

Coachlink *magazine*

VOORJAARSEDITIE, MEI 2017, NUMMER 7, PRIJS € 9,95

Tegenslag



ISBN 978 90 244 1562 5



9 789024 415625

Robert Cialdini
Mensen hebben
behoefte aan
afgeronde verhalen

Judith Budde
De innerlijke
stemmen van de
cliënt aan het woord

**Annemarie van der Meer
en Marianne van der Pool**
De coach moet behoorlijk
aanwezig zijn

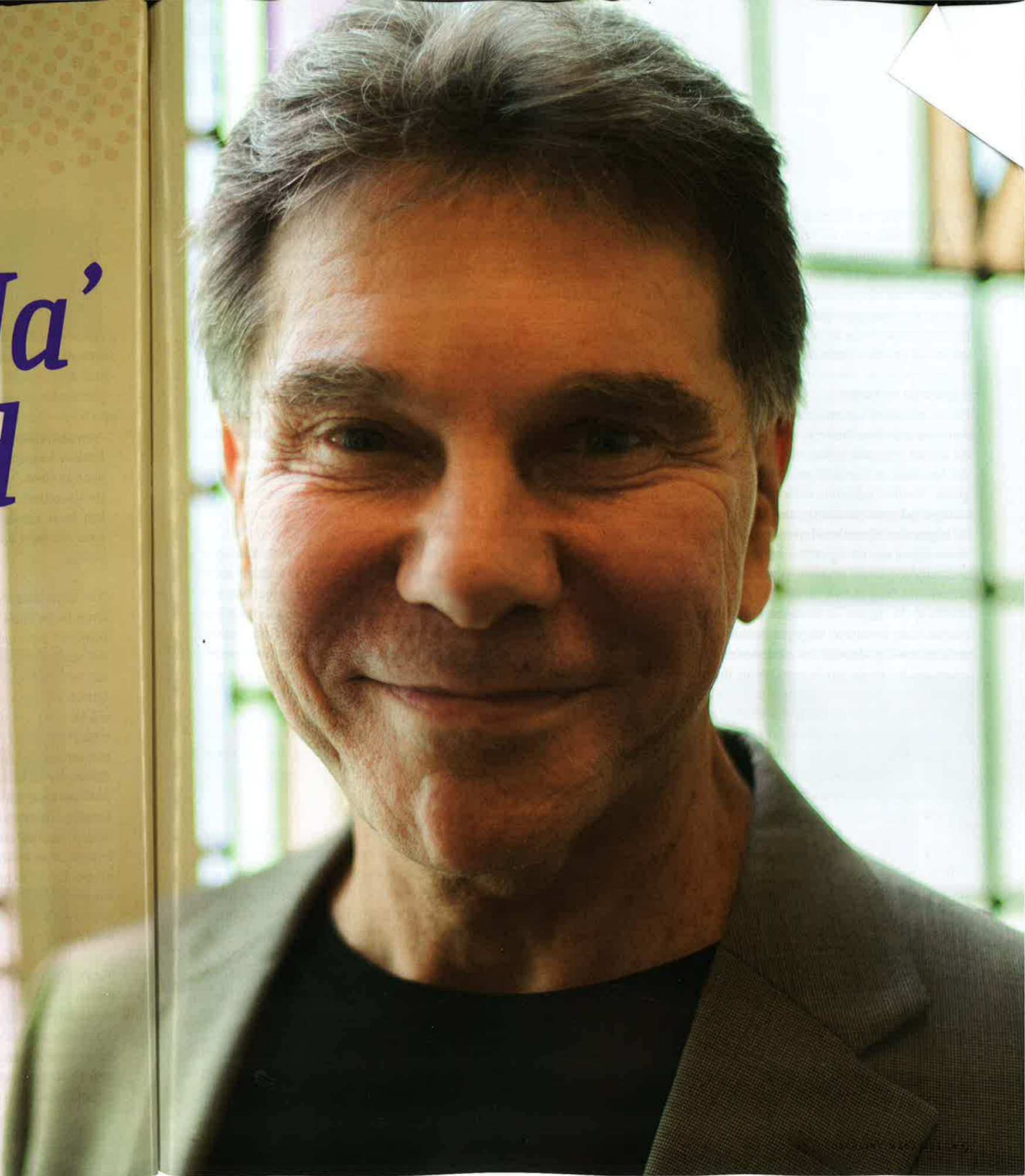
Interview

Krijg vaker 'Ja' als antwoord

Interview met Robert Cialdini

Marketeers, fondsenwervers, politici, gezondheidsvoorlichters en vertegenwoordigers denken allemaal dat zij een uniek beroep hebben. Beïnvloedingsexpert Robert Cialdini laat echter zien dat zij grotendeels dezelfde trukendoos gebruiken. In zijn nieuwste boek Pre-suasion raadt hij alle beroepsgroepen aan om mensen eerst rijp te maken voor de eigen boodschap, voordat het overtuigen begint. Pre-suasion is nu al in dertig talen beschikbaar.

Tekst: Ad Bergsma
Foto's: Nadine Maas



Als je op zaterdag naar de stad gaat en niet de auto pakt maar de fiets, waarom doe je dat dan? Waarschijnlijk antwoord je dat je geniet van het halen van een frisse neus in de buitenlucht, dat je met de fiets niet naar een parkeerplaats hoeft te zoeken of misschien vind je het belangrijk geld of het milieu te sparen. De kans is echter klein dat je de factor noemt die je gedrag statistisch gezien het meest beïnvloedt.

Afgeronde verhalen

De Amerikaanse gepensioneerd hoogleraar Robert Cialdini raadt me aan deze factor pas te onthullen aan het einde van dit artikel. 'Mensen hebben behoefte aan afgeronde verhalen. Als het losse eindje blijft jeuken, is de kans op verder lezen groter.' Cialdini gebruikte deze techniek ook in de tijd dat hij colleges gaf over marketing aan de universiteit van Arizona. 'Ik begon dan bijvoorbeeld over een van de meest succesvolle beslissingen van de sigarettenindustrie, die eruit bestond om veel minder geld uit te geven aan reclame.'

'Als ik op die manier de interesse heb gewekt, vergroot ik het raadsel door de context te geven van de tijd. De besparing op reclame maakte namelijk een einde aan de dalende trend in het roken aan het einde van de jaren zestig. In die periode kreeg de antirooklobby vaste voet aan de grond dankzij de steun van de Amerikaanse overheid. Als de Marlboro man fier op zijn paard de combinatie van gezondheid en genot uitstraalde, mocht de antirooklobby een even lange spot uitzenden waarin gewezen werd op de kankerverwekkende aspecten van roken. De anti-rokers waren aan de winnende hand, want het roken daalde in drie jaar met tien procent.'

'Mensen hebben behoefte aan afgeronde verhalen.'

'De tabaksindustrie reageerde aanvankelijk door de reclamebudgetten te verhogen, maar dat bleef tevergeefs tot de grote ommezwaai. De industrie werd politiek actief en stelde voor de reclame voor roken via de ether helemaal te verbieden. Het verzoek leek te mooi om waar te zijn en werd in 1969 graag ingewilligd door de politiek. Het gevolg van het 'idealisme' van de tabaksindustrie was echter dat het aantal verkochte sigaretten weer toenam. De industrie had zich gerealiseerd dat

tegenargumenten zwaarder wegen dan de eigen argumenten voor het roken. Door reclame-uitingen te beperken tot kanalen zonder tegenspraak, zoals billboards, kon het rookgenot weer ongehinderd aan de man gebracht worden.'

Cialdini vertelt dat de truc van het onaffe verhaal zo goed werkt dat hij weleens heeft meegemaakt dat studenten aan het einde van de les nog niet weg wilden, omdat hij er nog niet aan toe was gekomen het raadsel uit het begin op te lossen. De behoefte aan afronding gebruikte Cialdini ook om zijn nieuwe boek af te krijgen. 'Schrijven is vooral leuk als het af is. Om mezelf aan de gang te houden, stopte ik niet zodra ik een bepaald stukje had afgerond, maar juist wanneer ik ergens middenin was. Dan had ik daarna veel meer de drang mijn schrijfwerk op te pakken.'

Stok achter de deur

Gezien zijn productie is het niet verrassend dat Cialdini zo'n stok achter de deur kon gebruiken. Zijn vorige boek als solo-auteur stamt van dertig jaar geleden. Het boek *Invloed* was een weerslag van de verkooptrainingen die hij twee jaar lang had gevolgd. Hij beschreef zijn kijkje in de keuken om consumenten te waarschuwen hoe zij zich voor het karretje laten spannen van marketeers. Wie het appel van de reclamemaker doorziet, zou in staat moeten zijn beter te kiezen wanneer hij zich al dan niet laat beïnvloeden. De consumenten lieten het boek echter links liggen. De verkoopcijfers gingen pas omhoog toen het boek werd opgepikt door reclamejongens. Het werd een klassieker waarvan er inmiddels drie miljoen exemplaren zijn verkocht in meer dan dertig talen.

Het succes van het boek maakte Cialdini een gewilde auteur en hij tekende zelfs een contract voor het maken van een boek over het toepassen van beïnvloedingsstrategieën. 'Ik had een flink voorschot bedongen en gekregen, maar heb dat uiteindelijk weer teruggestort, omdat het mij niet kon boeien mezelf te herhalen. Bovendien had ik natuurlijk de luxe dat ik comfortabel kon leven van mijn salaris als hoogleraar. Het zou uiteindelijk dertig jaar duren voordat ik een idee kreeg, waar ik enthousiast genoeg over was om in een boek uit te werken.'

De titel van zijn nieuwe boek *Pre-suasion* is een verbastering van het Engelse woord voor overtuigen, met het voorvoegsel *pre* dat duidt op ervoor. Cialdini richt zich op het bewerken van de grond, zodat het zaadje van de beïnvloeding kan ontkie-

men. 'Het is een ambacht dat maar weinig mensen beheersen. Bovendien stuiten de personen die er wel gebruik van maken daar vaak per toeval op. Een vriend van mij ontdekte bijvoorbeeld dat zijn offertes vaker zonder morren werden geaccepteerd als hij een idioot hoog bedrag had genoemd vooraf. "Het is natuurlijk geen miljoen." De potentiële klant maakt dan onbewust de vergelijking met het hoge bedrag en kan de redelijkheid van de scherp gespijsde offerte inzien. Dit is net zoiets als de bereidheid van klanten om meer te betalen in een restaurant dat Studio 952 heet dan Studio 52.'

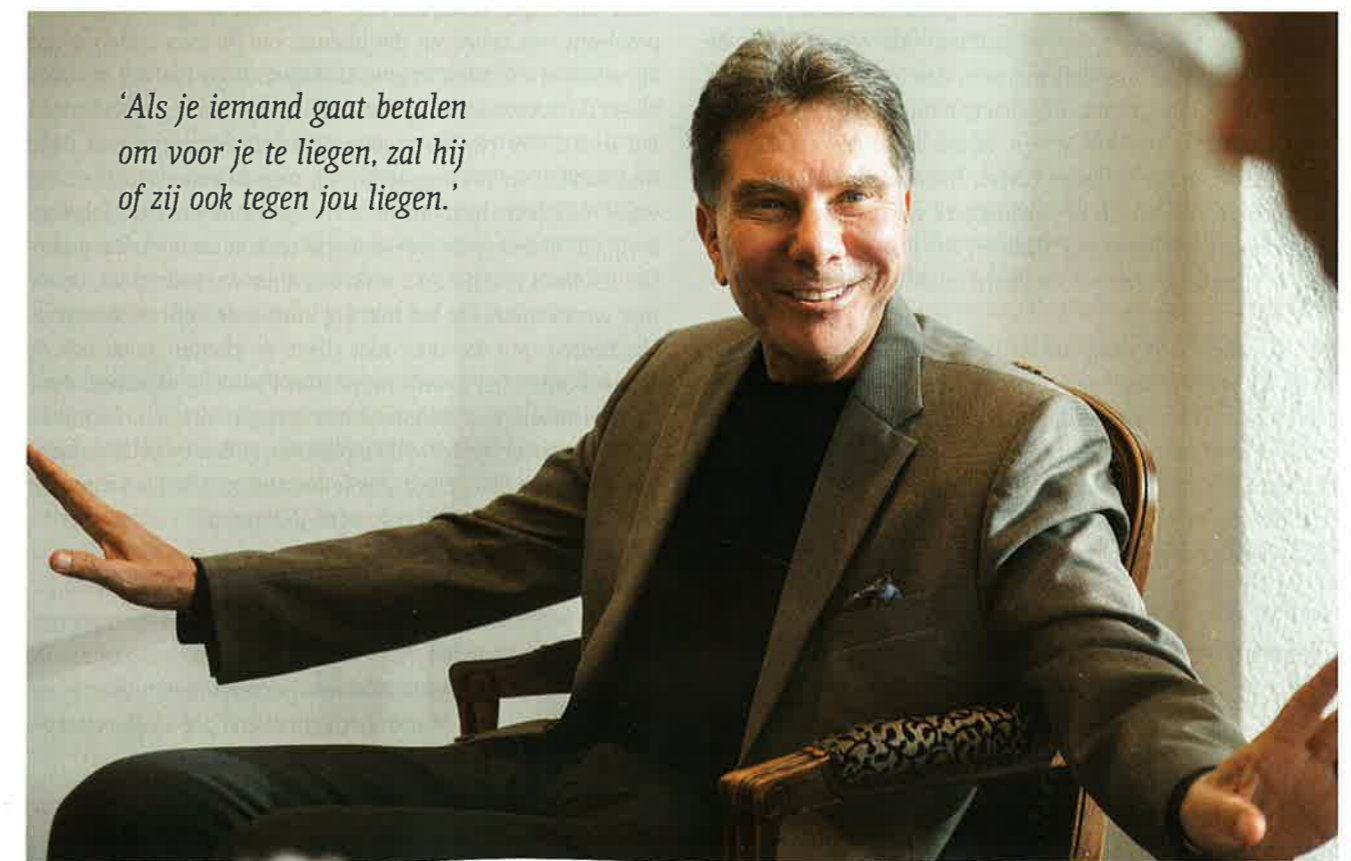
Een gunstig netwerk van associaties

Een voorbeeld dat Cialdini met eigen ogen aanschouwde was de meest succesvolle vertegenwoordiger van een bedrijf in levensverzekeringen. 'Hij ging net als zijn collegae bij mensen op huisbezoek en vertelde hetzelfde, goed doordachte verhaal. Zijn verkoopcijfers waren echter beduidend hoger, door een toneelstukje dat hij steevast opvoerde. Halverwege schrok hij dat hij een essentieel papier in de auto had laten liggen. Oh wat dom! Hij vroeg vervolgens of hij even een sleutel mocht lenen, zodat hij zichzelf er weer in zou mogen laten om het gesprek af te maken. De klanten redeneerden onbewust dat de vertegenwoordiger zeer betrouwbaar moest zijn als zij hem hun sleutel

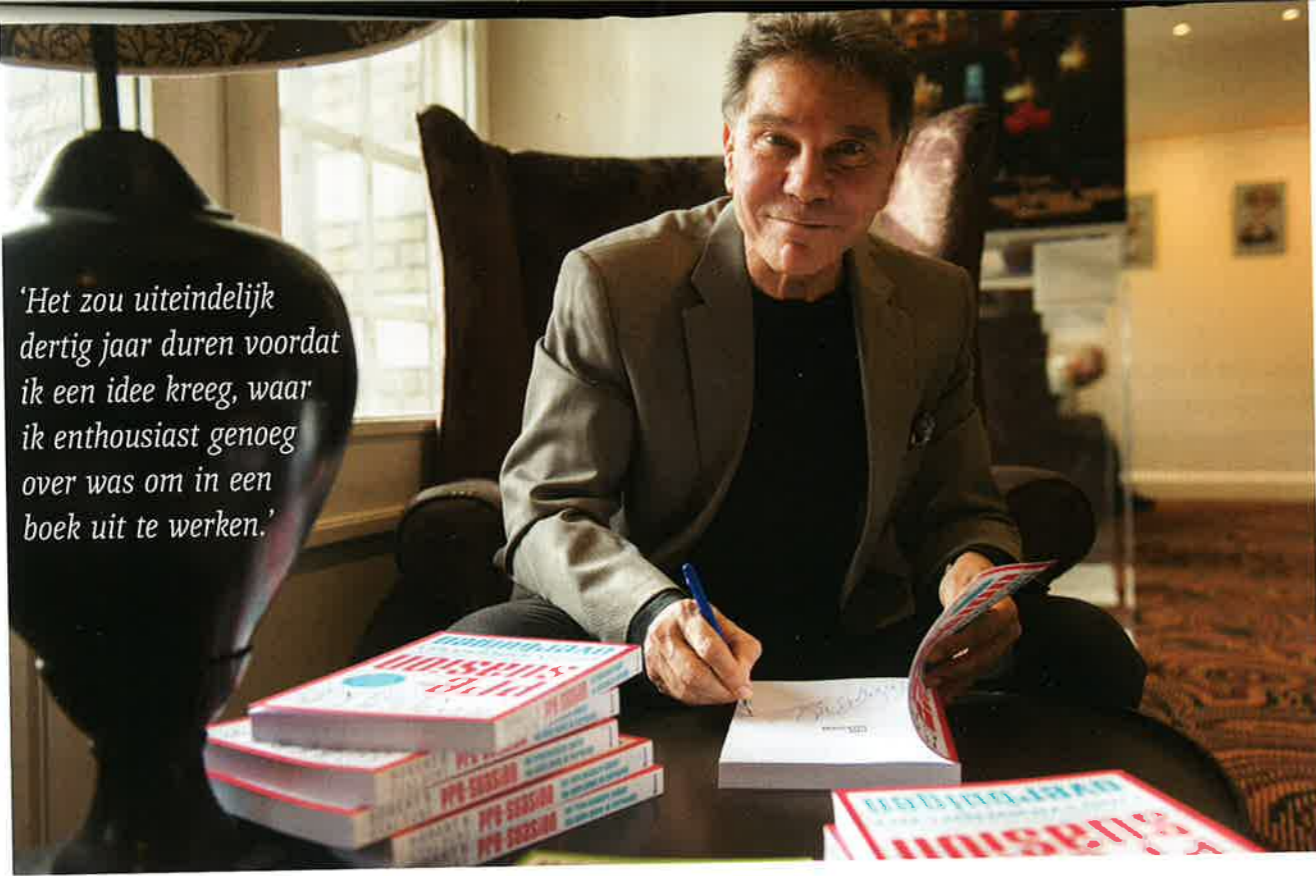
gaven, en gingen vaker met hem in zee. Geen nette truc, maar wel effectief.'

Een volgend verrassend voorbeeld van pre-suasion komt van een webwinkel voor meubels, die de foto op de homepage veranderde. 'Als er een foto van wolken werd getoond, moesten klanten onbewust aan zachte dingen denken en aan comfort. In de webwinkel viel hun keuze daardoor vaker op de meubelen uit de luxe categorie. Andere klanten kregen een foto te zien van een beurs. Dit riep onbewust de gedachte op aan geld, en de klanten kwamen vaker uit op meubelen uit de aanbiederhoek of uit de budgetafdeling. Het opvallende daarbij is dat de klanten zelf geen enkel idee hebben dat ze op die manier beïnvloed worden en de meeste verkopers of marketeers hebben hier ook nog een blinde vlek.'

De kunst is om voorafgaand aan de beïnvloedingspoging alvast een gunstig netwerk van associaties op te roepen. Een foto van een winnaar in een hardlooptwedstrijd laten zien aan verkopers, leidt gek genoeg tot betere verkoopcijfers. Wie graag ziet dat zijn personeel doordacht handelt, doet er goed aan een foto van de denker van Rodin aan de muur te hangen. Als je wilt dat iemand warme gevoelens voor je gaat koesteren, geef hem dan een warme drank in handen bij de beoordeling. Als je wilt dat



'Het zou uiteindelijk dertig jaar duren voordat ik een idee kreeg, waar ik enthousiast genoeg over was om in een boek uit te werken.'



de klanten Franse wijn kopen, laat dan Franse muziek horen in de slijterij. Het klinkt idioot, maar dit soort feiten zijn boven komen drijven in experimenteel onderzoek, al zijn de effecten soms bescheiden. Je kan een tiener niet zijn kamer laten opruimen door een foto van Drecht te sturen via WhatsApp.

Op de automatische piloot

Cialdini ziet dat het oproepen van de juiste associaties ook tot het handwerk behoort van de politiek: 'Als een politicus de misdaad vergelijkt met een monster, dan zijn de toehoorders na afloop bereid harde maatregelen te billijken tegen wetsovertreders. Sluit ze op! Als in een verder identieke speech een vergelijking wordt gemaakt tussen misdaad en een besmettelijk ziekte, dan zullen de toehoorders vaker geneigd zijn de ongezonde condities te bestrijden en iets te doen aan oorzaken als werkloosheid, armoede en slecht onderwijs.'

Mensen laten zich zo gemakkelijk beïnvloeden, omdat ze nu eenmaal veel beslissingen moeten nemen op de automatische piloot. Onze hersencapaciteit is simpelweg onvoldoende om elke stap doordacht te zetten en daarom laten we ons leiden door eenvoudige beslisregels, die grotendeels buiten ons bewustzijn omgaan. Wie zoals Cialdini deze beslisregels openbaart, geeft anderen meer gelegenheid tot manipuleren. Dat is

'Overtuigen is een ambacht dat maar weinig mensen beheersen.'

zorgelijk in een tijd waarin meer dan de helft van de leidinggevenden zegt dat ze concessies aan de ethiek willen doen om hun bedrijf te laten floreren.

Beducht dat zijn kennis misbruikt wordt voor onethische doeleinden is Cialdini echter niet. In zijn boek heeft hij ook een hoofdstuk opgenomen over de 'drievoudige tumorstructuur' waar oneerlijke bedrijven mee te maken krijgen. 'Het eerste probleem van bedrijven die klanten om de tuin leiden is dat zij verkopers moeten vragen te liegen. Voor eerlijke mensen levert dit zoveel stress op dat hun werkprestaties eronder zullen leiden. Het tweede probleem betreft de continuïteit. Wie niet handelt in overeenstemming met de eigen waarden, zal vaker uitkijken naar ander werk. Je raakt juist de talenten kwijt, die elders op de arbeidsmarkt terecht kunnen. Het grootste probleem is echter dat je op den duur een bedrijf overhoudt met werknemers die het niet erg vinden de kluit te belazeren. Het bedrog treft daardoor niet alleen de klanten, maar ook de fraude binnen het bedrijf neemt toe. Fraude is vaak heel duur en heel moeilijk of helemaal niet terug te draaien. Bedrijven die winst boven ethiek willen plaatsen, zullen op beide fronten falen. Of simpeler gezegd: Als je iemand gaat betalen om voor je te liegen, zal hij of zij ook tegen jou liegen.'

Zes factoren

Cialdini borduurt in *Pre-suasion* voort op de zes factoren die bepalend zijn voor het succes van beïnvloedingspogingen. De eerste is wederkerigheid. Wie iets gekregen heeft, doet graag iets terug. Dus als de abonneementenverkoper in de winkel-

'Simpele beslisregels zijn handig, omdat ze meestal tot gewenste resultaten leiden.'

straat een gratis krant weggeeft, vergoot hij de kans dat je een abonnement afsluit. Autoriteit is een tweede factor. Als topinvesteerder Warren Buffet een investering aanbeveelt, dan zal de gemiddelde belegger niet meer de hele prospectus willen lezen, maar blind kopen. Als hij dan zijn adviezen in een jaarverslag nog verpakt met de zin uit het jaarverslag van 2015, 'Dit is wat ik mijn familieleden zou aanraden', is het pleit helemaal beslecht.

Schaarste is de derde factor die mensen stimuleert tot aanschaf over te gaan. Als je zo'n kans voorbij laat gaan, komt hij misschien nooit meer terug. Zelf is Cialdini hier niet ongevoelig voor: 'Ik liep afgelopen week door een elektronicawinkel, en bleef dralen voor een groot televisiescherm, hoewel ik helemaal niet van plan was die aan te schaffen. De verkoper komt naar mij toe en zegt: "Ik kan zien dat u hier interesse voor heeft. Ik moet u zeggen dat deze aanbieding alleen nog geldig is voor het laatste exemplaar dat wij in deze winkel hebben. Sterker nog, op dit moment is een andere klant uit de buurt onderweg voor deze aanbieding. Dus als u er gebruik van wil maken, dan moet u dus snel zijn." Enkele minuten later liep ik met het scherm de deur uit.'

Het feit dat de verkoper de teksten gebruikte die Cialdini zelf als effectieve verkooppraatjes zou hebben gelabeld, maakte hem niet direct te argwanend om met de verkoper in zee te gaan. 'Simpele beslisregels zijn handig, omdat ze meestal tot gewenste resultaten leiden. De angst om bedrogen te worden, was echter wel aanwezig. Ik ben de volgende dag teruggegaan om te controleren of ze niet stiekem nog zo'n set in de aanbieding hadden. Dat bleek gelukkig niet het geval te zijn.'

De volgende drie beïnvloedingstechnieken zijn sympathie, consistentie en sociale bewijskracht. De eerste is simpel. Je doet graag iets voor mensen die aardig zijn en als je buurvrouw een Tupperware party organiseert, ben je best bereid iets te kopen. Over consistentie meldt Cialdini bijvoorbeeld dat je mensen voorafgaand aan een verzoek kan vragen of ze behulpzaam zijn. Wie deze vraag bevestigend beantwoordt, kan daarna voor het eigen gevoel geen 'Nee' meer zeggen en doet dat daadwerkelijk minder vaak. En als je mensen zoekt om een ongetest product uit te proberen, kan je beginnen met de vraag of ze avontuurlijk zijn.

De zesde factor is sociale bewijskracht. Mensen richten zich in hun gedrag naar anderen. Als een hotel aan je vraagt de handdoeken opnieuw te gebruiken om het milieu te sparen, is de kans klein dat je dat doet. Als het hotel echter op een klein kaartje laat weten dat zeventig procent van de gasten de handdoeken een tweede keer gebruikt, dan is de helft van de gasten bereid om dit voorbeeld te volgen. Dus als de burens allemaal met de fiets naar de stad gaan, zul je dat vaak onbewust kopiëren. Het gekke is alleen dat je meestal zelf niet in de gaten hebt hoe sterk deze factor is.

Een slimme gebruiker van sociale bewijskracht was het campagne team van Barack Obama. Als onbekende nieuwkomer op het politieke toneel, had hij eigenlijk kansloos moeten zijn toen hij een gooi wilde doen naar het presidentschap. Cialdini: 'Hij had sociale wetenschappers in zijn team, die bij al zijn speeches ervoor zorgden dat er veel mensen in beeld waren die instemmend naar hem zaten te luisteren. Het publiek was daarbij zo samengesteld dat er altijd wel iemand aanwezig was in wie je jezelf zou kunnen herkennen. Op die manier maakten van Obama een geloofwaardig alternatief.'

De analyse van Cialdini over Obama, maakt direct nieuwsgierig naar het presidentschap van Trump en zijn weg ernaar toe. Voor de meeste Europeanen was zijn kandidaatschap een klein wonder, vooral omdat hij alle conventionele wijsheid over hoe een politicus zou moeten functioneren aan zijn laars lijkt te lappen. 'Je moet niet vergeten dat de verkiezingen de laatste honderd jaar in tachtig procent van de gevallen zijn gewonnen door de kandidaat die niet afkomstig was uit de partij van de zittende president. Clinton had de pech dat zij wilde doorgaan op de ingeslagen weg. Trump daarentegen beloofde alles anders te doen en nam elke mogelijke grief van burgers serieus en schreef die op het conto van de "elite". Daar komt bij dat hij een meester is in het vestigen van de aandacht op zichzelf. In mijn boek beschrijf ik dat mensen op grond daarvan vaak de verkeerde conclusies trekken. Ze beschouwen wat de aandacht krijgt vaak als belangrijk en oorzaak van wat er plaatsvindt, ook als dat feitelijk niet zo is. Je zou kunnen zeggen dat Trump zich eerder gedroeg als een marketeer dan als een politicus. Trump beloofde verandering, gedroeg zich afwijkend en kreeg zoveel aandacht dat hij uiteindelijk zo belangrijk werd dat hij voor veel kiezers de gok waard was.'