

OVERTUIGINGSKRACHT

60 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden

Noah Goldstein
Steve Martin
Robert Cialdini

Jubileumeditie



UITGEVERIJ NIEUWEZIJDS

Oorspronkelijke titel: *Yes! 60 Secrets from the Science of Persuasion*. Profile books, Londen, 2017. Deze editie is uitgebreid ten opzichte van de eerste editie, die verscheen in 2007.

Uitgegeven door: Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam
Vertaling: Jan Willem Reitsma en Miebeth van Horn
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslag: Studio Jan de Boer, Amsterdam

© 2007, 2017, Noah Goldstein, Steve Martin en Robert Cialdini
© Nederlandse vertaling, Uitgeverij Nieuwezijds, 2008, 2017

ISBN 978 90 5712 493 8
NUR 780

www.nieuwezijds.nl



Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk van de Forest Stewardship Council (FSC) mag dragen. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoud

<i>Overtuigingskracht</i> , tien jaar later	9
Inleiding	17
60 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden	23
1 Hoe vergroot je je overtuigingskracht door het je publiek lastig te maken?	25
2 Waardoor gaan mensen harder meelopen?	30
3 Welke veel gemaakte fout zorgt ervoor dat boodschappen zichzelf vernietigen?	34
4 Hoe vermijd je het magnetische middelpunt als overtuigingskracht averechts uitpakt?	39
5 Wanneer zorgt meer aanbod ervoor dat mensen minder willen?	42
6 Hoe kan het aanbod om 'niets te doen' je invloed vergroten?	46
7 Wanneer wordt een gegeven paard tot last?	49
8 Hoe kan een nieuw, verbeterd product de verkoop van een slechter product verhogen?	52
9 Hoe geef je je overtuigingspogingen de x-factor?	55
10 Wanneer is de derde plaats beter dan de tweede?	58
11 Angst: overtuigend of verlamdend?	61
12 Wat kan de schaaksport ons leren over overtuigende zetten doen?	64
13 Welk kantoorartikel zorgt ervoor dat je invloed beklijft?	69
14 Waarom moeten restaurants hun mandje pepermuntjes wegdoen?	72
15 Hoe kan een gunst je volgende deal aantrekkelijker maken?	75

16	Wat win je met onvoorwaardelijkheid?	77
17	Hoe word je overtuigender met mvo?	80
18	Gedragen bewezen diensten zich als brood of als wijn?	83
19	Hoe kan een voet tussen de deur tot grote stappen leiden?	86
20	Hoe word je een Jedi-meester van sociale beïnvloeding?	90
21	Hoe vergroot een simpele vraag de steun voor jou en je ideeën?	93
22	Wat is het werkzame bestanddeel van langdurige relaties?	96
23	Hoe realiseer je meervoudige doelstellingen?	100
24	Hoe bestrijd je consequentheid met consequentheid?	103
25	Welke overtuigende tips kun je aan Benjamin Franklin ontlenen?	106
26	Waarom is het misschien nuttig om morgen in de trein te gaan kletsen?	109
27	Wanneer kan een klein beetje vragen veel opleveren?	112
28	Hoog of laag beginnen? Wat maakt dat mensen kopen?	114
29	Hoe schep je op zonder dat ze je een opschepper vinden?	117
30	Wat is het verborgen gevaar van de slimste van het gezelschap zijn?	121
31	Wat kan <i>captainitis</i> je leren?	124
32	Waarom draait de aard van groepsvergaderingen soms uit op een onaardse ramp?	127
33	Wie is overtuigender? De advocaat van de duivel of de dwarsligger?	130
34	Wanneer is de juiste aanpak de verkeerde aanpak?	133
35	Hoe maak je van een zwak punt een sterk punt?	135
36	Welke gebreken zijn de sleutel tot andermans kluis?	138
37	Wat is het juiste moment om toe te geven dat je verkeerd zat?	141
38	Wanneer moet je blij zijn dat de server platligt?	144
39	Hoe kunnen gelijkenissen het verschil maken?	147
40	Welke tip heeft de ober voor jou?	150
41	Wanneer leidt afwijzen tot woekerprijzen?	154
42	Welke glimlach doet de wereld teruglachen?	157
43	Wat kun je opsteken van het hamsteren van theedoeken?	160
44	Wat kun je winnen bij verlies?	164
45	Door welk woordje word je een stuk overtuigender?	169

46	Wanneer is het een slecht idee om naar alle redenen te vragen?	173
47	Vragen of zeggen? Waarmee verkoop je je boodschap het best?	176
48	Hoe kan een eenvoudige merknaam ervoor zorgen dat het product waardevoller lijkt?	179
49	Hoe kan dichten anderen doen zwichten?	183
50	Wat kan een slagman je leren over overtuigen?	186
51	Hoe krijg je een voorsprong in de race om een trouwe klantenkring?	189
52	Wat kan een doos kleurkrijt ons leren over overtuigingskracht?	192
53	Hoe voorkom je dat je publiek verveeld raakt als je aanvankelijke impact wegebt?	194
54	Hoe kun je je boodschap zo verpakken dat die maar blijft doorgaan en doorgaan en doorgaan?	197
55	Welk voorwerp kan mensen overhalen om over hun normen en waarden na te denken?	202
56	Gaat onderhandelen niet bij tegenslag of verdriet?	205
57	Hoe stel je met emoties je overtuigingskracht in werking?	208
58	Wat maakt dat mensen alles geloven wat ze lezen?	210
59	Kun je je invloed aanzwengelen dankzij trimeth-labs?	213
60	Hoe blijven je reclameteksten langer hangen?	215
	Beïnvloeding in de eenentwintigste eeuw	219
	Ethisch verantwoord beïnvloeden	241
	Overtuigingskracht in actie	245
	Influence At Work	253
	Geraadpleegde bronnen	254
	Dankwoord	275
	Index	277
	Over de auteurs	287

Overtuigingskracht

Tien jaar later

Er is tien jaar verstreken sinds de eerste editie van *Overtuigingskracht* uitkwam, en in die betrekkelijk korte tijd is er een hoop gebeurd.

De woorden ‘*Yes, we can*’ overtuigden miljoenen Amerikanen ervan dat dat inderdaad zo was en brachten een beweging op gang waardoor een voormalig maatschappelijk werker en lector aan een rechtenfaculteit het hoogste ambt in het land verwierf en de eerste zwarte president van Amerika werd.*

Het Midden-Oosten werd overspoeld door een revolutionaire golf van protesten en demonstraties, waarin vele burgers, ontevreden en gefrustreerd door het gedrag en optreden van hun regeringen, aandrongen op verandering.

En ook Europa heeft zijn deel gehad: van ingrijpende gebeurtenissen als het opnieuw trekken van grenzen in het oosten tot gruwelijke terroristische aanvallen en massale immigratie naar het westen. En na de aankondiging van een referendum over het Britse EU-lidmaatschap overtuigde de Brexit-campagne tot veler verrassing de Britten ervan dat het tijd was om te vertrekken.

Wat de wereldeconomie aangaat, heeft zich in een groot deel van de afgelopen tien jaar een langdurige en pijnlijke periode van recessie voltrokken, waarbij de financiële markten soms van grote onrust in een vrije val raakten. Zelfs de opkomende markten die aanvankelijk niet meededen aan deze trend, halen inmiddels de broekriem aan.

Intussen is de wereldbevolking nog eens met bijna een miljard

* Terwijl we dit schrijven, maakt Amerika zich opnieuw op voor een overgang, met een totaal ander slag president.

gegroeid. En we nemen niet alleen toe in omvang, maar ook in connectiviteit. In de afgelopen tien jaar is de manier waarop wij informatie zoeken, consumeren en er ons handelen door laten beïnvloeden, onherkenbaar veranderd. We twitteren. We snapchatten. We werken onze status op Facebook bij. We houden voortdurend onze vrienden (en een nog groter aantal onbekenden) op de hoogte van waar we mee bezig zijn in ons drukbezette leven. In feite is onze tijd zó kostbaar dat we steeds vaker tussendoor en onderweg communiceren, waarmee we een eindeloze stroom berichten produceren via een scala aan apps, ten gerieve van belangstellenden (maar vooral van adverteerders).

Tegen deze achtergrond is het onderzoek binnen de wetenschap van het overtuigen (en de gedragswetenschappen in het algemeen) reusachtig toegenomen. Onderzoekers uit de hele wereld dragen nieuwe inzichten aan over wat zoal de invloeden zijn op menselijk gedrag, besluitvorming en handelwijze. Van groot belang is dat veel van deze wetenschappelijke vooruitgang en inzichten niet uitsluitend theoretisch van aard zijn. Ze hebben daarnaast ook praktische, betekenisvolle implicaties. Het gevolg is dat zowel overheden als ondernemingen die inzichten innig hebben omarmd. De toepassingen van de wetenschap van het overtuigen (en gerelateerde disciplines zoals de sociale psychologie, gedragseconomie en neuromarketing) hebben zich ontwikkeld van boeiende activiteiten in de marge tot een vast onderdeel van de mainstream – van het verkopen van producten tot het overreden van mensen om belasting te betalen, en van het bevorderen van liefdadigheidswerk tot het realiseren van miljoenenwinsten in ondernemingen.

Misschien vraag jij je als lezer af waarom je een boek zou moeten lezen dat al tien jaar geleden is gepubliceerd, ook al is het aangepast en uitgebreid, gezien de enorme toename van het aantal ‘nieuwe’ ontwikkelingen en inzichten en een groeiend aantal boeken over het onderwerp.

Wij kunnen drie redenen bedenken.

Er is een hoop gebeurd, maar één ding is niet veranderd

Gedragswetenschappers hebben in de afgelopen tien jaar weliswaar een indrukwekkend grote vooruitgang geboekt, maar de basisprincipes van succesvolle invloed en overtuigingskracht zijn hetzelfde gebleven. Er valt niet te twijfelen aan de aanzienlijke omvang van de politieke, maatschappelijke en technische veranderingen die we de afgelopen tien jaar hebben meegemaakt, maar de cognitieve hardware die we gebruiken om die te verwerken en erop te reageren (onze hersenen, zeg maar) zijn intussen nauwelijks veranderd. In veel opzichten hebben we nog hetzelfde verwerkingsapparaat als onze familieleden uit eerdere generaties. Natuurlijk hebben we inmiddels allemaal een smartphone (en sommigen zelfs meerdere), communiceren we via diverse platforms en hebben we vliegensvlug toegang tot informatie, maar feit blijft dat we nog steeds hoofdzakelijk op dezelfde manier worden beïnvloed en overtuigd als mensen van honderden jaren geleden.

Op zondag 8 februari 1761 vond in Londen de eerste van twee aardbevingen plaats, en de tweede volgde precies vier weken later. Naar de huidige maatstaven waren het bescheiden aardbevingen. Ze duurden beide maar een paar ogenblikken en de schade was hoofdzakelijk oppervlakkig. Afgezien van een paar kleine trillingen die maar door een paar mensen werden waargenomen, hadden de aardbevingen weinig effect op het overgrote deel van de Londenaren.

Maar op één persoon maakten deze aardbevingen diepe indruk.

William Bell was korporaal bij de Life Guards Household Cavalry. Hij was ervan overtuigd dat deze kleine aardbevingen een voorteken waren van een aanstaande, veel zwaardere aardbeving die de stad precies een maand later zou verwoesten. En hij nam het op zich om de boodschapper te zijn van deze dreigende ramp. Als een bezetene rende hij van straat naar straat om zijn voorspellingen op te dringen aan wie ernaar wilde luisteren. Ondanks zijn inspanningen lieten maar weinigen zich overhalen. Een klein aantal gezinnen begon zich op te maken voor vertrek. De meeste mensen bleven echter op hun plek zitten.

En toen voltrok zich iets eigenaardigs. Terwijl het uur nul van de voorspelde aardbeving naderde, ontstond er een onbedwingbare beweging. Minderheden werden meerderheden. Randfiguren vormden ineens de kern van de groeiende massa Londenaren die plannen maakte om de gedoemde stad te verlaten. Aarzelende omstanders, aanvankelijk verscheurd door twijfel, volgden. En toen zelfs de meest sceptische mensen.

De Schotse journalist Charles Mackay zou hun acties later beschrijven in zijn boek *Memoirs of Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*:

Terwijl de gruwelijke dag naderbij kwam, werd de opwinding steeds intenser, en grote aantallen goedgezovige mensen zochten hun toevlucht in de dorpen binnen een cirkel van dertig kilometer, in afwachting van het noodlot dat in Londen zou toeslaan. In Islington, Highgate, Hampstead, Harrow en Blackheath wemelde het van de vluchtelingen die bevangen door paniek exorbitant hoge prijzen hadden betaald voor onderdak aan de bewoners van deze veilige toevluchtsoorden. [...] Net als destijds bij een vergelijkbare paniek ten tijde van Hendrik de Achtste sloeg de angst over en honderden die een week daarvoor nog hadden gelachen om de voorspelling, paktten nu hun biezen toen ze dat anderen zagen doen, en spoedden zich weg. Men nam aan dat de rivier een uitzonderlijk veilige plek was, en dus waren alle handelsschepen in de haven afgeladen met mensen die de nacht van 4 op 5 april aan boord doorbrachten in de verwachting elk moment te kunnen zien hoe St.-Paul's wankelde en de torens van Westminster Abbey schudden in de wind en in een wolk van stof instortten.

De dag van de door William Bell voorspelde derde aardbeving, zondag 5 april 1761, verstreek zonder incidenten en de dag daarop keerden de Londenaren naar de stad terug om hun leven weer op te pakken en de soldaat, die kort daarop in een Londens gekkenhuis werd opgesloten, de huid vol te schelden.

Je zou kunnen hardmaken dat de acties van Bell in eerste instantie enige invloed hadden, maar de belangrijkste reden waarom

zo veel mensen zich ertoe hadden laten verleiden om hun gezin en hun boeltje op te pakken en de stad te verlaten, had weinig te maken met zijn dwingende boodschap. Pas toen Londenaren sommige burens – mensen die net zo waren als zij – hun huizen zagen verlaten, besloten ze hen te volgen. In een onzekere omgeving met maar weinig aanknopingspunten voor het juiste besluit, volstondden de acties van gelijksoortige mensen om ervan overtuigd te raken hetzelfde te moeten doen.

Voor mensen van nu is het gemakkelijk om de draak te steken met de achttiende-eeuwse Londenaren die niet inzagen dat hun daden vooral het resultaat waren van een onnadenkend kuddegedrag, maar het zou van wijsheid getuigen dat niet te doen. De moderne burger mag dan met een klik op een knop of een veeg over het scherm direct een overdaad aan informatie tot zijn beschikking hebben, hij zal even gemakkelijk bezwijken voor zulke rudimentaire prikkels. Mensen ontvluchten misschien niet direct hun huis, maar laten zich wel snel verleiden naar een bepaald restaurant of een bepaalde film te gaan. Dat doen ze niet op aanraden van een restaurant- of filmrecensent, maar onder invloed van de mening van een buurman of iemand anders op wie ze lijken. Maar het moet gezegd worden dat deze voorbeelden enigszins in het niet vallen vergeleken bij die aardbevingen in Londen van tweehonderdvijftig jaar geleden. Dat wil echter niet zeggen dat zulke dingen niet meer gebeuren. Sterker nog, ze komen vaker voor. Sinds de eerste editie van *Overtuigingskracht* uit 2007 kregen liefst elf voorspellingen van catastrofale gebeurtenissen veel aandacht vanwege kuddeachtig gedrag, hoofdzakelijk op internet. Daaronder vallen de Maya-apocalyps van 2012 en de eindtijdprofetie van 2016. Met name dat laatste voorbeeld is relevant, omdat daarin werd voorspeld dat het einde van de wereld zich niet zomaar zou voltrekken met een aardbeving, maar met niets minder dan een megabeving.

Slechts weinig mensen betwijfelen dat nieuwe technologieën en de onmiddellijke beschikbaarheid van informatie ons aanzienlijke voordelen hebben gebracht. Dat neemt niet weg dat het verstandig is om niet te vergeten dat de cognitieve hardware die we gebruiken om deze gegevens te verwerken, goeddeels onveranderd

is gebleven. Het is misschien lastig toe te geven, maar wij lopen evenveel risico om te worden beïnvloed door de fundamentele maar vaak niet-herkende beginselen van de overtuigingskracht als onze voorzaten van tweehonderdvijftig jaar geleden.

Vanwege de populariteit

Er is nog een reden waarom lezers een uitgebreide en bijgewerkte versie zouden willen lezen van dit populaire boek. En dat is omdat het inderdaad populair is. Op het moment dat we dit nieuwe voorwoord schrijven, zijn er al ruim driekwart miljoen exemplaren van *Overtuigingskracht* verkocht, is het in 27 talen vertaald en besproken in honderden krantenartikelen, blogs en andere media. Allerlei ondernemingen en publieke organisaties hebben de inzichten eruit overgenomen. Een animatiefilmpje op internet is ruim acht miljoen keer bekeken (en jij kunt er ook naar kijken als je in een zoekmachine ‘science of persuasion’ intikt). Net als die achttiende-eeuwse Londenaren die niet wisten wat ze moesten doen, zal het mensen die dit lezen om te bepalen of ze het boek willen kopen misschien interesseren dat vele anderen zoals zij dat al hebben gedaan.

Nieuwe inzichten, bijgewerkte inhoud

De derde reden om oude en nieuwe lezers te verwelkomen, is dat sommige van de oorspronkelijke vijftig hoofdstukken in deze bijgewerkte en uitgebreide jubileumeditie updates bevatten en dat er tien nieuwe hoofdstukken aan zijn toegevoegd, één voor elk jaar sinds de oorspronkelijke uitgave.

Het nieuwe oude

Dit nieuwe boek mag dan behoorlijk anders zijn, we hebben wel ons best gedaan om zo min mogelijk te veranderen aan wat veel lezers kennelijk erg aantrekkelijk vonden aan de oorspronkelijke editie. Alle nieuwe hoofdstukken zijn net als de oorspronkelijke bijgewerkte hoofdstukken snel en gemakkelijk toegankelijk. Waar-

mee we niet willen zeggen dat de hoofdstukken niet op feiten en bewijzen zijn gebaseerd. Ons commitment om uitsluitend inzichten te presenteren die wetenschappelijk bewezen zijn in gepubliceerde onderzoeken, is onwrikbaar. Maar we schakelen wel snel over van de *wetenschap* achter succesvolle overtuigingskracht naar de *toepassing* ervan.

We hopen dat op deze manier zowel onze eerdere als onze nieuwe lezers profijt zullen hebben van een grotere overtuigingskracht in hun werk en in hun privéleven.

Noah Goldstein
Steve Martin
Robert Cialdini

Inleiding

Als de wereld een schouwtoneel is, kunnen kleine veranderingen in je tekst vergaande consequenties hebben.

Er is een oude mop die de komiek Henny Youngman steevast vertelde over de plek waar hij die nacht had geslapen: ‘Wat een hotel! De handdoeken waren zo groot en donzig dat ik mijn koffer met moeite dicht kreeg.’

Sinds een paar jaar staan hotelgasten echter voor een ander moreel dilemma. De vraag is niet langer of je de handdoeken mag *meenemen*, maar of je de handdoeken tijdens je verblijf al dan niet moet *hergebruiken*. Nu steeds meer hotels een milieubewust beleid hanteren, worden reizigers steeds vaker verzocht hun handdoeken te hergebruiken om het milieu te ontzien, energie te besparen en ervoor te zorgen dat minder vervuilende chemicaliën uit de wasmiddelen in het milieu belanden. Dit verzoek neemt meestal de vorm aan van een kaartje dat in de badkamer wordt neergelegd.

Deze kaartjes bieden ons een opmerkelijk inzicht in de veelal geheimzinnige wetenschap van het overtuigen.

Het vrijwel onbeperkte aantal invalshoeken dat je kunt kiezen en motiverende touwtjes waar je aan kunt trekken, roept de vraag op welke tekst je op het kaartje zou moeten afdrukken om het verzoek aan de hotelgasten zo overtuigend mogelijk te maken. Voor dat we die vraag in de volgende twee hoofdstukken van dit boek gaan beantwoorden, moeten we eerst eens kijken hoe de schrijvers van de boodschap op deze kaartjes normaal gesproken hotelgasten aansporen om aan deze campagnes mee te werken. Uit een studie van de boodschappen op tientallen kaartjes uit hotels van over de hele wereld blijkt dat ze het hergebruik van handdoeken

doorgaans proberen te bevorderen door de aandacht van de gasten vrijwel uitsluitend te richten op het milieu. In bijna alle gevallen wordt de gasten meegedeeld dat ze door hun handdoek te hergebruiken, helpen de natuurlijke grondstoffen te sparen en te voorkomen dat het milieu uitgeput en verstoord raakt. Om hun aandacht te vestigen op het belang van hergebruik voor het milieu wordt deze informatie veelal geïllustreerd met opvallende natuurtafereeltjes, van regenbogen en regendruppels tot regenwouden... en zelfs rendieren.

Deze overtuigingsstrategie lijkt doorgaans effectief te zijn. Zo meldt een van de grootste fabrikanten van deze kaartjes dat de meeste hotelgasten die in de gelegenheid zijn om tijdens hun verblijf mee te werken aan deze campagnes daadwerkelijk hun handdoek minstens één keer hergebruiken. Het deelnameniveau dat met deze kaartjes bereikt wordt, is vrij indrukwekkend.

Sociaal-psychologen zijn vaak op zoek naar toepassingsmogelijkheden voor hun wetenschappelijke kennis, om beleid en de uitvoering ervan nog doeltreffender te maken. Net als een reclamebord langs de weg met de tekst 'Hier had uw reclame kunnen staan' leken deze kaartjes over het hergebruik van handdoeken tot ons te spreken. Ze smeekten ons haast: 'Test je ideeën hier'. Dus dat hebben we gedaan. Zoals we zullen uitleggen, bewezen we daarmee dat hotelketens veel beter af zijn met slechts een kleine wijziging in de presentatie van hun verzoek.

Hoe je de effectiviteit van zulke milieucampagnes kunt verhogen is natuurlijk maar één probleem. In algemenere zin zullen we laten zien dat iedereen zijn vermogen om anderen te overtuigen kan vergroten door gebruik te leren maken van overtuigingsstrategieën waarvan de effectiviteit wetenschappelijk bewezen is. Dit boek zal je openbaren dat je een boodschap door middel van kleine, eenvoudige veranderingen veel overtuigender kunt maken. We zullen je vertellen over tientallen onderzoeken, sommige van onszelf en sommige van andere wetenschappers, die de juistheid van deze bewering in allerlei verschillende contexten aantonen. Daarbij zullen we ingaan op de principes die achter deze bevindingen schuilgaan. Ons voornaamste doel is om de lezer meer in-

zicht te geven in de psychologische processen waarmee we andere mensen kunnen bewegen hun houding of gedrag te veranderen in een richting die voor beide partijen positieve resultaten oplevert. We presenteren niet alleen verschillende doeltreffende en ethische overtuigingsstrategieën, maar vertellen ook op welke dingen je moet letten om beter weerstand te kunnen bieden aan de subtiele en openlijke beïnvloeding van je eigen besluitvorming.

In plaats van ons te verlaten op populaire psychologie of de al te alledaagse ‘persoonlijke ondervinding’ zullen we de psychologische processen die de basis vormen van succesvolle sociale beïnvloedingsstrategieën bezien in het licht van degelijk bewijs uit wetenschappelijk onderzoek. We zullen hierbij wijzen op een aantal raadselachtige verschijnselen die je kunt verklaren met een diepgaander begrip van de psychologie van de sociale beïnvloeding. Hoe komt het bijvoorbeeld dat direct na het bekend worden van het overlijden van een van de populairste pausen uit de moderne geschiedenis hele mensenmassa’s duizenden kilometers verderop de winkels bestormen om souvenirs te kopen die niets met de paus, Vaticaanstad of de katholieke kerk te maken hadden? We zullen je duidelijk maken welk kantoorartikel je pogingen om anderen te overtuigen veel doeltreffender kan maken, wat Luke Skywalker ons kan leren over leiderschap, welke veel gemaakte communicatiefout ervoor zorgt dat boodschappen een averechts effect hebben, hoe je van je zwakke plekken overtuigende eigenschappen maakt, en waarom het soms zo gevaarlijk is om jezelf als een deskundige te beschouwen – en door anderen deskundig geacht te worden.

Overtuigen als wetenschap, niet als kunst

De wetenschappelijke bestudering van de overtuigingskracht is inmiddels alweer ruim een halve eeuw oud. Toch is het onderzoek naar overtuigingskracht een vrij onbekende wetenschap, die vaak een verborgen leven leidt op de bladzijden van wetenschappelijke tijdschriften. Omdat er zo veel onderzoek over dit onderwerp is geproduceerd, is het wellicht zinvol om even stil te staan bij de reden waarom dit onderzoek zo vaak over het hoofd wordt gezien. Het

zal niemand verbazen dat mensen die keuzen moeten maken over de manier waarop ze anderen beïnvloeden, hun beslissing veelal nemen op basis van ideeën die gebaseerd zijn op vakgebieden als de economie, de politicologie en de bestuurskunde. Het is echter wel raadselachtig waarom zo weinig beslissers zich bij hun keuzen laten leiden door algemeen aanvaarde theorieën en toepassingen van de psychologie.

Misschien komt dat doordat de meeste mensen de psychologie met andere ogen bekijken dan vakgebieden zoals economie, politicologie en bestuurskunde. Daarvoor moet je doorgaans veel van anderen leren om zelfs maar een minimaal competentieniveau te bereiken. Veel mensen geloven echter dat ze reeds een intuïtief inzicht in psychologische principes hebben, enkel en alleen omdat ze hun leven leiden en met andere mensen omgaan. Dat maakt het minder waarschijnlijk dat ze psychologisch onderzoek zullen raadplegen tijdens hun besluitvorming. Als gevolg van deze zelfoverschatting laten mensen gouden kansen voor psychologisch onderbouwde sociale beïnvloeding liggen, of – erger nog – ze passen principes uit de psychologie verkeerd toe en benadelen daarmee zichzelf en anderen.

Mensen vertrouwen niet alleen te veel op hun eigen ervaring met andere mensen, ze vertrouwen ook te veel op zelfonderzoek. Waarom richtten de marketingmensen die opdracht kregen om kaartjes voor het hergebruik van handdoeken te ontwerpen zich vrijwel uitsluitend op de effecten van deze campagnes voor het milieu? Omdat ze deden wat wij waarschijnlijk allemaal zouden doen. Ze vroegen zich af: ‘Wat zou *mij* aanmoedigen om zo’n campagne te steunen en mijn handdoek te hergebruiken?’ Door hun eigen drijfveren te onderzoeken, realiseerden ze zich dat een kaartje dat een appèl deed op hun normen en waarden en hun identiteit als milieubewust individu sterk motiverend zou werken. Maar door zo te werk te gaan, beseften ze niet hoe ze de deelname zouden kunnen vergroten door een paar woorden in hun verzoek te veranderen.

Overtuigen is een wetenschap. Het wordt vaak een kunst genoemd, maar dat is een vergissing. Hoewel het absoluut mogelijk is om talentvolle kunstenaars vaardigheden bij te brengen om hun

aangeboren vermogens verder te ontwikkelen, bezit de werkelijk opmerkelijke kunstenaar een talent en een creativiteit die geen enkele docent iemand kan bijbrengen. Gelukkig ligt dat bij overtuigingskracht anders. Zelfs mensen die vinden dat ze maar weinig overwicht hebben en het gevoel hebben dat ze nog geen kind zouden kunnen overhalen om met speelgoed te spelen, kunnen hun overredingskracht tot grote hoogte opstuwten als ze de psychologie van het overtuigen begrijpen en gebruikmaken van strategieën waarvan de werking wetenschappelijk is bewezen.

Of je nu manager, jurist, verpleger, beleidsmaker, ober, vertegenwoordiger, leraar of iets heel anders bent, dit boek is bedoeld om jou te helpen een meester in het overtuigen te worden. We zullen bepaalde technieken beschrijven die zijn gebaseerd op wat een van ons drieën (Robert Cialdini) in zijn boek *Invloed: Theorie en praktijk* de zes universele principes van sociale beïnvloeding noemt: wederkerigheid (we voelen ons verplicht om iemand die ons geholpen heeft een wederdienst te bewijzen), autoriteit (we verwachten dat deskundigen ons de weg wijzen), commitment en consistentie (we willen handelen in overeenstemming met onze eerder gemaakte keuzes en onze normen en waarden), schaarste (hoe minder iets voorhanden is, hoe meer we het willen), sympathie (hoe sympathieker we iemand vinden, hoe vaker we ‘ja’ tegen hem willen zeggen) en sociale bewijskracht (we kijken wat anderen doen en baseren ons gedrag daarop).

We zullen nader ingaan op de betekenis van deze principes en hoe ze werken, maar daar laten we het niet bij. Hoewel de zes principes ten grondslag liggen aan de meeste succesvolle sociale beïnvloedingsstrategieën, bestaan er ook veel overtuigingstechnieken die zijn gebaseerd op andere psychologische factoren. Die zullen we eveneens blootleggen.

We zullen ook nadruk leggen op het effect van deze strategieën in een aantal verschillende situaties. Daarbij zullen we niet alleen kijken naar de werkvloer, maar ook naar relaties in de privésfeer – bijvoorbeeld met je kinderen, je burens en je vrienden. Onze adviezen zullen praktisch, doelgericht, ethisch en gemakkelijk toepasbaar zijn, waardoor jij met slechts iets meer inspanning of geringe extra kosten enorm veel resultaat bereikt.

Als je dit boek uit hebt, verwachten we – met excuses aan Henny Youngman – dat jouw koffer zo zit volgepropt met wetenschappelijk onderbouwde sociale beïnvloedingsstrategieën dat je hem maar moeilijk dicht zult krijgen.

Hoog of laag beginnen? Wat maakt dat mensen kopen?

Wat kunnen we van uiteenlopende voorwerpen als een stukje kauwgom waarop Britney Spears gekauwd heeft, een herdenkingsplaat voor Grote Smurf of een kapotte laserpointer opsteken over de meest effectieve manier om goederen en diensten te verkopen via een competitief biedingsproces? Onderzoeken hoe mensen hun 'schatten' op eBay presenteren kan bijzonder verhelderend zijn.

eBay Inc. is het bedrijf achter eBay.com, de veiling- en winkelwebsite waar mensen en bedrijven wereldwijd spullen en diensten kopen en verkopen. Het werd in 1995 in San Jose in Californië opgericht door de computerprogrammeur Pierre Omidyar die het adviesbureau Echo Bay Technology Group runde. Toen hij de website van zijn bureau wilde registreren, merkte hij dat de naam 'echobay.com' al was vergeven aan de goudmijnonderneming Echo Bay Mines, en dus kortte hij de naam van zijn bedrijf in, en aldus werd ebay.com geboren. Het allereerste voorwerp dat op eBay verscheen was Omidyars eigen kapotte laserpointer, die hij uiteindelijk voor 14,83 dollar verkocht. Aangezien hij er nogal van opkeek dat iemand zoiets zou willen hebben, nam hij contact op met de gelukkige winnaar om hem te vragen of hij wel beseftte dat de laserpointer stuk was. De reactie op zijn e-mail luidde: 'Ik verzamel kapotte laserpointers.'

In 2006 ging er bij eBay zo'n vier miljard euro aan verkopen om op een website waar je inmiddels zo ongeveer alles kunt krijgen wat je je maar kunt voorstellen, en soms zelfs spullen die je voorstellingsvermogen ruimschoots te boven gaan. In de afgelopen jaren zijn op eBay onder andere het originele Hollywood-bord en een van de boormachines die bij de Kanaaltunnel zijn gebruikt

onder de hamer gegaan. Een man uit Arizona zag kans zijn veelgeprezen luchtgitaar voor vijfenhalve dollar te verkopen, ondanks dat hij de mensen erop wees dat ze in feite niets kochten, en in 2005 verkocht de blijkbaar tot grote woede gedreven echtgenote van een Engelse radio-dj diens geliefde Lotus Esprit sportwagen voor een 'nu of nooit'-prijsje van vijftig penny nadat ze hem op de radio met een model had horen flirten. De wagen was binnen vijf minuten weg.

Het is overduidelijk dat eBay een enorm succesvol zakelijk model heeft ontdekt, gebaseerd op veilen via internet. Intussen hebben heel wat bedrijven vergelijkbare modellen ingezet om met behulp van biedingsprocessen en -systemen offertes binnen te halen en wederverkopers uit te kiezen. Er zijn inherente gelijkenissen tussen het biedingsproces bij een internetveiling en het proces dat zich voltrekt tussen concurrerende bedrijven, en daarom kan observeren hoe verkopers hun spullen het meest succesvol verkopen op websites als eBay ons heel wat leren over de manier waarop je als bedrijf het beste om kunt gaan met een competitief biedingsproces.

Gedragswetenschapper Gillian Ku en haar collega's opperden dat je als de beginprijs hoog is als potentiële koper eerder geneigd zult zijn te denken dat een voorwerp veel waard is dan wanneer die laag is. Ze hadden wel ernstige twijfels over de vraag of de toename in waargenomen waarde die gepaard gaat met een hogere startprijs uiteindelijk wel tot een hogere verkoopprijs zou leiden. Naar hun mening zou een lagere startprijs om drie redenen uiteindelijk tot een hogere verkoopprijs leiden.

Om te beginnen is dat omdat startprijzen bij veilingen als een soort drempel voor deelname functioneren, en dus zal een lagere startprijs meer mensen aanmoedigen om op een voorwerp te bieden. Ten tweede zal de toegenomen handel die zo'n lagere openingprijs veroorzaakt (tot uitdrukking komend in het aantal biedingen en het aantal verschillende bieders) als een soort sociaal bewijs voor nieuwe potentiële bidders werken. Met andere woorden: mensen die overwegen op een bepaald voorwerp te gaan bieden waarvan de startprijs laag was, zullen aan het feit dat zo veel meer mensen erop aan het bieden zijn de sociale bevestiging

ontlenen dat het voorwerp waardevol is, en die bevestiging zal ze ertoe aanzetten om mee te gaan doen. Ten derde zullen bidders op voorwerpen met een lage startprijs, en dan vooral degenen die vroeg zijn ingestapt, meer tijd en energie steken in het bijwerken van hun biedingen; ze zullen de tijd en de energie die ze er al in hebben gestoken willen rechtvaardigen en dus meer geneigd zijn hun best te blijven doen om de bieding ook echt te winnen door te blijven bieden en hun bod voortdurend te verhogen.

Uit deze onderzoeksresultaten kun je afleiden dat als je je bezighoudt met het aanbieden van goederen of diensten via een competitief biedingsproces, je de uiteindelijke verkoopprijs zou kunnen opvoeren door op een tamelijk lage prijs met bieden te beginnen. Helaas is er echter wel een uitermate belangrijk voorbehoud waar je rekening mee moet houden: de onderzoekers stelden vast dat de component van het sociale bewijs een cruciale factor is, wil zo'n lagere startprijs effectief zijn. Als de handel in een bepaald product gehinderd wordt door bijvoorbeeld een foute spelling van de naam van het voorwerp – waardoor het aantal potentiële bidders die het voorwerp met een normale zoekopdracht zullen vinden aanzienlijk wordt beperkt – is zo'n lagere openingsprijs veel minder effectief. Dat impliceert dat de lagere startprijs een effectief middel is als de kans bestaat dat veel bidders in je producten zijn geïnteresseerd, en dat het het minst effectief is wanneer er slechts tussen twee partijen geboden wordt.

Deze aanpak zal je misschien geen miljoenen extra opleveren voor de spulletjes die jouw bedrijf produceert of de verzameling antieke vingerhoedjes van de familie, maar op zijn minst zou je er genoeg aan moeten overhouden om op die luchtgitaar te bieden, als die weer eens in de verkoop gaat.