd tegen een fondsenwerver op straat of telefonische aanbieder van dagbladabonnementen? Ondanks dat de meeste mensen zich stevast voornemen om zich niets aan te laten smeren, overkomt het veel van ons af en toe toch. Niet zo verwonderlijk, want een paar simpele trucjes zijn meestal al genoeg om mensen te overtuigen, stelt Robert Cialdini.

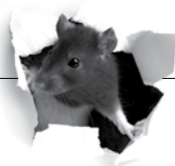
De Amerikaanse psycholoog weet als geen ander hoe beïnvloeding werkt. Hij onderzoekt het thema al bijna 30 jaar, en dook daarvoor onder andere drie jaar onder in de wereld van overtuigers: zakenmensen, reclamemakers, lobbyisten. Hij las handboeken, interviewde experts en volgde trainingen. Maar het meeste leerde hij door participerende observatie, zo vertelt hij vanuit zijn kantoor aan de Arizona State University, als autoverkoper, in een callcenter, als collectant of als leerling-verkoper van stofzuigers.

Uit al dat onderzoek kon de professor zes basisprincipes destilleren, die hij bundelde in de boeken *Invloed* en *Overtuigingskracht*, inmiddels wereldwijde bestsellers. Saillant detail: de boeken waren oorspronkelijk helemaal niet bedoeld voor marketeers of salesmanagers - zijn grootste doelgroep van nu - maar juist voor consumenten. “Ik schreef *Invloed* als waarschuwing, zodat mensen zich bewust worden van sluwe marketingtrucs en zich ertegen kunnen wapenen”, zegt hij. “Maar nadat het boek uitkwam ben ik nooit door één consumentenorganisatie gebeld. Wel heeft mijn telefoon roodgloeiend gestaan door alle verzoeken van marketeers en salesmanagers.”

Gedachteloos

In de basis werkt beïnvloeding vooral goed als mensen min of meer gedachteloos ingaan op verzoeken. Dan ontstaat een reactie die Cialdini ‘klik-zoom’ noemt: zodra mensen bepaalde informatie oppikken wordt dan een automatisch gedragspatroon in gang gezet. Dit ingebouwde trucje van de hersenen scheelt tijd en energie; je hoeft daardoor niet steeds een berg aan informatie te overwegen, maar kunt snel beslissen.

Maar mensen worden zich toch steeds bewuster van de trucjes die reclamemakers gebruiken? Nee hoor, stelt Cialdini. “Deze tijd wordt niet voor niets het ‘informatietijdperk’ genoemd, en



niet het 'kennistijdperk'. Mensen worden niet slimmer, maar krijgen alleen meer informatie op zich af en leren dat sneller te verwerken", vertelt hij. "Daarbij hebben ze juist een zeef nodig, om alle informatie te filteren. Om de belangrijke dingen eruit te halen zoeken ze bijvoorbeeld naar bevestiging van experts, wat de reclame vervolgens weer handig gebruikt." De zes basisprincipes van beïnvloeding nader verklaard.

Wederkerigheid

Volgens sociologen en antropologen is wederkerigheid een van de meest fundamentele normen in onze cultuur. Als de buurman je uitnodigt om bij hem te komen eten, voel je je verplicht om hem de volgende keer bij jou uit te nodigen. Mensen die alleen nemen en nooit iets terugdoen, vinden we niet sympathiek. Dit principe gaat ver: Cialdini noemt in zijn boek het voorbeeld van Ethiopië, dat in 1985 geld schonk aan de slachtoffers van een aardbeving in Mexico terwijl het land zelf in zware armoede verkeerde. Omdat Mexico Ethiopië had gesteund tijdens de Italiaanse invasie in 1935, voelden de bestuurders van het Ethiopische Rode Kruis de behoefte om iets terug te doen.

Ditzelfde principe is ook in te zetten om iemand iets voor je te laten doen. Verleen je iemand een dienst, of geef je hem iets, dan wordt de kans groter dat hij of zij een wederdienst verleent. Zo werkt het ook bij mailings. Zit er een cadeautje bij - al is het maar iets als adresstickers - dan leidt dat stevast tot een hoger aantal reacties.

Hetzelfde geldt voor het doen van concessies. Als jij een concessie doet, zal de ander sneller volgen met een concessie van zijn kant. Toen een jonge padvinder Cialdini eens kaartjes aanbood voor een voorstelling à vijf dollar, wees hij dat af. Maar toen het jongetje daarna met het verzoek kwam of hij dan wel chocoladerepen van één dollar wilde kopen, ging hij overstag. Cialdini - niet eens chocoladeliefhebber - ging met twee repen naar huis. Verkopers doen dit vaker: groot inzetten, iets kleiner verkopen. Maar wel verkopen.

Consistent gedrag

Mensen houden graag vast aan dingen die ze eerder hebben gezegd of gedaan. En zo komen we op het tweede basisprincipe: commitment en consistentie. Consistent gedrag maakt een goede indruk op anderen en het maakt bovendien beslissingen makkelijker. Je hoeft namelijk niet steeds opnieuw informatie te verwerken, je onthoudt gewoon je vorige beslissing en besluit een volgende keer hetzelfde.

Dit is een krachtig beïnvloedingswapen, aldus Cialdini. Als je mensen een toezegging kunt laten doen, zullen ze daar immers niet snel meer van afwijken. De hoogleraar noemt als



voorbeeld een experiment op een strand bij New York, waar een medeplichtige op het strand ging liggen met een stereo naast zich. Toen een dief (medeonderzoeker) de stereo pakte terwijl de man aan het wandelen was, deden omstanders in de meeste gevallen niets. Maar nadat de strandganger aan omstanders had gevraagd om even op zijn spullen te passen terwijl hij ging wandelen, veranderden zij ineens in bewakers die achter de dief aangingen. Ze hielden zich aan hun woord.

Op eenzelfde manier kun je mensen beïnvloeden door ze eerst een standpunt in te laten nemen of een eerste toezegging te laten doen. Dit kan onsubtiel door als verkoper iemand meteen te laten tekenen voor een auto of een vooruitbetaling te laten doen. Maar het kan ook subtieler, zoals in het voorbeeld van sociaal-psycholoog Steven J. Sherman. Hij enquêteerde mensen over allerlei onderwerpen en stelde tussendoor de vraag of ze zouden collecteren als iemand van het Kankerfonds ze dat vroeg. Mede om een goede indruk te maken antwoorden veel mensen dat ze dat inderdaad zouden doen. En ze vergaten het ook niet. Toen een medewerker van het Kankerfonds een paar dagen later belde, was er een toename van het aantal collectanten van 700 procent.

Hierop zijn veel varianten. Een simpel trucje: mensen zelf een koopcontract laten invullen zorgt ervoor dat ze minder snel annuleren. Ook een vraagstelling kan veel verschil uitmaken. Cialdini beschrijft een restauranthouder die mensen bij een telefonische reservering niet meer zei: “Bel alstublieft als u uw plannen verandert”. In plaats daarvan vroeg hij: “Wilt u alstublieft bellen als u uw plannen verandert?” Doordat hij mensen zelf liet instemmen op het laatste verzoek, had hij een stuk minder klanten die niet kwamen opdagen.

Sociale bewijskracht

Het derde basisprincipe gaat ervanuit dat mensen kijken naar anderen bij het doen van inkopen, geven van geld en gedragingen in het openbaar. Op basis daarvan bepalen ze wat juist is. Misschien wel het simpelste voorbeeld: ingeblikt gelach bij televisieseries en *claque* (betaald applaus) in de operawereld. Ook wordt soms het exclusieve imago's van een club aangedikt door lange rijen mensen voor de deur te laten wachten terwijl binnen genoeg ruimte is.

Vooral in onduidelijke of onzekere situaties kijken mensen snel naar wat anderen doen. Zeker als die mensen op hen lijken. Niet voor niets geven veel (web)winkels aan: ‘liefhebbers van dit boek bestelden ook...’. Ook kunnen ‘gewone mensen’ ingezet worden in reclames in plaats van de gebruikelijke knappe modellen, om te laten zien dat iemand zoals jij ook graag gebruik maakt van een product of dienst.

Sympathie

Tegen mensen die we kennen en aardig vinden, zeggen we graag 'ja'. Denk aan Tupperware-party's, waar een bevriende gastvrouw of -heer vertelt over de voordelen van plastic bakjes. Vrienden en familieleden kopen de producten sneller omdat ze de mening van hun vriend vertrouwen en diegene niet willen teleurstellen.

Dit werkt niet alleen bij direct bekenden, maar ook wildvreemden kunnen sympathie opwekken. Knappe mensen hebben hierin een streepje voor, weet Cialdini. Mooie mensen krijgen meer goede eigenschappen toebedacht. We denken namelijk dat knappe mensen talentvol, intelligent en vriendelijk zijn. Aantrekkelijke mensen worden daardoor eerder aangenomen bij sollicitaties, worden sneller geholpen en ja, krijgen zelfs minder zware straffen in de rechtszaal opgelegd.

Mensen laten zich ook sneller overtuigen door mensen die op hen lijken. Dezelfde kledingstijl kan helpen, maar ook gedeelde interesses. Sommige autoverkopers wordt geleerd te kijken naar spullen in de inruilauto van een klant. Liggen daar golfballen in, dan kunnen ze een gesprekje beginnen over het weer voor een partijtje golf die avond.

Autoriteit

Het vijfde basisprincipe van beïnvloeding is autoriteit, want daar luisteren mensen goed naar. Die volgzzaamheid is groot, zo blijkt. In een even bekend als extreem experiment uit 1974 kregen studenten van een autoritair persoon de opdracht om een proefpersoon elektrische schokken te geven als die vragen niet goed beantwoordde. De stroom werd tot 450 volt opgevoerd, maar tot ieders verbazing bleven vrijwel alle studenten doorgaan met het geven van de schokken, ook al schreeuwde de proefpersoon het uit. Gelukkig was de proefpersoon een acteur en de stroom niet echt, maar het geeft wel aan hoe ver de invloed van een autoriteit kan zijn.

Autoriteiten wordt veel kennis en vertrouwen toegedacht, waardoor mensen bij het doen van aankopen graag naar hun advies kijken. Producten die als best worden getest door consumentenorganisaties of aangeprezen worden in kranten en tijdschriften, worden dan ook meestal goed verkocht.

Het expert-zijn kan overigens ook worden gesimuleerd. Zo komt in Cialdini's Invloed het voorbeeld naar voren van bliken tomaten van het Amerikaanse merk Furman, dat op sommige verpakkingen de naam Furmano voert om de schijn te wekken dat het echt Italiaans is.

Schaarste

Het laatste principe draait om de regel van het tekort. Dingen lijken immers waardevoller naarmate ze moeilijker te krijgen zijn. Iets in beperkte oplage laten verschijnen of alleen tijdelijk verkrijgbaar laten zijn, geeft mensen het gevoel dat ze iets kunnen mislopen als ze het niet snel aanschaffen.

Cialdini erkent zelf ook ooit in deze valkuil te zijn getrapt. Hij las in de krant over een opgeknapte tempel van de mormonen in zijn woonplaats Mesa, die uitsluitend in de daaropvolgende dagen open was voor buitenstaanders die er verder nooit mochten komen. Cialdini wilde zich meteen laten rondleiden, tot een vriend hem vroeg waarom. Toen pas besepte hij dat hij eigenlijk helemaal geen interesse had in mormonen.

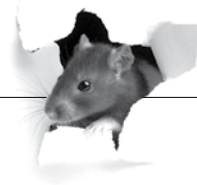
Voor al de gedachte iets te verliezen, maakt dat mensen sterk reageren. Rokers aangeven hoeveel jaar ze korter leven heeft in onderzoeken verreweg het meeste effect op hun gedrag. Cialdini zelf zag de verkoop van Bose stijgen nadat hij hen had geadviseerd om op reclame-uitingen toe te voegen: 'Dit is wat je hebt gemist'.

Fysieke pijn

Ingewikkeld zijn ze al met al niet, die zes basisprincipes van overtuigingskracht, Cialdini geeft het zelf ook toe. "Tja, de meeste principes zijn zo simpel dat je denkt: waarom deden mensen dat niet meteen?"

Toch wordt het bewijs ervoor alleen maar sterker, aldus de psycholoog. "We wisten bijvoorbeeld al dat mensen gefrustreerd raken als we zeggen dat 'mensen zoals zij' een andere keuze hebben gemaakt. Recent neurofysiologisch onderzoek toont aan dat de delen van je hersenen die bij zo'n opmerking actief zijn, dezelfde zijn als bij verwarring en fysieke pijn. Afwijzing door de groep veroorzaakt dus fysieke pijn. Dat verklaart nog beter waarom mensen zo graag de groep volgen."

Het nieuwste project van de 64-jarige expert is 'go green', waarbij hij onderzoekt hoe mensen ervan overtuigd kunnen worden zich milieuvriendelijk te gedragen. "Wat daar tot nu toe uitrolt is dat je mensen simpelweg moet zeggen dat anderen het goed doen", vertelt hij. "Je moet niet de manager zijn die zucht dat zoveel mensen hun computer niet uitdoen aan het einde van de dag. Dat maakt het voor anderen alleen maar legitiem om ook hun computer niet uit te zetten. Je moet juist zeggen: 'Het helpt ons enorm dat zoveel mensen hun computer uitzetten'. Daarmee kun je veel meer bereiken."



**Robert Cialdini (64)**

Verkopers zijn misschien wel de beste psychologen die er zijn, aldus Robert Cialdini, hoogleraar psychologie en marketing aan de Arizona State University en directeur van Influence at Work, een adviesorganisatie die werkt volgens de door hem geformuleerde zes principes van beïnvloeding. In 1993 bracht Cialdini het boek *Invloed* uit, waarmee hij wereldwijd bekendheid verwierf in psychologie- en marketingkringen. Het boek, dat in 24 talen verscheen en in totaal zo'n twee miljoen keer over de toonbank is gegaan, is volgens *Fortune* een van de 75 'smartest business books' ooit. Vorig jaar verscheen zijn boek *Overtuigingskracht*, 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden. Cialdini legt later dit jaar zijn hoogleraarschap neer om zich volledig te richten op het schrijven van psychologieboeken voor een groot publiek. Zijn volgende boek *Moments of Power* behandelt de rol van timing in effectieve communicatie.

Cynisme

Column Ben Tiggelaar

Hoe gaat zoiets? Je hebt maandenlang gewerkt aan dat project. Thuis telkens weer uitleggen hoe belangrijk het wel niet is. Onderweg in de auto al plannen aan het maken voor ná je volgende carrièrestap. En dan -pats boem- komt er een crisis, staken ze je project en hoor je dat je baan op de tocht staat.

Zoiets laat een litteken achter in je brein. Een litteken dat cynisme heet. Cynisme is een intrigerend fenomeen. Je doet een heftige, emotionele ervaring op en hup, je brein verstopt je zelfvertrouwen op een veilige plek en amputeert uit voorzorg meteen maar je ambitie.

Cynisme is een oorlogswond die telkens weer opspeelt als mensen om je heen hoge verwachtingen hebben, als iemand in je omgeving het woord carrière noemt en -vooral- als je per ongeluk af en toe, op een fantoempijnachtige manier nog iets van je oude drive voelt.

Cynisme zegt: "Geloof jij daar nog in?" En: "Kijk die lui eens rennen. Denken ze nou echt dat dat iets oplevert?" De ware cynicus is alleen nog blij te maken met een slechte afloop: "Ik zei het al toen 'ie geboren werd: die gaat een keer dood! En raad eens wie er vandaag achterop de krant staat! Nou?"

Er is onderzoek dat laat zien dat een neiging tot pessimisme en cynisme aangeboren is. Maar dat genetisch bepaalde talent voor zwartkijkerij moet je wel ontwikkelen. Kleine

kinderen lijken nog niet zo vatbaar voor cynisme. Ze vallen honderd keer van hun step en klimmen er telkens weer op. Maar als kinderen ouder worden en vervelende sociale ervaringen opdoen, zeggen ze opeens zomaar dingen als: "Tja, wat heb je nou aan vrienden?" Als ik zulke dingen hoor, dan denk ik altijd: zelfbescherming. Cynisme is een vorm van zelfbescherming. Wie niets van het leven verwacht wordt namelijk ook nooit teleurgesteld.

Eigenlijk wel grappig hoe ons brein dat regelt. Eigenlijk iets waar je -ook als cynicus- met enige bewondering om zou kunnen glimlachen. Het spijtige is alleen dat cynici dat niet meer kunnen. Het spijtige is dat ze op den duur alles met scepsis en wantrouwen benaderen. Alles, behalve hun eigen cynisme.

Ben Tiggelaar



Cialdini: 'informatietijdperk maakt consument dommer'

www.sprout.nl / 08 apr 2009

Robert Cialdini (63) is dé autoriteit op het gebied van invloed en overtuiging. Zijn zes basisprincipes van beïnvloeding gelden na 25 jaar nog steeds. Sprout sprak met hem.



Waarom bent u ooit begonnen met onderzoek naar beïnvloeding?

"Ik groeide op in een Italiaans gezin in een Poolse wijk in Milwaukee, een stad met veel Duitse immigranten. Daar viel me op dat elke groep een andere psychologische *mindset* had. Hetzelfde verzoek aan de ene groep moest anders gebracht worden aan de andere groep om hetzelfde effect te krijgen. Dat fascineerde me, dus ging ik de achtergrond daarvan onderzoeken: hoe kun je communicatie zo structureren dat je mensen succesvol in jouw richting laat bewegen? Ik dompelde mezelf drie jaar onder in trainingsprogramma's op het gebied van sales, fondsenwerving, marketing en lobbying. Wat ik toen ontdekte was veel grootser dan ik vooraf had verwacht."

Hoezo?

"Er bleek een heel scala aan methodes te zijn om anderen te overtuigen. Ik dacht: deze resultaten moeten verder gaan dan het lab, hier moet ik een boek over schrijven. Voor consumenten, zodat ze zich bewust worden van het beïnvloedingsgedrag van marketeers, en zich ertegen kunnen wapenen. Maar nadat *Influence* uitkwam ben ik nooit door één consumentenorganisatie gebeld. Wel heeft mijn telefoon roodgloeiend gestaan door alle verzoeken van marketeers en salesmanagers."

Blijven uw theorieën bruikbaar, 25 jaar na de eerste uitgave?

"Ja, er komt zelfs alleen maar bewijs bij voor onze resultaten, zoals uit recent neurofysiologisch onderzoek. Frappant aan dat onderzoek is welke delen van het brein actief zijn in de situaties die wij onderzoeken. Eén van mijn basisprincipes bewijst bijvoorbeeld dat mensen een sterke drang hebben om de mening van de groep te volgen. We wisten al dat mensen gefrustreerd raken als we ze ermee confronteren dat hun *peers* een andere keuze hebben gemaakt. Nu weten we dat de delen van je hersenen die bij zo'n confrontatie actief zijn, dezelfde zijn als bij verwarring en fysieke pijn. Afwijzing door de groep veroorzaakt dus fysieke pijn. Dat verklaart nog beter waarom mensen zo graag de groep volgen."

Zorgt de groeiende aanwas van media en informatie er niet voor dat mensen slimmer worden, en dus niet meer zo makkelijk beïnvloedbaar zijn?

"Nee, deze tijd wordt niet voor niets het 'informatietijdperk' genoemd, niet het 'kennistijdperk'. Mensen worden niet slimmer, maar krijgen alleen meer informatie op zich af. Ze hebben daarbij juist een zeef nodig om de belangrijke info eruit te filteren, en zoeken naar de bevestiging van experts."

Zijn nieuwe media ook te gebruiken om te overtuigen?

“Ja. Blogs, usergroups en andere internetmiddelen kunnen je goed op weg helpen. Je moet internet niet alleen gebruiken om de voordelen van je product of dienst bekend te maken, maar juist om de markt informatie aan jou te laten geven. Waar denken klanten over, wat zijn hun voorkeuren en prioriteiten? Leer ze kennen voordat je ze berichten of verzoeken stuurt.”

Beschrijf eens een succesvol voorbeeld van uw werk?

“Ik heb eens een consultancyklus gedaan voor Bose geluidssystemen. In hun reclamecampagne stond eerst alleen ‘nieuw’, dat heb ik vervangen door ‘dit is wat je gemist hebt’. Dat is volgens het principe van schaarste: mensen willen hebben wat ze niet kunnen krijgen. Die eerste stap zorgde voor hogere verkoop, maar ik ging verder. Onderaan de poster plaatste ik *testimonials* van media die hadden geschreven over de Bose-producten. Dat is het autoriteitsprincipe: als een expert zegt dat iets goed is, geloven mensen dat. Met effect, de verkoop van Bose ging nog verder omhoog.”

Het klinkt te simpel om waar te zijn...

“Tja, de meeste principes zijn zo simpel dat je denkt: waarom deden mensen dat niet meteen? Maar we lopen nu eenmaal niet de hele dag met de principes in ons hoofd rond. Je moet ze leren kennen en leren implementeren. Daarom deel ik aan het eind van mijn seminars altijd kaartjes met de principes uit. Dan kun je ze er altijd even bijpakken als de situatie zich ervoor leent.”

Waar bent u momenteel mee bezig?

“*Go green*, mensen overtuigen om zich milieuvriendelijk te gedragen. Wat daar tot nu toe uitrolt is dat je mensen simpelweg moet zeggen dat anderen het ook doen. Dat heeft een groots effect, als je het op de juiste manier doet. Niet de zuchtende manager die zegt: ‘zoveel mensen doen hun computer niet uit aan het einde van de dag’. Dat maakt het voor anderen alleen maar legitimeren om het ook niet doen. Je moet juist zeggen: ‘het helpt ons enorm dat zoveel mensen hun computer uitzetten’. Met zeggen dat anderen zich goed gedragen kun je een hoop bereiken.”

Hoe creëer je schijncommitment?

Column Jan van Setten

Mensen zeggen vaak 'ja' maar doen 'nee'. Hoe komt dat eigenlijk en wat kan je daar aan doen als goedbedoelend inspirerend manager?

Doet u weleens iets waar u geen zin hebt? Natuurlijk zult u zeggen, u moet wel... Doet u weleens iets wat u niet kan? Ook dat lukt mij geregeld hoor ik u denken. Doet u vaak iets waar u niet in gelooft? Nu zult u waarschijnlijk aarzelen.

Over het algemeen doen mensen liever niet waar ze niet in geloven. Dat geldt ook voor medewerkers, dat zijn immers net mensen.

Door by-pass management toe te passen kun je goed schijncommitment creëren. Dat doe je door er in je communicatie van uit te gaan dat ze al bewust zijn van wat er speelt, ze begrijpen waar het om gaat en al voordelen voor zichzelf zien. Je inspireert ze gewoon in het 'hoe?' en daar gaan ze! Tijdens een van m'n seminars zei een manager mens; "Inderdaad ze moeten gewoon doen wat ik zeg, al dat ge(peep).... er omheen." Dat kost alleen maar tijd!" U heeft natuurlijk helemaal gelijk en doen ze dat ook? "Nee!" zei hij. Dan moeten we toch een list verzinnen.

De kunst zit hem o.a. in het 3 dimensionaal communiceren. Kent u dat? 1 dimensionaal is: 'Jongens, we hebben erover nagedacht,

we gaan het vanaf maandag zo en zo doen. Geloof me, het wordt geweldig. Zijn er nog andere punten? Nee? Ok gas geven dan! (PS als het werkt zo, prima, gewoon doorgaan...)

Als je 3 dimensionaal communiceert, dan voorzie je je *keuzes / acties / beleid* van een *achtergrond* en *visie*. Je loopt de kans dat je mensen het daardoor bewust kunnen plaatsen en begrijpen. Wanneer je ze kunt meenemen in *consequenties* die voordelig voor hen zijn, kunnen ze gaan dreigen met motivatie. Als je ook de moed hebt om aan te geven welke consequenties hiervoor met elkaar gemanaged moeten worden, dan wordt het nog realistisch ook. Volgt er dan inspiratie in het "Hoe?" dan kan er commitment ontwikkeld worden.

Geloof het niet. Test het!
Meer weten, kom dan...

Jan van Setten



Wilt u alle **auteurs** uit dit mini-boekje **live zien**?

Dat kan! **De Psychologie van het Overtuigen**
vindt eenmaal per jaar plaats.

Inschrijven? Ga naar
www.psychologievanhetovertuigen.nl

U vindt hier ook (heel) veel informatie over dit
seminar, onder andere:

- Uitgebreide info over alle sprekers
 - Korte preview videoclips
 - Reacties van deelnemers



4 nummers VOOR €15,-

30%
korting

- Gun uzelf een proefabonnement op Psychologie Magazine. Dan krijgt u dit blad vier maanden lang thuisgestuurd voor maar € 15,-.
- Het abonnement stopt automatisch
- Wilt u een abonnement cadeau geven? Dat kan natuurlijk ook!

Vergroot je mensenkennis
(neem een proefabonnement)

ABONNEE WORDEN?

- ga naar psychologiemagazine.nl
- of bel gratis 0800-0220660

PSYCHOLOGIE
MAGAZINE

De psychologie van het **OVERTUIGEN**

Waarom krijgen sommige mensen alles 'gedaan'?

Hoe raakt u de juiste snaar?

Hoe krijgt u uw boodschap tussen de oren?

Dit mini-boekje bevat een mooie mix aan artikelen en columns over de psychologie van het overtuigen. Met de inzichten van Robert Cialdini en columns van o.a. Ben Tiggelaar, Pacelle van Goethem en Roos Vonk.

Veel leesplezier!

DenkProducties

www.psychologievanhetovertuigen.nl

