

ROBERT B. CIALDINI

INVLOED

*De zeven geheimen van
het overtuigen*

Vertaling Tekstbureau Neelissen / Van Paassen

HarperCollins



Voor het papieren boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.

Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2021 Robert Cialdini

Oorspronkelijke titel: *Influence*

Copyright Nederlandse vertaling: © 2021 HarperCollins Holland

Vertaling: Tekstbureau Neelissen / Van Paassen

Omslagontwerp: DPS

Zetwerk: Mat-Zet B.V., Huizen

Druk: ScandBook UAB, Lithuania

ISBN 978 94 027 0878 3

ISBN 978 94 027 6285 3 (e-book)

NUR 770

Eerste druk oktober 2021

Originele uitgave verschenen bij HarperCollins Publishers LLC, New York, U.S.A.

Deze uitgave is uitgegeven in samenwerking met HarperCollins Publishers LLC.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.

* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met ® zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

INHOUD

Woord vooraf	9
Inleiding	13
1 BEÏNVLOEDINGSTACTIEKEN: <i>De (krachtige) kneepjes van het vak</i>	17
2 WEDERKERIGHEID: <i>Het oude geven en nemen</i>	39
3 SYMPATHIE: <i>de vriendelijke dief</i>	89
4 SOCIALE BEWIJSKRACHT: <i>de waarheid, dat zijn wij</i>	141
5 AUTORITEIT: <i>geleid respect</i>	213
6 SCHAARSTE: <i>de regel van het tekort</i>	255
7 COMMITMENT EN CONSISTENTIE: <i>schrikbeelden van de geest</i>	305
8 EENHEID: <i>het 'wij' is het gedeelde 'ik'</i>	377
9 ONMIDDELLIJKE INVLOED: <i>primitieve volgzzaamheid in een geautomatiseerd tijdperk</i>	451
Dankwoord	461
Noten	463
Register	505

WOORD VOORAF

Invloed was van meet af aan bedoeld voor de algemene lezer en daarom wilde ik het in niet-academische spreektaal schrijven. Ik moet toegeven dat ik bang was dat mijn academische collega's het boek daardoor als een vorm van 'pop-psychologie' zouden beschouwen. Ik dacht daarbij aan de woorden van de rechtsgeleerde James Boyle: 'Je weet pas wat ware minachting is wanneer je academici het woord "populariseren" hoort uitspreken.' In de tijd dat ik *Invloed* voor het eerst schreef, voelden de meeste van mijn collega-sociaal psychologen zich daarom niet helemaal veilig wanneer ze beroepsmatig voor een niet-academisch publiek schreven. Als de sociaal psychologie een bedrijf was geweest, zou het bekend hebben gestaan om zijn voortreffelijke R&D-afdelingen en de afwezigheid van een transportafdeling. We verzonden niets, behalve aan elkaar in academische tijdschriftartikelen die waarschijnlijk verder niemand zou lezen, laat staan gebruiken.

Hoewel ik besloot toch een populaire stijl aan te houden, werd mijn vrees gelukkig niet bewaarheid, aangezien *Invloed* geen minachting ten deel viel om 'pop-psychologische' redenen.¹ En daarom heb ik in de latere versies, ook deze, vastgehouden aan de spreektaalstijl. Belangrijker is natuurlijk dat ik ook het wetenschappelijk bewijs voor mijn uitspraken, aanbevelingen en conclusies vermeld. Hoewel de conclusies van *Invloed* toegelicht en ondersteund worden door middelen zoals interviews, citaten en systematische persoonlijke observaties, zijn ze altijd gebaseerd op correct uitgevoerd psychologisch onderzoek.

Opmerking bij deze uitgave van Invloed

Het schrijven van de huidige editie van *Invloed* was een hele uitdaging voor me. Het axioma 'ga iets wat niet kapot is niet repareren' indachtig, was ik aan de ene kant huiverig om uitgebreide reconstructieve chirurgie uit te voeren. Van eerdere versies waren immers meer exemplaren verkocht dan ik me ooit

had kunnen voorstellen, in verscheidene edities en in 44 talen. Wat dit laatste betreft bood mijn Poolse collega professor Wilhelmina Wosinska een bevestigend (zij het ontnuchterend) commentaar op de ervaren waarde van het boek. Ze zei: ‘Weet je, Robert, je boek *Invloed* is zo beroemd in Polen dat mijn studenten denken dat je dood bent.’

Aan de andere kant volgde ik een uitspraak die mijn Siciliaanse grootvader graag bezigde: ‘Als je wilt dat alles blijft zoals het is, zullen er dingen moeten veranderen,’ en viel er iets te zeggen voor tijdige upgrades.² De laatste uitgave van *Invloed* was alweer een tijdje geleden en in de tussentijd hebben zich veranderingen voorgedaan die een plaats in deze nieuwe editie verdienen. Ten eerste weten we nu meer dan eerst over het beïnvloedingsproces. De studie van overtuiging, volgzzaamheid en verandering is voortgeschreden en de hierna volgende bladzijden zijn aangepast om dat proces weer te geven. Naast een algehele update van het materiaal is er ook meer aandacht voor een bijgewerkt verhaal over de rol van invloed in alledaagse menselijke interactie: hoe het beïnvloedingsproces werkt in de echte wereld, in plaats van in een lab.

Daarbij heb ik ook een onderdeel uitgebreid op grond van reacties van eerdere lezers. Dit onderdeel gaat in op de ervaringen van individuen die *Invloed* hebben gelezen, herkenden hoe een van de principes bij (of voor) hen werkte in een bepaalde situatie, en mij daarover schreven. Hun beschrijvingen, terug te vinden in het ‘Verslag van een lezer’ in elk hoofdstuk, laten zien hoe gemakkelijk en vaak we in ons dagelijks leven slachtoffer kunnen worden van het beïnvloedingsproces. Er zijn nu talloze persoonlijke verhalen over hoe de principes van het boek van toepassing zijn op alledaagse professionele en persoonlijke situaties. Ik wil graag de volgende mensen bedanken die – direct of indirect via hun cursusleiders – de lezersverslagen bijdroegen die in eerdere edities zijn gebruikt: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Sychala, Robert Stauth, Dan Swift en Karla Vasks. Mijn speciale dank gaat uit naar de mensen die de lezersverslagen voor deze editie aanleverden: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolts,

Lucas Weimann, Anna Wroblewski en Agrima Yadav. Ik wil lezers ook graag uitnodigen om vergelijkbare verslagen in te zenden voor een mogelijke toekomstige editie. Die kun je naar mij opsturen op ReadersReports@InfluenceAtWork.com. Tot slot is er meer relevante beïnvloedingsinformatie te vinden op www.InfluenceAtWork.com.

Naast de veranderingen in deze editie, die geüpdatete uitbreidingen van eerdere onderdelen van het boek zijn, vind je nu ook drie geheel nieuwe elementen. Het eerste onderzoekt toepassingen op internet van bewezen sociale beïnvloedingstactieken. Het is duidelijk dat social media en e-commercesites de lessen van de overtuigingswetenschap hebben omhelsd. Elk hoofdstuk bevat daarom nu ook voorbeelden van hoe deze overgang naar de huidige technologie tot stand is gekomen, in speciaal gecreëerde ‘eboxen’. De tweede nieuwigheid is uitgebreider gebruik van eindnoten waarin lezers bronvermeldingen van in de tekst genoemd onderzoek kunnen vinden, evenals beschrijvingen van gerelateerd werk. De eindnoten geven nu een inclusiever, verhalender verslag over de onderwerpen in kwestie. Tot slot, en dit is het belangrijkste, heb ik een zevende universeel principe van sociale beïnvloeding aan het boek toegevoegd: het principe van eenheid. In het desbetreffende hoofdstuk beschrijf ik hoe individuen die ervan overtuigd kunnen worden dat een boodschapper een belangrijke persoonlijke of sociale identiteit met hen deelt, veel ontvankelijker worden voor diens overtuigende oproepen.

INLEIDING

Ik kan het nu eerlijk toegeven. Ik ben mijn leven lang een sukkel geweest. Zolang ik me kan herinneren was ik een gemakkelijk doelwit voor de verkooppraatjes van colporteurs, collectanten en allerlei andere goedgebekte lieden. Nu hadden maar een paar van hen oneerbare motieven. De anderen – vertegenwoordigers van bepaalde goede doelen, bijvoorbeeld – hadden de beste bedoelingen. Maakt niet uit. Met een voor mijzelf verontrustende regelmaat bleek ik altijd in het bezit te zijn van ongewenste tijdschriftabonnements of kaartjes voor het vuilnismannenbal. Deze aloude status van onnozelaar verklaart waarschijnlijk mijn interesse in de studie van de volgzaamheid: wat zijn nu precies de factoren die ervoor zorgen dat mensen ja zeggen tegen een ander? En welke technieken maken het beste gebruik van die factoren om mensen een ja te ontlokken? Ik vroeg me af waarom een verzoek dat op een bepaalde manier is verwoord wordt geweigerd, terwijl een iets anders geformuleerd verzoek wél wordt gehonoreerd.

En zo begon ik in mijn rol als sociaal psycholoog mijn onderzoek naar de psychologie van de volgzaamheid. Aanvankelijk bestond dit vooral uit experimenten die grotendeels in mijn lab en op studenten werden uitgevoerd. Ik wilde erachter komen welke psychologische principes van invloed zijn op de neiging in te stemmen met een verzoek. Psychologen weten inmiddels best veel over die principes: welke het zijn en hoe ze werken. Ik noem zulke principes beïnvloedingstactieken en zal de belangrijkste ervan bespreken in dit boek.

Na een tijdje begon ik echter te beseffen dat het experimentele werk weliswaar nodig maar niet genoeg was. Ik kon er het belang van de principes in de wereld buiten ons gebouw en de campus waar ik ze onderzocht niet mee duiden. Ik zag in dat ik mijn onderzoeksveld moest verbreden, wilde ik echt de psychologie van de volgzaamheid kunnen begrijpen. Ik zou naar de experts op het gebied van volgzaamheid moeten kijken: de mensen die de principes mijn hele leven op mij hadden toegepast. Zij weten wat wel en niet werkt; de wet van de natuurlijke selectie bevestigt dat. Het is hun werk om ons over te halen

en ze zijn ervan afhankelijk voor hun levensonderhoud. Mensen die niet weten hoe ze een ander ja kunnen laten zeggen, vallen al snel af; degenen die dat wel kunnen, blijven en floreren.

De volgzzaamheidsexperts zijn niet de enigen die deze principes kennen en ze toepassen om de zaken naar hun hand te zetten. We gebruiken ze allemaal en zijn er in zekere mate slachtoffer van in onze dagelijkse omgang met burens, vrienden, geliefden en familie. Maar die experts hebben veel meer inzicht in wat werkt dan wij met ons vage, amateuristische besef. Toen ik erover nadacht, realiseerde ik me dat ze de rijkste bron van informatie over volgzzaamheid waren die mij ter beschikking stond. Vervolgens combineerde ik mijn experimentele onderzoek bijna drie jaar lang met een beslist onderhoudender programma. Ik dompelde mij systematisch onder in de wereld van de volgzzaamheidsprofessionals; van verkopers, fondsenwerfers, marketeers, recruiters en noem maar op.

Mijn doel was om van binnenuit de technieken en strategieën te observeren die het meest en effectiefst worden gebruikt door een breed scala aan volgzzaamheidsexperts. Dat observatieprogramma bestond deels uit interviews met de experts en deels uit interviews met hun natuurlijke vijanden (bijvoorbeeld fraudebestrijders van de politie, onderzoeksjournalisten, consumentenorganisaties). Andere keren betrof het een uitgebreid onderzoek van het geschreven materiaal waarmee volgzzaamheidstechnieken van de ene generatie op de andere worden doorgegeven: saleshandboeken en dergelijke.

Maar meestal deden we ons werk in de vorm van participerende observatie: een onderzoeksbenadering waarbij de onderzoeker een soort spion wordt. Zonder zijn identiteit of bedoelingen te onthullen, infiltreert de onderzoeker in het door hem gekozen terrein en wordt hij een volwaardige deelnemer in de groep die hij onderzoekt. Dus toen ik mij wilde verdiepen in de beïnvloedingstactiek van de verkoopafdelingen van tijdschriften (of stofzuigers of portretfotografie of voedingssupplementen) reageerde ik op een advertentie voor leerling-verkopers en liet ik me hun methoden bijbrengen. Met een vergelijkbare maar toch net iets andere aanpak wist ik binnen te dringen in advertentie-, pr- en fondsenwervingsbedrijven, om hun technieken te bestuderen. Een groot deel van het materiaal in dit boek komt dus van mijn ervaringen vermomd als volgzzaamheidsexpert in allerlei organisaties die zich erop toeleggen om mensen ja te laten zeggen.

Eén aspect van wat ik opstak in deze drie jaar van participerende observatie was buitengewoon leerzaam. Hoewel er duizenden tactieken zijn waarmee volgzzaamheidsexperts mensen een ja kunnen ontlokken, valt de meerderheid toch binnen zeven basiscategorieën. Elk van deze categorieën wordt bepaald door een fundamenteel psychologisch principe dat menselijk gedrag stuurt en daarmee de tactieken hun macht geeft. Dit boek is georganiseerd rond deze zeven principes, één per hoofdstuk. De principes – wederkerigheid, sympathie, sociale bewijskracht, autoriteit, schaarste, commitment en consistentie en eenheid – worden besproken op basis van hun maatschappelijke functie en op basis van de manier waarop hun enorme kracht door een expert in het overtuigen handig wordt ingezet om iemand een stem te laten uitbrengen, iets te verkopen, een concessie te laten doen, een bijdrage te ontfutselen of instemming te laten betuigen.¹

Elk principe wordt onderzocht op zijn vermogen om mensen aan te zetten tot een bepaald soort automatische, gedachteloze volgzzaamheid: een bereidheid om zonder na te denken ja te zeggen. Veel wijst erop dat het steeds hogere tempo en de informatiestortvloed van het moderne leven deze specifieke vorm van onnadenkende volgzzaamheid in de toekomst steeds belangrijker zal maken. Het zal voor een maatschappij daarom steeds belangrijker zijn het hoe en waarom van automatische beïnvloeding te begrijpen.

Tot slot heb ik in deze editie de volgorde van de hoofdstukken in overeenstemming gebracht met de inzichten van mijn collega dr. Gregory Neidert over waarom bepaalde principes nuttiger zijn dan andere, afhankelijk van welk overtuigingsdoel iemand wil bereiken met zijn boodschap.

Iedere zogenaamde overtuiger wil natuurlijk verandering bij anderen bewerkstelligen; maar volgens Neiderts Core Motives Model of Social Influence beïnvloedt het hoofddoel dat de boodschapper op dat moment heeft welke beïnvloedingsprincipes hij voorop moet stellen. Het model bevestigt, bijvoorbeeld, dat *het cultiveren van een positieve relatie* een van de hoofdmotieven (doelwitten) van een overtuiger moet zijn. Uit onderzoek blijkt dat boodschappen meer kans van slagen hebben als de ontvanger vooraf positief gestemd kan worden ten aanzien van de boodschapper. Met name drie van de zeven beïnvloedingsprincipes – wederkerigheid, sympathie en eenheid – lijken geschikt voor die taak.

In andere situaties, bijvoorbeeld als er al sprake is van een goede relatie, kan het doel *verminderen van onzekerheid* vooropstaan. Wanneer een ontvanger van een boodschap een positieve relatie met een boodschapper heeft, betekent dat immers niet vanzelf dat hij kan worden overgehaald. Voordat mensen van gedachten veranderen, willen ze er zeker van zijn dat de beslissing die van hen wordt verlangd verstandig is. Volgens het model mogen de principes van sociale bewijskracht en autoriteit onder deze omstandigheden nooit worden genegeerd – omdat bewijs dat een keuze goed valt bij collega's of experts, die keuze verstandig doet lijken.

Maar zelfs wanneer er inmiddels sprake is van een positieve relatie en minder onzekerheid, moet er nog een doel worden bereikt om een gedragsverandering waarschijnlijker te maken. In zo'n situatie wordt het doel *motiverende actie* het hoofdmotief. Zo kan een goede vriend mij stapels bewijs laten zien dat vrijwel iedereen gelooft dat dagelijkse lichaamsbeweging goed is voor een mens en dat vooraanstaande medische experts dat allemaal roepen, maar dat bewijs is misschien niet genoeg om mij in beweging te krijgen. De vriend zou er goed aan doen om in zijn pleidooi de principes van consistentie en schaarste te verwerken. Dat kan hij doen door mij er, bijvoorbeeld, aan te herinneren wat ik in het verleden in het openbaar heb gezegd over het belang van mijn gezondheid (consistentie) en over de unieke geneugten die ik zou missen als ik haar zou verliezen (schaarste). Dat is de boodschap die mij er hoogstwaarschijnlijk toe zou aanzetten om niet alleen te besluiten om in actie te komen, maar ook stappen te ondernemen op basis van die beslissing. Het is dus de boodschap die de meeste kans maakt om mij 's ochtends uit bed en naar de sportschool te krijgen.

De volgorde van de hoofdstukken houdt zo rekening met welke principes zich het best lenen om deze drie doelen van overtuigers te bereiken: wederkerigheid, sympathie en eenheid wanneer *cultiveren van een relatie* vooropstaat; gevolgd door sociale bewijskracht en autoriteit wanneer *verminderen van onzekerheid* prioriteit heeft; op zijn beurt gevolgd door consistentie en schaarste wanneer *motiverende actie* het hoofddoel is. Bedenk wel dat ik niet bedoel dat deze gecombineerde principes de enige opties zijn om hun respectieve doelen te bereiken. Ik zeg alleen maar dat wanneer ze beschikbaar zijn voor het bereiken van een bepaald doel, het een grote vergissing zou zijn ze niet te gebruiken.

HOOFDSTUK 1

BEÏNVLOEDINGSTACTIEKEN

DE (KRACHTIGE) KNEEPJES VAN HET VAK

Beschaving ontwikkelt zich door uitbreiding van het aantal handelingen dat we kunnen uitvoeren zonder erover na te denken.

Alfred North Whitehead

Eenvoud is de ultieme verfijning.

Leonardo da Vinci

Dit boek presenteert allerlei onderzoeksresultaten die op het eerste gezicht verbluffend lijken, maar verklaard kunnen worden door middel van inzicht in natuurlijke neigingen van de mens. Een tijdje geleden stuitte ik op zo'n conclusie toen ik een onderzoek las waarin vrijwilligers een energiedrankje kregen dat hun geestelijke vermogens zou verbeteren. Sommige vrijwilligers werd de normale verkoopprijs van het drankje berekend (1,89 dollar); anderen kregen te horen dat ze maar 0,89 dollar hoefden te betalen omdat de onderzoeker een grote partij had kunnen inkopen. Beide groepen werd vervolgens gevraagd om in dertig minuten zoveel mogelijk denkspelletjes op te lossen. Ik verwachtte dat de tweede groep, tevreden over de gunstige prijs, beter zijn best had gedaan en meer puzzels had opgelost. Mis, het tegengestelde was het geval.¹

De uitkomst herinnerde me aan een telefoontje dat ik jaren geleden kreeg. Het kwam van een vriendin van me die een winkeltje met inheemse sieraden had geopend in Arizona. Ze had bijzonder nieuws waardoor ze helemaal giechelg was. Er was zojuist iets fascinerends gebeurd en ze dacht dat ik als psycholoog daar wel een duiding voor zou hebben. Het ging over een bepaal-

de partij turkooizen sieraden die ze maar niet leek te kunnen verkopen. Het was het hoogtepunt van het toeristenseizoen, het was uitzonderlijk druk in de winkel en er was niets mis met de prijs-kwaliteitverhouding van de turkooizen sieraden; toch bleven ze liggen. Mijn vriendin had een paar standaardverkooptrucs toegepast om schot in de zaak te brengen. Ze verplaatste ze naar een tafel midden in de winkel, waar ze meer aandacht zouden krijgen, maar dat hielp niet. Ze gaf haar personeel zelfs opdracht de stukken aan te prijzen, maar ook dat hielp niet.

Op de avond voor ze op een inkoopreis zou vertrekken, schreef ze ten slotte een mismoedig briefje aan haar hoofdverkoopster: 'Alles op deze tafel = prijs \times $\frac{1}{2}$ ', in de hoop van die vermaledijde dingen af te komen, zelfs met verlies. Toen ze een paar dagen later terugkwam, keek ze er niet van op dat alle artikelen waren verkocht. Ze was echter verbijsterd toen ze ontdekte dat haar werkneemster de ' $\frac{1}{2}$ ' in haar kattenbelletje als '2' had gelezen en dat de hele partij voor de dubbele prijs de deur uit was gegaan.

Toen belde ze mij. Ik meende te weten wat er was gebeurd, maar zei haar dat ze voor een goede uitleg eerst naar een verhaal van mij moest luisteren. Het is niet echt mijn eigen verhaal; het gaat over moederkalkoenen en hoort thuis in de wetenschap van de ethologie: de studie van dieren in hun natuurlijke omgeving. Kalkoenen zijn goede moeders, liefdevol, waakzaam en beschermend. Ze besteden veel tijd aan het verzorgen, schoonmaken en warm houden van hun kuikens, maar er is iets eigenaardigs aan de hand met hun methode. Vrijwel al hun moedergedrag wordt getriggerd door één ding: het tjipegeluidje van hun kuikens. Andere kenmerkende aspecten van de kuikens, zoals hun geur, textuur of uiterlijk, lijken een ondergeschikte rol te spelen bij het moederen. Als een kuiken piept, zal zijn moeder voor hem zorgen; doet hij dat niet, dan zal zijn moeder hem negeren of soms zelfs doden.

Het feit dat moederkalkoenen blindvaren op dit ene geluid werd spectaculair duidelijk in een experiment met een moederkalkoen en een opgezet stinkdier. Voor een kalkoen is een stinkdier een natuurlijke vijand wiens komst moet worden begroet met woest gekakel, gepik en geklauw. Het experiment toonde aan dat zelfs een opgezet stinkdier, aan een touwtje naar de moederkalkoen getrokken, meteen een furieuze aanval uitlokte. Toen hetzelfde opgezette exemplaar echter werd uitgerust met een recordertje dat het gepiep van

kuikens afspeelde, accepteerde de moeder de vijand niet alleen, maar schoof ze hem zelfs onder zich. Toen het machientje werd uitgezet, ontlokte het stinkdiermodel haar weer een woeste aanval.

Klik-start

Een moederkalkoen staat er onder deze omstandigheden volstrekt belachelijk op. Ze omhelst een natuurlijke vijand, alleen maar omdat hij tjiep-tjiep zegt; en ze zal een van haar eigen kuikens mishandelen of doden, alleen maar omdat hij dat niet doet. Ze gedraagt zich als een automaat wier moederinstinct wordt bestuurd door dat ene geluidje. De ethologen vertellen ons dat dit soort gedrag beslist niet uniek is voor de kalkoen. Ze hebben bij allerlei andere soorten automatische, vaste gedragspatronen vastgesteld.

Bij deze zogenaamde *vaste gedragspatronen* kan het om ingewikkelde handelingsreeksen gaan, zoals een balts of voortplantingsrituelen. Een fundamenteel kenmerk van deze patronen is dat de handelingen waaruit ze bestaan zich telkens op dezelfde manier en in dezelfde volgorde voordoen. Het is bijna alsof die patronen als computerprogramma's in die dieren zijn geïnstalleerd. Wanneer een situatie om een balts vraagt, wordt het baltsprogramma opgestart; wanneer een situatie om moederen vraagt, wordt het moederprogramma gestart. *Klik*, en het juiste programma wordt geactiveerd; *start*, en daar begint de standaardreeks van handelingen.

Het interessantste van dit alles is de manier waarop de programma's worden geactiveerd. Wanneer een dier, bijvoorbeeld, zijn territorium verdedigt, zet de verschijning van een soortgenoot het territoriumverdedigingsprogramma in werking: hoge waakzaamheid, dreiging en zo nodig vechten, maar er zit een eigenaardigheid in het systeem. De prikkel is niet de rivaal in zijn geheel; het is eerder een bepaald kenmerk van hem: de *sleutelprikkel*. De sleutelprikkel is vaak een heel klein aspect van de naderende indringer in zijn geheel. Soms is een bepaalde kleur de sleutel. Zo is uit ethologische experimenten gebleken dat een mannelijk roodborstje zijn territorium al verdedigt wanneer daarin een bosje rode roodborstveertjes is neergelegd; hij valt dat dan furieus aan. Tegelijkertijd zal hij een perfect opgezette mannelijke roodborst zónder rode veertjes volkomen negeren. Vergelijkbare resultaten deden zich voor bij een andere

vogel, de blauwborst, waarbij de prikkel om het territorium te verdedigen een bepaalde kleur blauw van de borstveren is.²

Voor we ons al te zeer verkneukelen over hoe gemakkelijk sleutelprykkels lagere dieren kunnen aanzetten tot gedrag dat totaal niet bij de situatie past, moeten we ons twee dingen realiseren. Ten eerste werken de automatische, vaste gedragspatronen van deze dieren meestal heel goed. Omdat alleen normale, gezonde kalkoenenkuikens het typische geluid van jonge kalkoentjes maken, is het logisch dat moederkalkoenen moederlijk op dat specifieke tjiepgeluid reageren. Door alleen op die ene prikkel te reageren zal de gemiddelde moederkalkoen zich vrijwel altijd correct gedragen. Er is een bedrieger zoals een wetenschapper voor nodig om haar gedrag belachelijk te maken. Ten tweede is het belangrijk te beseffen dat ook wij onze vaste programma's hebben en hoewel die doorgaans in ons voordeel werken, kunnen de sleutelprykkels die ze activeren ons beetnemen door ons de goede programma's op het verkeerde moment te laten draaien.

Deze parallele vorm van menselijke automatismen wordt treffend gedemonstreerd door een experiment van de sociaal psychologe Ellen Langer en haar medewerkers. Volgens een heel bekend principe van menselijk gedrag hebben we meer kans van slagen als we mensen om een gunst vragen wanneer we daarbij een reden opgeven. Mensen hebben gewoon graag een reden voor wat ze doen. Langer toonde dit voor de hand liggende feit aan door een rijtje wachtenden voor het kopieerapparaat van een bibliotheek om een gunst te vragen: 'Pardon, ik heb vijf bladzijden. Mag ik het kopieerapparaat gebruiken omdat ik haast heb?' De effectiviteit van dit verzoek-plus-reden was bijna totaal: 94 procent van de mensen liet haar voorgaan in de rij. Vergelijk deze uitslag met het resultaat toen ze alleen het verzoek noemde: 'Pardon, ik heb vijf bladzijden. Mag ik het kopieerapparaat gebruiken?' Onder deze omstandigheden liet slechts 60 procent haar voorgaan. Op het eerste gezicht lijkt het cruciale verschil tussen de twee verzoeken besloten te liggen in de woorden *omdat ik haast heb*.

Een derde soort verzoek toonde echter aan dat dit niet het geval was. Het blijkt dat niet de hele reeks woorden, maar slechts het eerste woord, *omdat*, het verschil maakte. Langers derde soort verzoek omvatte geen echte reden tot volgzzaamheid, maar gebruikte het woord *omdat* en voegde vervolgens niet

nieuws toe, maar eerder een soort herhaling van wat al duidelijk was: ‘Pardon, ik heb vijf bladzijden. Mag ik het kopieerapparaat gebruiken omdat ik een paar kopieën moet maken?’ Het resultaat was ook nu weer dat bijna iedereen (93 procent) instemde, hoewel er geen echte reden of nieuwe informatie was die hun inschikkelijkheid rechtvaardigde. Net zoals het tjepegeluid van kalkoenenkuikens een automatische moederreactie opwekte bij moederkalkoenen, zelfs wanneer het uit een opgezet stinkdier kwam, zo wekte het woord *omdat* een inschikkelijke reactie op bij Langers proefpersonen, zelfs wanneer die vervolgens geen reden kregen om mee te werken. Klik-start.³

Hoewel uit andere testresultaten van Langer blijkt dat er veel situaties zijn waarin menselijk gedrag niet op een automatische, door een klik geactiveerde manier werkt, zijn zij en veel andere onderzoekers ervan overtuigd dat dit meestal wel zo is. Sta maar eens stil bij het vreemde gedrag van die klanten bij de juwelier die pas een partij turkooizen sieraden meegegristen nadat die per ongeluk twee keer zo duur was gemaakt. Ik begrijp niets van hun gedrag tenzij ik het in termen van klik-start bekijk.

De klanten, veelal rijke vakantiegangers en gespeend van kennis over turkoois, gebruikten een versimpelend principe – een stereotype – om hun koopgedrag te sturen: duur = goed. Uit onderzoek blijkt dat mensen die twijfelen over de kwaliteit van een object vaak teruggrijpen op dit stereotype. Voor de vakantiegangers, die ‘goede’ waar wilden hebben, werden de sieraden dus een stuk waardevoller en begeerlijker toen de prijs was verhoogd, meer niet. Louter de prijs was een sleutelprikkel voor kwaliteit geworden, en een spectaculaire verhoging van louter de prijs leidde ertoe dat de kwaliteitsbeluste kopers massaal tot aanschaf overgingen.

VERSLAG VAN EEN LEZER 1.1

Van een doctoraalstudent bedrijfskunde

Een man die antieke juwelen verkoopt in de stad waar ik woon, vertelt me hoe hij de ‘duur = goed-les’ van sociale beïnvloeding leerde. Een vriend van hem wilde een speciaal verjaarscadeau voor zijn verloofde kopen. De juwelier koos een halsketting uit die hij in zijn winkel voor 500 dollar in de

etalage had liggen, maar die zijn vriend voor 250 dollar mocht kopen. De ketting viel meteen bij de vriend in de smaak. Maar toen de juwelier zei dat hij 250 dollar kostte, begon hij bedenkelijk te kijken en terug te krabbelen omdat hij iets 'heel moois' voor zijn aanstaande bruid zocht.

Toen het de juwelier de volgende dag begon te dagen wat er was gebeurd, belde hij zijn vriend op en vroeg hem opnieuw naar de winkel te komen omdat hij hem een andere halsketting wilde laten zien. Dit keer toonde hij het sieraad met vermelding van de gewone prijs, 500 dollar. Zijn vriend vond het mooi genoeg om het ter plekke te kopen. Maar voor er geld over de toonbank ging, zei de juwelier hem dat hij de prijs bij wijze van huwelijksgeschenk verlaagde naar 250 dollar. De man was in de wolken. De verkoopprijs van 250 dollar vond hij nu niet meer beledigend, hij was er zelfs dankbaar voor en dolblij mee.

Opmerking van de auteur: Merk op dat het hier net zoals bij de kopers van de turkooizen sieraden iemand was die zeker wilde zijn van de hoge kwaliteit en neerkeek op laaggeprijsde handelswaar. Het woord goedkoop betekent immers niet alleen laaggeprijsd, maar ook minderwaardig.

Versimpelen door de verkorte versie van een kansspel

Het is gemakkelijk om die toeristen hun domme koopgedrag voor de voeten te werpen, maar een nadere beschouwing stemt milder. Deze mensen zijn opgevoed met de regel 'goedkoop is duurkoop' en hadden die regel in de loop van hun leven talloze keren bevestigd zien worden. Al snel vertaalden ze hem in duur = goed. Het duur = goed-stereotype werkte in het verleden goed voor hen omdat de prijs van een voorwerp doorgaans stijgt in de pas met de waarde ervan; een hogere prijs duidt meestal op een hogere kwaliteit. Dus toen ze goede turkooizen sieraden wilden hebben en niet gehinderd werden door kennis van turkoois, vertrouwden ze begrijpelijkerwijs op het voor de hand liggende aspect van de prijs om de waarde van de sieraden te bepalen.

Ze waren het zich waarschijnlijk niet bewust, maar door louter op de prijs te reageren speelden ze een ingekorte versie van een kansspel. In plaats van

hun kansen zo gunstig mogelijk te maken door zich grondig te verdiepen in alle aspecten die de waarde van turkoois bepalen, versimpelden ze de zaak door op slechts één aspect te rekenen – het aspect waarvan ze verwachtten dat het de waarde van een object zou aangeven. Ze gokten erop dat louter de prijs hun alles zou vertellen wat ze wilden weten. Omdat iemand een ‘½’ voor een ‘2’ aanzag, gokten ze deze keer mis. Maar op de lange termijn, over alle eerdere en toekomstige situaties in een leven gemeten, is zo’n ingekorte versie van gokken de meest rationele aanpak.

Nu kunnen we het verwarrende resultaat van het eerste onderzoek uit dit hoofdstuk gaan uitleggen – waaruit bleek dat mensen die een drankje kregen dat hun probleemoplossend vermogen zou verhogen, meer problemen oplosten wanneer ze daarvoor meer moesten betalen. De onderzoekers wisten de resultaten terug te voeren tot het duur = goed-stereotype: mensen verwachtten dat het drankje beter zou werken als het 1,89 dollar kostte dan wanneer de prijs 0,89 dollar was; en opmerkelijk genoeg was alleen al die verwachting genoeg om verwezenlijkt te worden. Een vergelijkbaar fenomeen deed zich voor in een ander onderzoek, waarin deelnemers een pijnstiller slikten voor ze lichte elektrische schokjes kregen. De helft kreeg te horen dat de pijnstillert 0,10 dollar per pil kostte, terwijl de andere helft werd verteld dat de prijs 2,50 dollar was. Hoewel ze in werkelijkheid allemaal dezelfde pijnstillert kregen, vonden de mensen die een duurder pil dachten te hebben gekregen dat die effectiever was in het onderdrukken van de pijn van de schokjes.⁴

Zulk automatisch, stereotiep gedrag is volop aanwezig in veel menselijke acties, omdat het in veel gevallen het efficiëntst is en in andere gevallen gewoon noodzakelijk. Jij en ik leven in een buitengewoon ingewikkelde omgeving, met afstand de snelst veranderende en meest complexe die er ooit op deze planeet was. Om daarmee om te kunnen gaan, hebben we versimpelende snelkoppelingen nodig. Het is voor ons onmogelijk om alle aspecten te herkennen en te analyseren van iedere persoon, gebeurtenis en situatie waar we op een dag mee te maken krijgen. Het ontbreekt ons aan de tijd, de energie en het vermogen daarvoor. In plaats daarvan gebruiken we vaak onze stereotypen, onze vuistregels, om dingen naar een paar hoofdkenmerken te classificeren en dan zonder na te denken te reageren wanneer er een of andere sleutel prikkel aanwezig is.