

Pacelle van Goethem

IJs verkopen aan eskimo's

Leer je invloed vergroten en onzichtbaar overtuigen

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Voor Rembrand en voor Richard en Will van Goethem

Vierde druk, december 2009

© 2008 Pacelle van Goethem

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Omslagontwerp: Jos Peters, Huizen

Foto auteur: Marleen van Goethem, marleenvangoethem.nl

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

Vertalingen: Kristin de Haseth Möller

ISBN 978 90 470 0183 6

D/2008/0108/338

NUR 806, 810, 765

www.businesscontact.nl

Inhoud

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| Voorwoord | 9 | |
| DEEL 1 | INVLOED & OVERTUIGEN | 13 |
| Hoofdstuk 1 | Hoe werkt invloed & overtuigen? | 15 |
| 1.1 | Hoe worden we beïnvloed? | 15 |
| 1.2 | De principes van invloed & overtuigen | 24 |
| Hoofdstuk 2 | Het Model van Invloed | 45 |
| 2.1 | Het Model van Invloed | 45 |
| 2.2 | Waarom lukt het soms wel en soms niet? | 51 |
| DEEL 2 | DE TWEE STAPPEN VAN OVERTUIGEN | 55 |
| Hoofdstuk 3 | Overtuigen | |
| | De stappen | 57 |
| 3.1 | Kritische succesfactoren voor overtuigen | 57 |
| 3.2 | Spock op je schouder | 62 |
| 3.3 | Gebruik van het model en de twee stappen | 63 |
| 3.4 | Analyse & kiezen voor denken of volgen | 65 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| DEEL 3 | STAP 1 | |
| | ONTSPANNEN | 71 |
| Hoofdstuk 4 | De Wet van Clinton | |
| | Overtuigen als vriend | 73 |
| 4.1 | Ontwapening | |
| | <i>De Regel van de Sympathie</i> | 74 |
| 4.2 | Ontspanning | |
| | <i>De Onderhandelregel van Sadat</i> | 83 |
| 4.3 | Verleiding | |
| | <i>De Regel van Mae West</i> | 87 |
| Hoofdstuk 5 | De Wet van de Koning | |
| | Overtuigen als autoriteit | 95 |
| 5.1 | Overwicht | |
| | <i>De Regel van de Keukentafel</i> | 97 |
| 5.2 | Doelgerichtheid | |
| | <i>De Regel van Thatcher</i> | 106 |
| 5.3 | Congruentie & autonomie | |
| | <i>De Regel van Cruijff</i> | 110 |
| Hoofdstuk 6 | De Tao van Top Gear | |
| | Overtuigen als voorbeeld | 115 |
| 6.1 | Lef & nieuwsgierigheid | |
| | <i>Hoe hard kan ik met deze Murcielago?</i> | 116 |
| 6.2 | Relativeren | |
| | <i>De Regel van Clarkson</i> | 119 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| DEEL 4 | STAP 2 | |
| | BETREKKEN | 125 |
| Hoofdstuk 7 | De Wet van Roodkapje | |
| | Overtuigen met een goed verhaal | 127 |
| 7.1 | Overtuigen & boeien | |
| | <i>De Regel van de Wolf</i> | 128 |
| 7.2 | Inspireren & interactie | |
| | <i>De Regel van de Jager</i> | 131 |
| 7.3 | Een boeiend verhaal | |
| | <i>De Regel van de Groene Kikker</i> | 140 |
| Hoofdstuk 8 | De Wet van het Warme Bad | |
| | Overtuigen met de goede argumenten | 143 |
| 8.1 | Iemand een (nieuwe) mening geven | |
| | <i>De Regel van het Gezichtsverlies</i> | 144 |
| 8.2 | Overtuigend argumenteren | |
| | <i>Zeg niet wat je vindt</i> | 150 |
| Hoofdstuk 9 | Size does matter | |
| | Overtuigen met helderheid | 157 |
| 9.1 | Concreet zijn | |
| | <i>Zien is geloven</i> | 158 |
| 9.2 | Sluit aan bij iemands denkstijl | |
| | <i>De Golflengteregel</i> | 167 |
| 9.3 | Overzicht = overwicht | |
| | <i>De Regel van de Drie-eenheid</i> | 171 |

| | |
|---|------------|
| SAMENVATTING | 173 |
| Hoofdstuk 10 Analyse & strategie | |
| Wat heeft de ander nodig? | 175 |
| Analyse | 176 |
| | |
| BIJLAGEN | 179 |
| Bijlage bij hoofdstuk 2, Het Model van Invloed | 180 |
| Bijlage bij hoofdstuk 7, De Wet van Roodkapje | 181 |
| Bijlage bij hoofdstuk 8, De Wet van het Warme Bad | 183 |
| Bijlage bij hoofdstuk 9, Size does matter | 184 |
| | |
| Literatuur | 185 |
| | |
| Register | 189 |

Voorwoord

Voor je ligt het boek dat ik met zoveel plezier schreef. Zoveel meer dan ik verwachtte. Een poosje geleden werd mij gevraagd of ik een boek wilde schrijven over overtuigen. Ik voelde me vereerd. Al jarenlang coach ik mensen om meer invloed en overtuigingskracht te krijgen. Door studie en reacties steeds nieuwsgieriger geworden zocht ik naar overkoepelende verklarende wetenschap en wetmatigheden.

Hoe kan het toch dat niet altijd het beste plan wint? Dat sommige mensen alles ‘fout’ doen en toch iedereen aan hun lippen hangt? Te laat, nerdy en misschien met witte sokken, en er toch met de hoofdprijs vandoor gaan. Niet overtuigen door de perfecte winnaar maar overtuigen door de imperfecte underdog heeft mij aan het denken gezet. De ondraaglijke lichtheid van overtuigen. Wat heeft Bill Clinton dat ik (nog) niet heb?

De antwoorden vond ik in de neurofysiologie, psychologie, marketing, sociologie en sociolinguïstiek. De beste tips in de

retorica, psycholinguïstiek, stemtechniek, toneel en theater. Samen boden ze me stof tot wetmatigheden die voor uiteenlopende mensen in uiteenlopende situaties toepasbaar bleken en wonderwel bleken te werken. Mensen ontdekten dat ze daarmee anderen kunnen overtuigen in hun eigen stijl. Inmiddels kreeg ik zin om alles te delen.

De vraag om mijn ideeën te delen op papier kwam op het goede moment. Ik vroeg of dat zou kunnen in de vorm van een onderbouwd boek, evengoed vol met tips en, als het mij gegeven was, een boek dat ook nog leuk zou zijn om te lezen. Geen hardcover, eerder een boek dat zou passen in je achterzak op weg naar een onderhandeling. We waren er snel uit. Mijn eerste echte schrijfwerk deed ik zomer 2007 in Seattle. Op zoek naar een schrijfplek struikelde ik een boekwinkel binnen. Daar heb ik een week lang gewoond met mijn laptop, aangevuurd door *double shot lattes* en Rufus Wainwright. Waar kon ik beter schrijven dan in het land waar overtuigen is uitgevonden? En dan ook nog in de 'intellectual city'. In een boekwinkel. Naast de oudste markt van de vs, waar handelaars hun vis en koffie zo overtuigend verkopen.

Ik heb geprobeerd wetenschap en onderzoek samen te vatten in een handzaam boek, met een handzaam model en handzame tips. Tips die ik al aan veel mensen heb verteld en die hen, naar hun zeggen, veel succes hebben gegeven. Ik hoop dat ze voor jou ook werken. Als je wilt, laat het me weten.

Veel mensen wil ik bedanken. Pim, voor je slimme redactie en meedenken. Mijn collega's van Vergouwen Overduin. Michiel, voor onze samenwerking en de achterkant van mijn gelijk, en Margriet en Hanee, voor jullie enthousiasme. Robertjan, voor

je marketingkennis en je steun. Marco en Roos voor jullie lovende woorden. Annemie, voor je interesse en je vertrouwen. Ina en Elke, voor jullie vraag om een boek te schrijven. Pyter, Elke en Wieke, voor jullie betrokkenheid. Roald, voor je inspiratie. Hans Janssen, voor je enthousiasme en onze samenwerking voor de seminars. Marleen, voor je prachtige foto. Kristin, voor je vertalingen. Betty, Rick, Sylvana, Boudewijn, Peter, Kees, Iris, Melle, Guus, Hans, Renee, Jeroen, Simon, Tijn, Pieter, mijn oma's, Annemieke, Maurits, Sandra, Iris, Joost en Joop voor jullie inspiratie. Lieve familie, vriendinnen en vrienden, pa en ma, voor jullie steun! En vooral Rembrand, voor je ideeën, je plezier en al jouw geduld.

Thank you, Michael and Michael of M Coy Books & Espresso, for your hospitality. Howard Schultz, for your inspiring words. And a special thank you to Dr. Robert Cialdini, for your inspiration and all your great compliments regarding my work.

Pacelle van Goethem
Haarlem, november 2008

Deel 1

Invloed & overtuigen

Eigenlijk zijn we allemaal niet zo vreselijk uniek.

We zijn met z'n 6 miljarden.

*Als je ons allemaal in één kamer zou stoppen,
zouden er maar een paar opvallen als individu.*

*Dus misschien moeten we onze waarde zien
als ons vermogen om mee te doen als deel van de natuur,
en niet om over de natuur te heersen.*

*Juist redeneren doe je met een groots systeem
van logische waarheden,
maar alleen God kan daarvan rechtstreeks gebruik maken.*

Herbert Simon

Als een zakkenroller een heilige ontmoet, ziet hij alleen zakken.

Indiaas gezegde

Hoofdstuk 1

Hoe werkt invloed & overtuigen?

Though we rush ahead to save our time

We are only what we feel

Neil Young

1.1 Hoe worden we beïnvloed?

Wij zijn irrationeel

Wij zijn natuurlijk intelligente, nadenkende wezens, die rationeel door het leven gaan. We denken goed na voordat we gaan stemmen, we kiezen in een vergadering voor het beste voorstel en denken goed na voordat we iets zeggen. Toch? We zijn voorkomende burgers, groeten onze burens, leren onze kinde-

ren u zeggen en zamelen ons glaswerk gescheiden in van onze batterijen. En als we een plan presenteren blijven we vriendelijk als anderen niet reageren of als ze ons plan bekritisieren. Toch?

Maar overvalt jou een onrustig gevoel als de Drie Dwaze Dagen weer aangekondigd worden? Ervaar je een mengeling van verrassing, schuld en weerzin als je een kerstkaart krijgt van iemand die je al lang niet meer gesproken hebt: *Oh nee, nu moet ik iets terugsturen*. Hier word je op irrationele wijze beïnvloed. Maar ook als je wijze raad aanneemt of een mooi pak aantrekt voor je sollicitatiegesprek, laat je je beïnvloeden – rationeler en bewuster weliswaar, maar invloed blijft het.

De eerste deuk in het vertrouwen in mijn ratio had natuurlijk met jongens te maken. Mijn mening over jongens werd direct beïnvloed door de mening van mijn ouders. Als ik een vriendje meenam en zij zeiden: ‘Wat is dit voor een engerd’, begon ik uit te leggen hoe leuk hij was. Eventuele twijfels over hem verdwenen als sneeuw voor de zon. Als ik een vriendje presenteerde en hun reactie was positief, begon ik te twijfelen aan mijn smaak en beargumenteerde ik hartstochtelijk zijn mindere kanten, hoe leuk ik hem daarvoor ook had gevonden.

Op de studentenvereniging ontdekte ik hoe graag ik met een groep wilde meedoen, hoorde ik mezelf tegen anderen dingen zeggen die niet kloppen (‘ik hou van skiën’) en zong ik in de kroeg hard mee met teksten die ik hier niet durf te herhalen. Meer deuken weer een paar jaren later in een rij bij het v&d Prijzencircus. Ik wilde per se een dvd-recorder hebben waarvan ik een half uur daarvoor het bestaan nog niet kende. Net als de zeventig anderen naast mij. Ik kon mijn zoontje boven mijn hoofd tillen, vroeg hem te zien waar de kassa was en hoe ik ons

daar zonder letsel het snelst naartoe kon wringen. Ik kwam pas bij zinnen toen ik een krijsende vrouw haar baby als stormram zag gebruiken om verder op te schuiven in de rij.

Kinderen leren je sowieso hoe weinig je kunt met je ratio. Sinds ik mijn zoon ken, weet ik zeker dat ik met al mijn logica kansloos ben. Ik heb de beste voornemens, ik weet wat goed is voor een kind en wat een deugdelijke opvoeding vermag. Duidelijke grenzen stellen, voet bij stuk houden en volharden. Buiten spelen, alleen onbespoten fruit snoepen en bij misstappen gezag uitoefenen. Simpel. Toch heeft hij een Nintendo DS en een Wii, zit hij gek genoeg ineens vlak voor het eten met een schaalje M&M's (!) en zit ik soms te grinniken als hij iets opbiecht.

En jij? Heb je weleens overwogen om een roeiapparaat te bestellen bij Tell Sell? Heb je weleens iets beloofd waar je onmiddellijk spijt van had? Als je op een van deze vragen 'ja' antwoordt, ben je ook beïnvloed geweest en reageerde je onlogisch.

Gelukkig zijn we niet alleen. Mensen zijn onlogische wezens; we zullen ons erbij moeten neerleggen, hoe teleurstellend het ook lijkt. Op 17 januari 2008 kreeg misdaadverslaggever Peter R. de Vries ons met zijn zeven miljoenen voor de buis door drie dagen daarvoor aan te kondigen dat hij met een grote onthulling zou komen over de verdwijning van Natalee Holloway. Hij creëerde schaarste (*ik mag het nu nog niet weten, wat zou het zijn*) en het rondvertellen gaf sociale bewijslast (*iedereen kijkt, dit moet ik ook zien*).

Dit boek gaat over invloed en hoe wij daarop reageren, hoe we meestal volgzaam en irrationeel zijn en heel soms rationeel, over hoe je die kennis kunt gebruiken als je iemand wilt

overtuigen. Zoals Jamie Gold, wereldkampioen poker, ooit zei: 'Ik kan winnen zelfs als ik niet de beste hand heb...' Om de beste tennisser te worden is de beheersing van alle technieken niet voldoende, maar moet je het psychologische spel kunnen winnen. Als wij onze invloed willen vergroten en mensen van mening willen laten veranderen, is het belangrijk te weten wat ons mensen beweegt en wat ons van mening laat veranderen.

Definities

Eerst de definities van invloed en overtuigen zoals ik ze zal gebruiken in dit boek.

Invloed is het effect van een stimulus op ons gevoel en daarmee op onze reactie. De reactie kan zijn volgen, denken, vechten of vluchten. Die stimulus is de situatie waarin we zijn en/of het gedrag van andere mensen om ons heen. We kunnen de stimulus bewust beleven, maar doorgaans zijn we ons niet bewust van die stimulus. Als jijzelf invloed hebt, ben jij de stimulus voor de ander. Jouw invloed is het effect dat jij hebt op het gevoel en daarmee de reactie van een ander.

Overtuigen is die invloed, waarbij we instemmen met een mening, verzoek of voorstel, door iemand te volgen of na erover te denken. Als jij overtuigt, is jouw invloed dat de ander jouw mening, verzoek of voorstel overneemt door te volgen of erover na te denken. Bij instemmen door volgen is sprake van onbewust overtuigen; je luistert wel maar registreert niet wat er precies gezegd wordt en van een rationele afweging van argumenten is geen sprake. Bij instemmen na denken is sprake van bewust overtuigen. De vier basisreacties op invloed van buitenaf zijn 'volgen', 'denken', samen met 'vechten en 'vluchten'. Ze

komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 2. Van het verschil kan veel afhangen, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld.

583 doden voor niets

Tenerife, Canarische Eilanden, 27 maart 1977. Een Nederlandse KLM-Boeing 747 is op weg naar Las Palmas. Na de KLM-Boeing zal een Pan Am-Boeing vertrekken. Het is aan het eind van de middag en er komt mist op van zee. In de cockpit zitten gezagvoerder Jacob Veldhuyzen van Zanten, zijn copiloot en zijn boordwerktuigkundige. Ze hebben haast, omdat hun maximumaantal uren in de cockpit overschreden dreigt te worden en omdat de mist snel dichtter wordt.

Om 17.05.44 uur meldt de copiloot dat ze klaar zijn voor vertrek. Er komt toestemming voor de vlucht, maar nog niet om te starten. Op dat moment taxiet gezagvoerder Victor Grubbs van de Pan Am-Boeing over de startbaan en zoekt de afslag waar ze hun draai kunnen maken. De mist wordt dichtter en het uitzicht nadert de startlimiet. De KLM-copiloot leest de toestemming voor de vlucht hardop terug en terwijl hij dat doet, zegt Veldhuyzen van Zanten: ‘We gaan...’ Om 17.06.13 uur maakt hij de remmen los en geeft gas. De copiloot maakt het teruglezen gehaast af en zegt: ‘...and we are now at take-off...’ Dit is een ongebruikelijke tekst en de verkeerstoren bevestigt met: ‘OK, standby for take-off’.

De KLM-bemanning zal het deel ‘standby for take-off’ nooit horen. De Pan Am meldt om 17.06.20 uur dat ze nog steeds op de startbaan zijn, en dat bericht veroorzaakt in de KLM-Boeing een fluittoon na ‘OK’. De gezagvoerder blijft dus vaart maken.

17.06.25 uur. De KLM-boordwerktuigkundige hoort dat de verkeerstoren aan de Pan Am-Boeing vraagt of ze de startbaan

hebben verlaten. Hij vraagt: 'Hij is er toch wel af, die Pan Am?' 'Natuurlijk', zegt de gezagvoerder. De KLM-Boeing is dan in volle vaart.

Om 17.06.49 uur ziet de Pan Am uit de mist de KLM-Boeing recht op zich afkomen. Veldhuyzen van Zanten ziet de Pan Am-Boeing opdoemen en trekt de neus omhoog. De staart sleept een 22 meter lange diepe voor in het asfalt van de startbaan. De KLM-Boeing komt van de grond, maar raakt de staart en het dak van de Pan Am-Boeing. 583 mensen komen om. Tot vandaag geldt het ongeluk op Tenerife als de grootste ramp in de burgerluchtvaart ooit.

Hoe kon dit gebeuren? Hoe de gezagvoerder handelde is één ding. Maar waarom deed de copiloot niets? Hij had de ramp kunnen voorkomen, maar greep niet in. Niet toen de captain zei: 'We gaan' terwijl hij, de copiloot, de toestemming tot de vlucht controleerde. Niet bij het ontkoppelen van de remmen zonder dat clearance was gegeven. Niet toen de boordwerktuigkundige vroeg of de Pan Am wel van de baan was. Hij zat erbij en keek ernaar. Was hij dom? Voor een copiloot is dat onwaarschijnlijk. Had hij niet begrepen dat ze moesten wachten? Natuurlijk wel.

De Tenerife-ramp kon gebeuren door wat in de luchtvaart bekend staat als 'captainitis'. Captainitis is het principe waarbij iemand in de ban raakt van een autoriteit, zoals een gezagvoerder. Deze copiloot was nog maar net bevoegd om te vliegen in een Boeing 747; hij was bovendien opgeleid en geëxamineerd door deze gezagvoerder.

De copiloot was erbij toen de boordwerktuigkundige vroeg of de Pan Am wel van de baan was. Hij wist dat de startproce-

dure niet volgens protocol verliep. Hij had op basis van zijn opleiding en informatie genoeg reden om de piloot tegen te spreken en zat zo dichtbij dat hij hem zelfs fysiek had kunnen beletten te starten. Hij deed het niet en was coöperatief met zijn meerdere. Het lijkt erop dat zijn verstand en logisch denken waren uitgeschakeld in het vertrouwen dat de gezagvoerder, zo ervaren, kundig en wijs, ‘natuurlijk wist wat hij deed’. *De copiloot waande zich veilig onder de hoede van een autoriteit en dacht niet meer zelf na.* Sinds de ramp op Tenerife zijn internationaal geldende richtlijnen opgesteld voor extra controle op de beslissingen en handelingen van de gezagvoerder (wat overigens ook minder alertheid kan oproepen, nu door de autoriteit van een protocol).

Hoe bestaat het dat wij ons intellect soms uitzetten? Het gedrag van de copiloot lijkt op dat van de kikker die niet in de gaten heeft dat hij gekookt wordt. Je kent vast het volgende experiment. Een kikker wordt in een pan met kokend water gegooid. Hij springt er meteen uit en redt zijn leven. Een kikker die in koud water zit dat op het vuur staat, went langzamerhand aan de onaangename temperatuur en blijft zitten tot hij gekookt wordt. Wij lijken op de kikker. *Sommige stimuli, zoals mensen die we vertrouwen, hebben dus zonder dat we het merken veel invloed op ons inschattingsvermogen.*

Beroemd geworden is het experiment van Milgram uit de jaren zeventig. Hij onderzocht hoe gewillig mensen mee zouden werken met een vermeende autoriteit. In het experiment spoort een vermeende professor, want uitgerust met bril en witte jas, iemand aan om stroomschokken toe te dienen aan een zogenaamde proefpersoon. Degene die de stroom toe-

dient hoort dat in het experiment het effect van stroomschokken op iemands denksnelheid wordt gemeten. De 'proefpersoon' aan de andere kant van het raam is een acteur die doet alsof hij of zij stroom voelt. De werkelijke proefpersoon is degene die onder aansporing van de autoriteit steeds zwaardere schokken toedient. Hij of zij hoort het effect op de ander en weet niet dat het een geluidsband is met opgenomen schreeuwen. Wat gebeurde? De proefpersonen dienden schokken toe. Ook als ze onthutst waren over hun invloed op de ander. Ze smeekten de professor om het experiment te stoppen, maar gingen desondanks door met toedienen van de schokken. De resultaten waren ongelooflijk: 65 procent van de proefpersonen bleef schokken toedienen tot een voltage van 450. De onderzoeken zijn ook buiten de Verenigde Staten herhaald. Als je denkt dat wij Nederlanders kritischer staan tegenover autoriteit? In de jaren tachtig werd het onderzoek herhaald in Nederland, met dezelfde onderzoeksresultaten.

Volgen uit routine

De theoretici van de behavioral school menen dat de premisse van nutoptimalisering niet in de werkelijkheid voorkomt. Daarvoor in de plaats stellen zij het idee van de gebonden of beperkte rationaliteit waarin rekening wordt gehouden met de grenzen van de menselijke kennis en met de grenzen van het vermogen van beslissers om alternatieve keuzes te bedenken en de gevolgen van voorgestelde acties te berekenen.

Herbert Simon (in: Models of Bounded Rationality)

Gewillig meewerken met iemand die autoriteit uitstraalt is een vorm van automatisch volgen. Die gewilligheid kan dramatische gevolgen hebben. Op Tenerife. In het Sportpalast in Berlijn in 1943. In 1978 in Jonestown, Frans-Guyana, waar 900 mensen collectief zelfmoord pleegden toen dominee Jim Jones dat vroeg.

Maar meestal heeft onze gewilligheid minder drastische gevolgen. Je haalt het voorgeschreven recept van je huisarts bij de apotheek; je gelooft eerder degene in een vergadering die zijn of haar stem het laagst gebruikt; je loopt eerder door een rood stoplicht als iemand voor je oversteekt die een uniform of een kostuum draagt. Wij allemaal, zelfs wij Nederlanders, werken dagelijks gewillig mee met mensen die we als autoriteit ervaren.

Ook ons (ongemerkte) vertrouwen in het oordeel van een groep laat ons gewillig meewerken en instemmen. Denk maar eens aan de lange rijen voor de musea in de Museumnacht. Waarom gaan we niet gewoon op zondagmiddag naar het museum? Nee, 'iedereen' gaat naar de Museumnacht, en dus willen wij er ook bij zijn. Bestsellerlijsten van films en boeken hebben dezelfde uitwerking op ons. Al twintigduizend exemplaren verkocht? Dan zal het wel een goed boek zijn, dat moet ik ook lezen.

Maar we zijn toch ook in staat om bewust afwegingen te maken? Wanneer raken we dan overtuigd? Niet iedereen gaat in de rij staan bij de Drie Dwaze Dagen. We zijn niet altijd automatisch volgzaam, soms zijn we wel alert. Hoe zit dat dan? Ik besloot dit te onderzoeken en ontdekte een aantal verrassende principes die hebben geleid tot het Model van Invloed. Met dat model, dat in hoofdstuk 2 besproken wordt, kun je

meer inzicht krijgen in de situaties waarin je beïnvloed wordt of juist zelf iemand beïnvloedt. Nu behandel ik eerst de principes van invloed en overtuigen, op basis van psychologisch en neurologisch onderzoek.

1.2 De principes van invloed & overtuigen

Van Aristoteles tot George Clooney

Al was het alleen al om mij te wapenen tegen de weekmakende invloed van mijn kind en, vooruit, omdat ik als trainer steeds meer vragen kreeg van mensen die wilden leren overtuigen, ben ik me gaan verdiepen in manieren van overtuigen en beïnvloeden. Ik ontdekte dat veel verschillende wetenschappelijke richtingen onderzoek doen naar elementen van invloed. Natuurlijk zijn dat de psychologie, sociologie, neurobiologie (ons gevoel wordt gestuurd door eiwitten, jawel), maar ook de neurofysica, psycholinguïstiek en sociolinguïstiek, de klassieke retorica – al jaren geleden wist Aristoteles wat mijn zoon zo'n tweeduizend jaar later zou gebruiken –, theaterwetenschap (wat heeft George Clooney dat ik niet heb?), economie en kwantumfysica.

Waar te beginnen? Er zijn bibliotheken vol geschreven over bijvoorbeeld de emoties en er zijn talloze onderzoeken gedaan naar onze hersenen en ons functioneren. Veel psychologieboeken beschrijven ons brein in functionele delen, zoals waarneming en analytisch vermogen. Maar zoals we eerder al zagen, er is niet een klier of een gebied in onze hersenen dat onze beïnvloeding regelt. Zoiets is er ook niet voor emotie,

noch voor communicatie – aspecten die natuurlijk een grote rol spelen in beïnvloeden en overtuigen. Zoals je vast ooit gelezen hebt en anders zeker wel hebt gemerkt, spelen inhoud en logica maar een kleine rol in communicatie. Een veel aangehaald onderzoek in dit verband is dat van Albert Mehrabian naar het relatieve effect van verbale en non-verbale communicatie in spreken over gevoelens en houding (bijvoorbeeld aardig-onaardig vinden). In zijn experimenten vond hij dat iemands opinie over de ander voor 55 procent werd bepaald door hoe iemand eruitzag en zich gedroeg (non-verbaal visueel gedrag), 38 procent door de manier waarop iemand iets zei (de stem, non-verbaal auditief gedrag) en maar 7 procent door wát iemand zei (inhoud).

Ik bleef me afvragen waarom zo vaak niet het meest praktische plan gekozen wordt, hoe het komt dat wij impulsief bel-len naar telefoonspelletjes en schoenen kopen in de uitverkoop, waar we later spijt van krijgen. En na het lezen van vele onderzoeken, die weer leidden tot nieuwe vragen en andere onderzoeken, kwam ik tot het antwoord: we zijn maar zeer beperkt toegerust voor logische beslissingen. We zijn eigenlijk volgzzaam, tenzij we heel goed opletten.

De neurofysiologie van invloed

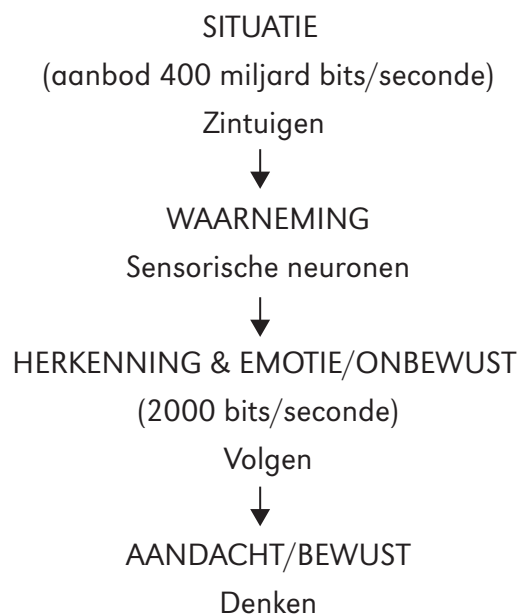
Wat je zult lezen is hoe wij informatie filteren en er onze eigen werkelijkheid van maken. Frappant is het effect van ons ‘oudste’, basale hersendeel op informatie, hoe onze motivatie en ons geheugen de informatie verwerken en hoe ons lijf reageert op al die informatie. Eerst iets over waarneming.

Waar is wat we kennen

Om invloed te kunnen hebben zul je eerst binnen moeten komen in de waarneming van de ander. Dit klinkt natuurlijk logisch en simpel, maar grappig genoeg is dat juist een uiterst complex proces. Wij nemen informatie uit de omgeving waar met onze zintuigen; ogen, oren, neus, mond en huid. Die informatie bereikt via onze sensorische neuronen en de zenuwbanen onze hersenen. Er komt veel meer binnen dan wij waarnemen. Naar schatting komen er per seconde zo'n 400 miljard bits aan informatie binnen, dat wil zeggen: onze zintuigen nemen dat waar. Maar onze hersenen zien maar een fractie daarvan. Wij zien bijvoorbeeld geen infrarood licht. Ook nemen wij geen elektromagnetische velden waar, zoals vogels die gebruiken voor hun navigatie. Ultrasoon geluid is te hoog voor ons om van invloed te zijn. Honden, dolfijnen en vleermuizen gebruiken dit geluid wel om positie en afstanden te schatten.

We maken een selectie omdat we die enorme hoeveelheid informatie gewoon niet allemaal kunnen verwerken. De hersenen maken die selectie door informatie te blokkeren; ze laten alleen door wat ze kennen. Wat uiteindelijk in ons bewustzijn binnenkomt, is maar 2000 bits per seconde. Je kent vast het fenomeen dat je in de auto rijdt en in gedachten verzonken bent en je na een tijdje ineens realiseert waar je bent. Het is niet zo dat je in de tussentijd niets hebt waargenomen: je ogen hebben van alles gezien, maar je hebt het niet bewust waargenomen. Hoe gaat dat in zijn werk? Onze hersenen maken een analyse van alles wat binnenkomt. Ze stellen een beeld samen uit de informatie vanuit de zintuigen, gecombineerd met de informatie uit ons geheugen, opgeslagen in de neurale netwerken in onze hersenen. We vergelijken wat we

zien met dat wat we al kennen. Zoals in de Ryam Agenda van 1978 stond: ‘Dit moet een dennenbos zijn, want zo ruikt mijn shampoo’. Wat niet bekend is, zien de hersenen niet of wordt waargenomen als iets dat je wel kent. Zoals je in de twee koplampen van een auto twee ogen kunt zien en een kind van drie jaar in alle vierpotigen een hond of poes ziet. Een beroemd voorbeeld is het verhaal van de native Amerikanen, de indianen, die de schepen van Columbus niet zagen aankomen. Ze kenden ze niet en zagen ze niet. Zoals eskimo’s meer schakeringen wit zien dan wij, door jaren kijken naar ijs, en mannen over het algemeen meer zien gebeuren tijdens een voetbalwedstrijd dan ik.



Figuur 1.1

Wij zijn sterk geneigd te geloven wat we waarnemen. Interessant is de vraag wat nou echt waar is. De hersenen maken namelijk geen onderscheid tussen wat we zien en wat we ons voorstellen; tussen wat we horen en wat we ons indenken te

horen. Als je iemand naar een hond laat kijken en hem of haar daarna vraagt te denken aan die hond, vertonen de hersenen dezelfde activiteit. Of je een liedje echt hoort of alleen maar in je hoofd hebt: dezelfde hersendelen zijn aan het werk.

Een bijzondere plek nemen 'subliminale waarneming' en 'priming' in. Met 'subliminaal' wordt de waarneming bedoeld waarvan wij ons niet bewust zijn. Het gaat om auditieve en visuele stimuli die heel snel of verborgen worden aangeboden. James Vicary was een marketingonderzoeker die in 1957 beweerde dat mensen in de bioscoop meer cola en popcorn kochten als ze daar heel korte beelden van te zien kregen. Hoewel het effect nooit ondubbelzinnig is aangetoond, wordt het toegepast en is het in Nederland bijvoorbeeld verboden. Beroemd is het gebruik ervan door George W. Bush tijdens de verkiezingscampagne van 2000. In een van zijn commercials liet hij na de naam Al Gore heel snel het woord 'rats' zien om een negatieve associatie op te roepen. Subliminaal waarnemen wordt nog steeds onderzocht, zoals in een experiment van Johan Karremans aan de Universiteit van Nijmegen in 2005. In dat experiment werd eerder Lipton Ice dan Spa rood als dorstlesser gekozen door de mensen die tijdens een onderzoek de letters van Lipton Ice hadden gezien.

Met 'priming' wordt het onbewuste effect dat taal op ons heeft bedoeld. Onderzoek van James DeBargh liet zien dat onze stemming en onze keuzes beïnvloed worden door de taal die we horen of lezen. Zo kunnen we onszelf moe maken door te zeggen hoe moe we zijn; maar ook kun je mensen overtuigen door met argumenten in rijtjes van drie te komen. Later in het boek zal ik nog wat voorbeelden van priming noemen.