

ROBERT B.
CIALDINI

INVLOED

De zes
geheimen
van het

Boom

OVERTUIGEN

*'Invloed laat zien hoe simpel het is
iemand's brein te manipuleren zonder
dat hij het in de gaten heeft.'*

– Marten Blankesteijn (Blendle)

*Al meer dan
drie miljoen
ex. verkocht
wereldwijd!*

I N V L O E D

DE ZES GEHEIMEN VAN HET OVERTUIGEN

ROBERT B. CIALDINI

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

4^e druk, 1^e oplage maart 2001*

7^e oplage november 2008

5^e druk, 1^e oplage oktober 2009

11^e oplage maart 2016

6^e druk (ongewijzigd), 1^e oplage september 2016

*De eerste oplage is verschenen bij Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

Oorspronkelijke titel: *Influence – Science and Practice*, fifth edition, New York, Pearson Education, 2009

Copyright © 2001, 2009 Pearson Education Inc.

Nederlandse vertaling © 2009 Boom uitgevers Amsterdam

Vertaling: Marjolijn Stoltenkamp, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 2440 472 8

NUR 801/770

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.



Voorwoord

De eerste versie van *Invloed* was bestemd voor de gewone lezer en daarom heb ik geprobeerd in een vlot leesbare stijl te schrijven. In latere versies heb ik die stijl gehandhaafd, maar daarnaast heb ik mijn stellingen, aanbevelingen en conclusies onderbouwd met onderzoeksresultaten. Hoewel de conclusies in *Invloed* op een pakkende manier worden gebracht en ondersteund worden door interviews, citaten en systematische persoonlijke observaties, zijn ze gebaseerd op vergelijkend psychologisch onderzoek. Daarom kunnen docenten, studenten en gewone lezers erop rekenen dat dit boek geen ‘populaire’ psychologie bevat, maar gebaseerd is op wetenschappelijk gefundeerd werk. De latere versies bevatten bovendien nieuw en herzien materiaal, samenvattingen van de hoofdstukken en vragen en opdrachten om het boek in het onderwijs beter bruikbaar te maken.

Een mogelijk aantrekkelijk kenmerk van deze versie van *Invloed* is dat het boek kan dienen als een prettig, praktisch en toch wetenschappelijk verantwoord handboek voor studenten en andere lezers. Zo kunnen studenten het boek zien als een verfrissende afwisseling (vergeleken bij de geijkte leerboeken) die wetenschappelijk gezien toch respectabel is. Ook kunnen studenten en gewone lezers via dit boek erachter komen dat zo op het oog droge, wetenschappelijke leerstof in feite boeiend, nuttig en relevant voor hun persoonlijk leven kan zijn, mits de stof goed wordt gepresenteerd.



Opmerkingen bij de vijfde druk: wetenschap en praktijk

Het is alweer even geleden dat de vierde druk van *Invloed* verscheen. In die tijd hebben zich een aantal veranderingen voorgedaan die in deze nieuwe druk een plaats verdienen. We weten nu bijvoorbeeld meer dan voorheen over het beïnvloedingsproces. In het onderzoek naar overtuigen, volgzzaamheid en ver-

andering zijn vorderingen gemaakt en het boek weerspiegelt die vooruitgang. Naast een herziening van de stof in algemene zin heb ik speciale aandacht besteed aan recente inzichten op het gebied van populaire cultuur en nieuwe technologieën, evenals aan onderzoek naar sociale beïnvloeding binnen verschillende culturen – naar hoe het beïnvloedingsproces daarbinnen op dezelfde of juist op verschillende manieren werkt. Ik heb eveneens een onderdeel uitgebreid dat is gebaseerd op reacties van lezers. Dit onderdeel belicht de ervaringen van mensen die *Invloed* hebben gelezen, hebben gemerkt hoe een van de principes in een bepaalde situatie nuttig voor hen was en die mij daarover hebben geschreven. Deze anekdotes, die in elk hoofdstuk te vinden zijn onder het kopje *Verslag van een lezer*, illustreren hoe gemakkelijk we vaak ten prooi vallen aan beïnvloedingprocessen in het leven van alledag. Deze vijfde editie bevat tweemaal zoveel verslagen uit de eerste hand, over hoe de principes uit het boek van toepassing kunnen zijn in ons werk en in ons privéleven.

Een reeks mensen verdient en ontvangt mijn waardering voor hun hulp. Een aantal van mijn universitaire collega's heeft de gehele eerste versie van het manuscript gelezen en er scherpzinnig commentaar op gegeven, waardoor de volgende versie veel beter is geworden. Het betreft Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman en Mark Zanna. Bovendien werd de eerste opzet door een aantal familieleden en vrienden gelezen, namelijk Richard en Gloria Cialdini, Bobette Gorden en Ted Hall, die niet alleen de zo broodnodige emotionele steun gaven, maar bovendien inzichtgevend inhoudelijk commentaar.

Een tweede, grotere groep deed nuttige suggesties voor een of meer afzonderlijke hoofdstukken: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Le-showitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman en Henry Wellman.

Sommige mensen hebben me tijdens de beginfase geholpen. John Staley was de eerste uitgever die de mogelijkheden van het project inzag. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood en David Watson gaven in een vroeg stadium positief commentaar dat zowel de auteur als de redacteurs heeft aangemoedigd. Mijn redacteurs bij Allyn and Bacon, Michelle Limoges en Liz Napolitano, betoonden zich voortdurend vriendelijk, behulpzaam en inzichtgevend. Graag wil ik de volgende lezers van de derde druk bedanken voor hun commentaar bij een telefonische enquête: Emory Griffin, Wheaton College; Robert Levine, California State University, Fresno; Jeffrey Lewin, Georgia State University; David Miller, Daytona Beach Community College; Lois More, Georgia State University; Richard Rogers, Daytona Beach Community College. De vorige drukken hebben aanzienlijk geprofiteerd van de kritiek van Assaad Azzi, Yale University; Robert M. Brady, University of Arkansas; Brian M. Cohen, University of Texas at San Antonio;

Christian B. Crandall, University of Florida; Catherine Goodwin, University of Alaska; Robert G. Lowder, Bradley University; James W. Michael jr., Virginia Polytechnic Institute and State University; Eugene P. Sheehan, University of Northern Colorado; Jefferson A. Singer, Connecticut College; Sandi W. Smith, Michigan State University. Ik bedank eveneens de volgende critici van deze nieuwe druk: Amy M. Buddie, Kennesaw State University; Maria Czyzewska, Texas State University; A. Celedte Farr, North Carolina State University; Arthur Frankel, Salve Regina University en Brian Smith, Graceland University.

Ten slotte heeft niemand mij tijdens het hele project beter bijgestaan dan Bobette Gordon, die elk woord met mij heeft doorleefd.

Graag wil ik de volgende personen bedanken die, rechtstreeks of via hun docenten, een bijdrage hebben geleverd aan *Verslag van een lezer* in deze druk: Pat Bobbs, Annie Carto, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Paul Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Dan Swift en Karla Vasks. Ook gaat mijn bijzondere dank uit naar hen die op dit punt hebben bijgedragen aan deze druk: Hartnut Bock, Michael Conroy, Jonathan Harries, Karen Klauer (2), Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Joanna Spsychala en Robert Stauth.

Bij deze nodig ik nieuwe lezers uit soortgelijke ‘verslagen’ in te zenden, die mogelijk in een latere druk zullen worden gepubliceerd. Ze kunnen me worden toegezonden op het Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104 of via e-mail naar: Robert.Cialdini@ASU.EDU. Ten slotte kan relevante informatie worden verkregen bij Influenceatwork.com.

R.B.C.



Inhoud

Inleiding	1
1 Beïnvloedingswapens	5
Klik, zoem	7
De kortste weg	11
De profiteurs	15
Jioe-jitsoe	17
Samenvatting	22
Vragen en opdrachten	23
2 Wederkerigheid: <i>het aloude geven en nemen... en nemen</i>	25
Hoe de regel werkt	29
<i>De regel werkt krachtiger dan andere invloeden</i>	30
<i>De regel dwingt ongewenste verplichtingen af</i>	40
<i>De regel kan aanleiding geven tot ongelijkwaardige ruil</i>	42
Wederzijdse concessies	45
Na afwijzing een stapje terug doen	47
<i>Wederzijdse concessies, perceptueel contrast en het mysterie van</i>	
<i>Watergate</i>	51
<i>Jij verliest en ik win</i>	53
<i>Hier is mijn bloed, en bel nog maar eens</i>	54
<i>Aangename, maar verborgen bijwerkingen</i>	55
Verdediging	57
<i>De regel afwijzen</i>	57
<i>De vijand uitroken</i>	59
Samenvatting	61
Vragen en opdrachten	62

3 Commitment en consistentie: innerlijke spookbeelden	65
Rustig verder zoemen	67
<i>De snelle oplossing</i>	68
<i>Het bolwerk der dwazen</i>	69
<i>Verstopperij spelen</i>	72
Commitment is de sleutel	75
<i>Gedachten en gevoelens</i>	82
<i>De magische handeling</i>	83
<i>In de ogen van het publiek</i>	88
<i>Extra je best doen</i>	91
<i>De innerlijke keuze</i>	98
<i>Rechtvaardiging</i>	102
<i>Opkomen voor het algemeen welzijn</i>	106
Verdediging	109
<i>Signalen uit de maagstreek</i>	110
<i>Signalen uit het diepst van je hart</i>	112
<i>Speciale kwetsbaarheid</i>	114
Samenvatting	117
Vragen en opdrachten	118
4 Sociale bewijskracht: de waarheid, dat zijn wij	119
Het principe van sociale bewijskracht	121
<i>De macht van het volk</i>	122
<i>Na de zondvloed</i>	125
Doodsoorzaak: (on)zekerheid	133
<i>Een wetenschappelijke benadering</i>	137
<i>Je van de slachtofferrol bevrijden</i>	140
Na-apen	143
<i>Imitatie, moord en zelfmoord</i>	146
<i>Isolement en imitatie</i>	155
Verdediging	159
<i>Sabotage</i>	160
<i>Om je heen kijken</i>	163
Samenvatting	167
Vragen en opdrachten	167
5 Sympathie: de vriendelijke dief	169
Sympathie wekken en mensen beïnvloeden	174
Waarom mag ik je zo graag?	175
<i>Fysieke aantrekkelijkheid</i>	175
<i>Gelijksoortigheid</i>	177
<i>Complimenten</i>	179
<i>Contact en samenwerking</i>	180
Conditionering en associatie	190

<i>Gaat er bij de naam Pavlov een belletje rinkelen?</i>	195
<i>Van het nieuws en het weer naar de sport</i>	198
Verdediging	201
Samenvatting	205
Vragen en opdrachten	206
6 Autoriteit: geregisseerd respect	207
Druk van de autoriteit	209
Verlokkingen en gevaren van blinde gehoorzaamheid	214
Connotaties, niet de inhoud	218
<i>Titels</i>	219
<i>Kleding</i>	223
<i>Attributen</i>	225
Verdediging	226
<i>Gezag met volmacht</i>	227
<i>Geslepen oprechtheid</i>	228
Samenvatting	232
Vragen en opdrachten	233
7 Schaarste: de regel van het tekort	235
Hoe minder hoe beter en verlies is het ergst	236
<i>Beperkte aantallen</i>	238
<i>Tijdslimieten</i>	240
Psychologische reactantie	241
<i>Reactantie bij volwassenen: liefde, vuurwapens en zeepsop</i>	245
<i>Censuur</i>	249
Optimale condities	252
<i>Plotselinge schaarste: duurdere koekjes en maatschappelijke onrust</i>	253
<i>Strijd om schaarse middelen: dolle razernij</i>	258
Verdediging	261
Samenvatting	267
Vragen en opdrachten	268
8 Onmiddellijke invloed: primitieve volgzaamheid in een automatisch tijdperk	269
Primitief automatisme	270
Modern automatisme	272
Houd kortsluitingen onschendbaar	274
Samenvatting	277
Vragen en opdrachten	278
Literatuur	279
Index	301



Inleiding

Onomwonden geef ik het nu toe. Mijn hele leven ben ik een sukkel geweest. Zo lang ik me kan herinneren ben ik een dankbaar doelwit geweest van colporteurs, fondsenwerfers en zakenlieden in allerlei soorten en maten. Weliswaar hadden maar een paar van deze lieden onfatsoenlijke motieven. De anderen – bijvoorbeeld vertegenwoordigers van welzijnsinstellingen – hadden de beste bedoelingen. Dat maakt niet uit. Het heeft me altijd zorgen gebaard dat ik zo vaak op een ongewenst tijdschrift geabonneerd bleek te zijn, of opeens in bezit was van kaartjes voor het bal van de medewerkers van de gemeentelijke reinigingsdienst. Waarschijnlijk houdt deze al lang bestaande reputatie van onnozele hals verband met mijn belangstelling voor het onderzoek naar volgzzaamheid: Welke factoren leiden ertoe dat de ene persoon ja zegt tegen de andere? Bij welke technieken wordt het effectiefst gebruik gemaakt van deze factoren? Ik vroeg me af waarom een verzoek dat op een bepaalde manier wordt gedaan wordt geweigerd en waarom een verzoek dat op een iets andere manier wordt ingekleed wél wordt gehonoreerd.

Dus begon ik in mijn rol van experimenteel sociaal-psycholoog de psychologie van de volgzzaamheid te onderzoeken. Aanvankelijk werd dat onderzoek gedaan via experimenten met studenten in het laboratorium. Ik wilde ontdekken welke psychologische principes de neiging beïnvloedden om met een verzoek in te stemmen. Momenteel weten psychologen wel het een en ander van deze principes af – ze weten welke het zijn en hoe ze werken. Ik heb ze beïnvloedingswapens genoemd en de belangrijkste ervan zal ik in dit boek bespreken.

Na een tijdje begon ik echter in te zien dat het experimentele werk, hoe noodzakelijk ook, niet voldoende was. Ik kreeg niet de kans het belang van de principes te beoordelen buiten het psychologiegebouw en de campus waar ik ze onderzocht. Het werd duidelijk dat ik de reikwijdte van het onderzoek moest verruimen als ik volledig inzicht wilde krijgen in de psychologie van de volgzzaamheid. Ik zou moeten kijken naar de experts – naar de mensen die de

principes mijn leven lang op mij hadden toegepast. Zij weten wat wel werkt en wat niet: zo werkt de wet van de natuurlijke selectie. Het is hun beroep ons volgbaar te maken, hun bestaan hangt ervan af. Degenen die niet weten hoe ze mensen zover moeten krijgen dat ze ja zeggen, vallen al gauw af; degenen die het wel weten, blijven en genieten een voorspoedig bestaan.

Natuurlijk zijn deze experts niet de enigen die iets van deze principes afweten en ze ten eigen bate toepassen. We maken er in zekere mate allemaal gebruik van en we worden er allemaal de dupe van in ons dagelijks omgaan met burens, vrienden, geliefden en familieleden. Maar de professionele beoefenaars hebben niet zo'n vaag en amateuristisch inzicht in wat wel en niet werkt. Hoe meer ik er meer over nadacht, des te meer drong het tot me door dat zij de rijkste bron van informatie zijn die mij ter beschikking stond. Dus bijna drie jaar combineerde ik mijn experimenteel onderzoek met een beslist veel onderhoudender programma: ik dompelde mezelf systematisch onder in de wereld van de experts – zakenmensen, fondsenwerfers, reclamemakers en anderen.

Mijn doel was de vaakst voorkomende en effectiefste technieken en strategieën die door een brede groep experts werd toegepast, te observeren. Dat observatieprogramma bestond deels uit interviews met de experts zelf en deels uit interviews met hun natuurlijke vijanden (bijvoorbeeld consumentenorganisaties of rechercheurs die oplichters moesten opsporen). Bij andere gelegenheden werden intensief teksten bestudeerd die overtuigende technieken van de ene generatie aan de andere doorgeven (handboeken voor de verkoop en dergelijke).

Maar meestal deden we ons werk in de vorm van participerende observatie. Dat is een benadering waarin de onderzoeker als een soort spion fungeert. Zonder zijn identiteit en bedoelingen kenbaar te maken, dringt hij binnen in de omgeving die zijn interesse heeft gewekt en wordt hij een volwaardig lid van de groep die hij wil bestuderen. Dus wanneer ik iets te weten wilde komen over de overtuigingstactieken van verkopers van encyclopedieën (of stofzuigers, portretfoto's of danslessen), reageerde ik op een advertentie voor leerling-verkopers en liet me hun methoden bijbrengen. Met behulp van een soortgelijke, maar toch net iets andere benadering lukte het me door te dringen tot reclamebureaus, adviesbureaus voor public relations en bureaus voor fondsenwerving om hun technieken te onderzoeken. Een groot deel van het materiaal in dit boek berust op mijn ervaring als zogenoemde expert, of aspirant-expert, in het overtuigen bij een groot aantal uiteenlopende bedrijven die er allemaal op uit zijn ons zover te krijgen dat we ja zeggen.

Vooraf één aspect van wat ik in die drie jaar van participerende observatie heb opgestoken, bleek uiterst leerzaam te zijn. Al bestaan er duizend verschillende tactieken die experts in het overtuigen aanwenden om de ander ja te laten zeggen, toch blijkt dat het grootste deel daarvan kan worden ondergebracht in zes fundamentele categorieën. Deze categorieën worden stuk voor stuk beheerst door een fundamenteel psychologisch principe dat bepalend is voor het

menselijk gedrag en dat juist daardoor die tactieken zo effectief maakt. Dit boek is gestructureerd op basis van die zes principes. De principes – wederkerigheid, consistentie, sociaal bewijs, sympathie, autoriteit en schaarste – worden alle besproken op basis van hun functie in de samenleving en op basis van de manier waarop hun enorme kracht door een expert in het overtuigen in werking wordt gebracht en 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

Ten slotte wordt elk principe onderzocht op zijn vermogen een eigen type automatische, gedachteloze volgzzaamheid bij mensen op te roepen, dat wil zeggen, een bereidheid om ja te zeggen zonder erbij na te denken. Veel wijst erop dat deze speciale vorm van impulsieve volgzzaamheid in de toekomst meer en meer de overhand zal krijgen door het steeds sneller wordende tempo en door de informatiestromen die eigen zijn aan het moderne leven. Daarom wordt het voor de samenleving steeds belangrijker inzicht te krijgen in het hoe en waarom van automatische beïnvloeding.

¹ Ik wijs erop dat ik de eenvoudige regel van het materiële eigenbelang, dat wil zeggen dat mensen zoveel mogelijk willen verwerven voor zo weinig mogelijk geld, niet bij de zes principes heb gerekend. Deze weglating heeft niets te maken met een eventuele waarneming van mijn kant dat de wens om zoveel mogelijk voordeel te behalen tegen zo laag mogelijke kosten niet van belang is als motief bij onze beslissingen. Het heeft ook niets te maken met aanwijzingen dat experts in het overtuigen de werkzaamheid van deze regel veronachtzamen. Integendeel, tijdens mijn onderzoek heb ik heel vaak gezien dat experts gebruik maken van de onweerstaanbare ‘ik-heb-een-koopje-voor-je’ benadering. Ik heb ervoor gekozen het materiële eigenbelang niet afzonderlijk in dit boek te behandelen omdat ik het zie als een motiverend gegeven, als een vanzelfsprekende factor die erkenning verdient, maar geen uitgebreide beschrijving nodig heeft.

1

Beïnvloedingswapens

De beschaving ontwikkelt zich door de uitbreiding van het aantal handelingen dat we kunnen uitvoeren zonder erbij na te denken.

ALFRED NORTH WHITEHEAD



Op een dag werd ik gebeld door een vriendin die onlangs in Arizona een winkel in Indiase sieraden had geopend. Ze was helemaal van de kook vanwege een merkwaardig voorval. Er was zojuist iets gek gebeurd en ze dacht dat ik er als psycholoog misschien wel een verklaring voor kon geven. Het ging over een aantal turkooizen sieraden die ze maar niet kwijt kon raken. Het was midden in het toeristenseizoen, de sieraden waren van goede kwaliteit in verhouding tot de prijs, de winkel stond meestal vol klanten en toch waren ze niet verkocht. Mijn vriendin had een paar geijkte verkooptrucs uitgeprobeerd om er schot in te krijgen. Ze probeerde de aandacht erop te vestigen door ze op een centraler gelegen plek in de winkel uit te stallen, maar tevergeefs. Ze zei zelfs tegen haar personeel nadrukkelijk op de sieraden te wijzen – opnieuw zonder succes.

Op de avond voor ze op reis zou gaan om in te kopen krabbelde ze geërgerd een briefje aan de eerste verkoopster: ‘Alles in deze vitrine ½ prijs,’ in de hoop die irritante artikelen kwijt te raken, desnoods met verlies. Toen ze een paar dagen later terugkeerde, vond ze het natuurlijk niet vreemd dat alle sieraden bleken te zijn verkocht. Maar ze was geschokt door de ontdekking dat de verkoopster ‘2’ gelezen had in plaats van ‘½’ en dat alles was verkocht voor een tweemaal zo hoge prijs.

En toen belde ze mij. Ik meende te weten wat er gebeurd was, maar zei tegen haar dat ik haar eerst iets wilde vertellen om het haar goed duidelijk te kunnen maken. Eigenlijk heb ik het niet zelf bedacht. Het verhaal is afkomstig uit de ethologie, een betrekkelijk jonge wetenschap die dieren in hun natuurlijke omgeving bestudeert. Het gaat over kalkoenen. Vrouwtjeskalkoenen zijn goede moeders – liefhebbend, oplettend en beschermend. Ze besteden een groot deel van hun tijd aan het verzorgen, warm houden, schoonmaken en bij elkaar houden van hun jongen onder hun lichaam, maar de manier waarop ze dat doen heeft iets merkwaardigs. Bijna al dit moederlijke gedrag wordt opgewekt door maar één ding: het gepiep van de kleine kalkoentjes. Andere bepalende factoren, zoals hun geur, hun verenkleed of hun verschijning, lijken bij het moederen nauwelijks een rol te spelen. Als een kalkoentje een piepend geluid maakt, gaat de moeder ervoor zorgen; als het dat niet doet, negeert de moeder het of maakt ze het soms zelfs dood.

Dat moederende kalkoenen absoluut zijn aangewezen op dit ene geluid werd indrukwekkend geïllustreerd door M.W. Fox (een deskundige op het gebied van gedrag van dieren) in zijn verslag (1974) van een experiment met een moederende kalkoen en een opgezette bunzing. Voor een moederende kalkoen is een bunzing een natuurlijke vijand; zijn nadering leidt tot heftig krijzen en pikken en woest om zich heen klauwen. Zelfs een opgezette bunzing die aan een touwtje naar de moederende kalkoen toe werd getrokken, kreeg onmiddellijk een razende aanval te verduren. Wanneer echter binnen in het opgezette dier op een kleine cassette-recorder een bandje werd afgespeeld met het gepiep van jonge kalkoentjes, liet de kalkoen niet alleen toe dat de bunzing

naderde, maar ging ze zelfs bovenop hem zitten. Werd het bandje uitgezet, dan wekte de bunzing opnieuw heftige agressie op.

Klik, zoem

Een moederende kalkoen gedraagt zich onder deze omstandigheden zo te zien absurd: ze gaat op een natuurlijke vijand zitten omdat hij piep, piep zegt en mishandelt of doodt een van haar kuikens omdat het kuiken dat niet doet. Ze handelt als een automaat waarvan de moederlijke instincten mechanisch worden opgewekt door dat ene geluid. Ethologen zeggen dat dit soort dingen beslist niet alleen bij kalkoenen voorkomt. Ze hebben een begin gemaakt met de identificatie van de onveranderlijke, blinde, automatische gedragspatronen bij een groot aantal diersoorten.

Deze patronen worden *vaste gedragspatronen* (*fixed-action patterns*) genoemd en kunnen ingewikkelde reeksen handelingen omvatten, zoals complete wervings- en paringsrituelen. Een fundamenteel kenmerk van deze patronen is dat de gedragingen waaruit ze bestaan zich elke keer op vrijwel dezelfde manier en in dezelfde volgorde afwickelen. Het is bijna alsof de patronen op bandjes in de dieren opgenomen zijn. Wanneer een situatie uitnodigt tot hofmakerij, begint dat bandje te spelen; wanneer een situatie om moederen vraagt, wordt een bandje met moederlijk gedrag aangezet. *Klik* en het juiste bandje wordt gekozen; *zoem* en de gestandaardiseerde reeks handelingen rolt eruit.

Het interessantste aspect van dit alles is de manier waarop de bandjes worden geactiveerd. Wanneer een dier bijvoorbeeld zijn territorium verdedigt, zet het binnendringen van een ander dier van dezelfde soort het bandje van de territoriumdrift in werking: strenge waakzaamheid, dreigementen en zo nodig strijd, maar er zit wel een eigenaardigheid in het systeem. De concurrent als geheel vormt niet de aanleiding, maar eerder een specifiek kenmerk van die concurrent: de *sleutelprikkel*. Vaak is de sleutelprikkel maar een uiterst miniem aspect van de naderende indringer. Soms is het een bepaalde kleur. Experimenten van ethologen hebben bijvoorbeeld aangetoond dat een mannelijk roodborstje bij de verdediging van zijn territorium zelfs een daar neergelegd bosje rode veertjes van een roodborstje heftig aanvalt. Tegelijkertijd wordt een goed gelijkend evenbeeld van een mannelijk roodborstje *zonder* rode borstveren door hem vrijwel genegeerd (Lack, 1943). Bij een andere vogelsoort, het blauwborstje, heeft men soortgelijke ontdekkingen gedaan; hier lijken borstveren van een specifieke tint blauw de sleutelprikkel voor verdediging van het territorium te zijn (Peiponen, 1960).

Voor we ons al te zelfgenoegzaam vrolijk maken over hoe gemakkelijk sleutelprikkel bij lagere diersoorten reacties opwekken die absoluut niet bij de situatie passen, moeten we twee dingen bedenken. In de eerste plaats werken de automatische vaste gedragspatronen van deze dieren meestal uitstekend.

Omdat bijvoorbeeld alleen normale, gezonde kalkoenkuikens op een speciale manier piepen, is het zinvol dat moederende kalkoenen alleen op dát gepiep met moederlijk gedrag reageren. Door uitsluitend op basis van die ene prikkel in actie te komen, gedraagt de gemiddelde moederkalkoen zich bijna altijd juist. Er is een listige wetenschappelijke onderzoeker voor nodig om ervoor te zorgen dat haar automatische reactie een domme indruk maakt. In de tweede plaats is het van belang dat we inzien dat ook wij onze voorgeprogrammeerde bandjes hebben; en hoewel die meestal in ons voordeel werken, kunnen de sleutelprikkelers waardoor ze worden geactiveerd ons beetnemen, zodat we ze op een verkeerd tijdstip afspelen.¹

Deze parallele vorm van menselijk automatisch gedrag werd in een experiment van de sociaal-psychologe Ellen Langer en haar medewerkers duidelijk gedemonstreerd (Langer, Blank & Chanowitz, 1978). Een bekend principe van menselijk gedrag is dat het ons eerder lukt een ander aan een verzoek te laten voldoen als we daarvoor een reden geven. Mensen vinden het gewoon prettig ergens een reden voor te hebben. Langer toonde dit weinig verrassende feit aan door een klein verzoek te doen aan mensen die in een bibliotheek in de rij stonden voor het kopieerapparaat. ‘Neem me niet kwalijk, ik heb maar vijf bladzijden. Mag ik die even kopiëren? Want ik heb haast.’ Dit verzoek met een reden was bijna altijd effectief: 94 procent van de mensen aan wie ze dit vroeg, liet haar voorgaan. Vergelijk deze score eens met het resultaat als ze het verzoek zonder meer deed: ‘Neem me niet kwalijk, ik heb maar vijf bladzijden. Mag ik het kopieerapparaat even gebruiken?’ Onder die omstandigheden gaf maar 60 procent toe. Op het eerste gezicht lijkt het verschil tussen beide verzoeken te worden bepaald door de extra informatie die wordt geboden door de woorden *want ik heb haast*. Een derde soort verzoek dat door Langer werd uitgetoond toonde echter aan dat dit niet het geval was. Niet de hele reeks woorden, maar uitsluitend het woordje *want* leek het verschil te bepalen. In plaats van een echte reden voor toegeeflijkheid te bieden, kwam in het derde soort verzoek van Langer het woordje *want* voor zonder iets nieuws toe te voegen; daarna werd alleen maar nogmaals geconstateerd wat al duidelijk was: ‘Neem me niet kwalijk, ik heb maar vijf bladzijden. Mag ik het kopieerapparaat gebruiken, want ik moet even een paar kopieën maken.’ Het resultaat was opnieuw dat bijna iedereen (93 procent) toegaf, al was er geen echte reden voor gegeven en was er geen nieuwe informatie toegevoegd om die toegeeflijkheid te rechtvaardigen. Zoals het gepiep van de kleine kalkoentjes automatisch moederend gedrag van moederkalkoenen oproept, zelfs wanneer het afkomstig was van een opgezette bunzing, zo leidde het woordje *want* bij de proefperso-

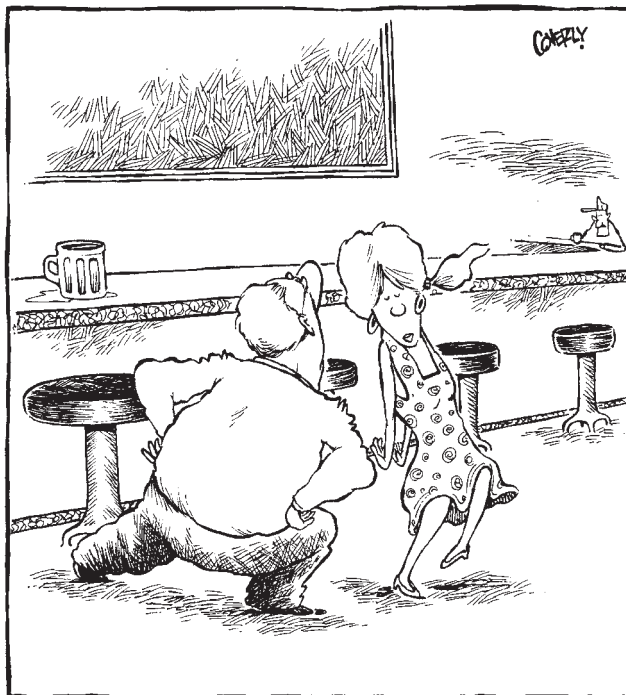
¹ Hoewel er verschillende overeenkomsten bestaan tussen dit soort automatisch gedrag bij mensen en bij lagere dieren, zijn er toch ook enkele belangrijke verschillen. De automatische gedragspatronen van mensen zijn eerder aangeleerd dan aangeboren, zijn flexibeler dan de immobiele patronen van lagere dieren en reageren op een groter aantal sleutelprikkelers.



Klik, zoem

Menselijke paarrituelen zijn niet even star als die van dieren. Toch hebben onderzoekers in een groot aantal culturen indrukwekkende vaste patronen ontdekt als het gaat om hofmakerij (Kenrick & Keefe, 1992). Zo beschrijven vrouwen over de hele wereld in contactadvertenties hun aantrekkelijkheid, terwijl mannen hoog opgeven van hun rijkdom (Buss & Kenrick, 1998).

Met toestemming van Dave Coverly en Creators Syndicate, Inc.



Doug ontdekt dat Ellen ook ornitholoog is, en het paarritueel begint...

Verslag van een lezer 1.1

Een promovendus bedrijfskunde

Een juwelier in mijn geboorteplaats die antieke sieraden verkoopt, vertelt hoe hij de les van sociale beïnvloeding ‘duur = goed’ heeft geleerd. Een van zijn vrienden wilde een speciaal verjaardagscadeau voor zijn verloofde kopen. Dus zocht de juwelier een collier uit dat in zijn winkel 500 dollar zou hebben gekost, maar dat hij aan zijn vriend wel voor 250 dollar wilde verkopen. Zodra de vriend het sieraad zag, werd hij enthousiast. Maar toen de juwelier de prijs van 250 dollar noemde, betrok zijn gezicht en haalde hij bakzeil, omdat hij ‘echt iets moois’ voor zijn aanstaande bruid wilde hebben.

Toen het een dag later tot de juwelier doordrong wat er gebeurd was, belde hij zijn vriend en vroeg hem nog eens terug te komen omdat hij hem nog een ander collier wilde laten zien. Deze keer noemde hij de normale prijs van het nieuwe collier: 500 dollar. Maar voor er geld over de toonbank ging, zei de juwelier tegen zijn vriend dat hij bij wijze van bruiloftsgeschenk de prijs tot 250 dollar zou verlagen. De man was diep getroffen. Hij vond de verkoopprijs van 250 dollar niet meer beledigend, maar was juist dolblij – en dankbaar.

Opmerking van de auteur: Net als bij de kopers van de turkooizen sieraden ging het hier om iemand die beslist iets goeds wilde kopen en die een laaggeprijsd artikel te min vond. Ik ga ervan uit dat de regel ‘duur = goed’ een keerzijde heeft die eveneens in onze denkwijze past, namelijk ‘goedkoop = slecht’. Per slot van rekening betekent het woord goedkoop niet alleen ‘niet duur’, maar ook ‘van mindere kwaliteit’.

nen van Langer automatisch tot toegeeflijkheid, zelfs al werd hen vervolgens daarvoor geen reden geboden. *Klik, zoem.*²

Hoewel sommige andere ontdekkingen van Langer laten zien dat menselijk gedrag in veel situaties niet automatisch wordt geactiveerd en niet mechanisch verloopt, is ze toch ervan overtuigd dat dit meestal wel het geval is (Langer, 1989). Kijk bijvoorbeeld maar eens naar het vreemde gedrag van de klanten van de sieradenwinkel die zich op de turkooizen sieraden stortten zodra ze bij vergissing tweemaal zo hoog waren geprijsd. Ik kan niet wijs worden uit hun gedrag als ik het niet als *klik, zoem* handelen zie.

De klanten, merendeels goeode vakantiegangers die weinig van turkooizen sieraden afwisten, maakten bij hun koopgedrag gebruik van een geijkt principe, een stereotiepe gedachte: ‘duur = goed’. Uit veel onderzoek blijkt dat mensen die niet zeker zijn van de kwaliteit van een artikel vaak van dit stereotiepe idee uitgaan (zie voor een overzicht Olson, 1977). Dus vonden de vakantiegangers die ‘goede’ sieraden wilden kopen de turkooizen exemplaren duidelijk waardevoller en aantrekkelijker toen slechts de prijs ervan was ver-

² Misschien kan het vaak voorkomende antwoord van kinderen ‘nou daarom... gewoon daarom’ op de vraag waarom ze iets gedaan hebben, worden teruggevoerd op hun schrandere herkenning van het feit dat volwassenen zoveel belang hechten aan het woordje *daarom*.

hoogd. Uitsluitend de prijs was een sleutelprikkel geworden om de kwaliteit te bepalen en niets anders dan een opvallende prijsverhoging had geleid tot een forse toename van de verkoop onder kopers die vooral behoefte hadden aan kwaliteit.³

De kortste weg

Het is geen kunst de toeristen te bekritisieren vanwege hun dwaze koopgedrag, maar nader onderzoek leidt tot een milder gezichtspunt. Het ging hier om mensen die waren opgevoed met de regel dat je ‘waar voor je geld’ krijgt en ze hadden die regel in de loop van hun leven steeds opnieuw bevestigd gezien. Al sinds lang hadden ze die regel vertaald in ‘duur = goed’. Het stereotiepe denkbeeld ‘duur = goed’ had voorheen weinig problemen gegeven, omdat de prijs van een artikel normaal gesproken hoger wordt naarmate de waarde ervan toeneemt; een hogere prijs wijst doorgaans op betere kwaliteit. Dus op het moment dat ze mooie turkooizen sieraden wilden kopen zonder verstand van die sieraden te hebben, gingen ze, om de waarde ervan te bepalen, af op het aloude kenmerk van de prijs (Rao & Monroe, 1989).

Hoewel ze het waarschijnlijk niet beseften, speelden ze door alleen op de prijs van de sieraden te reageren een verkorte versie van een kansspel. In plaats van hun kansen zo gunstig mogelijk te maken door zorgvuldig elk kenmerk te bestuderen dat de waarde van turkooizen sieraden aangeeft, hielden ze slechts rekening met één kenmerk – het kenmerk dat, naar ze wisten, meestal in verband stond met de kwaliteit van welk artikel dan ook. Ze hielden het erop dat alleen de prijs genoeg was om hun alle informatie te geven die ze nodig hadden. Omdat iemand ‘1/2’ voor ‘2’ had aangezien, gokten ze deze keer mis. Op de lange termijn, rekening houdend met alle vroegere en toekomstige soortgelijke situaties, vertegenwoordigde deze verkorte versie van een kansspel misschien wel de rationeelste benadering die mogelijk was.

Een automatische en stereotiepe aanpak staat bij veel menselijk handelen in feite op de voorgrond, omdat dit vaak de efficiëntste vorm van gedrag is (Gigerenzer & Goldstein, 1996) en het in andere gevallen simpelweg niet anders kan (Bodenhausen, Macrae & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990). We leven in een buitengewoon gecompliceerde omgeving, misschien wel de meest ingewikkelde en snelst veranderende omgeving die ooit op deze planeet heeft bestaan. Om dat aan te kunnen, hebben we verkorte versies of kortsluitingen *nodig*. Er kan niet van ons worden verwacht dat we alle aspecten van ieder

³ In de geschiedenis van de marketing is Chivas Regal Scotch Whiskey een klassiek voorbeeld van dit verschijnsel; het merk hield met moeite het hoofd boven water, totdat de managers van het bedrijf besloten de prijs ver boven die van hun concurrenten te laten stijgen. De verkoop schoot omhoog, al was er aan het product zelf niets veranderd (Aaker, 1991).

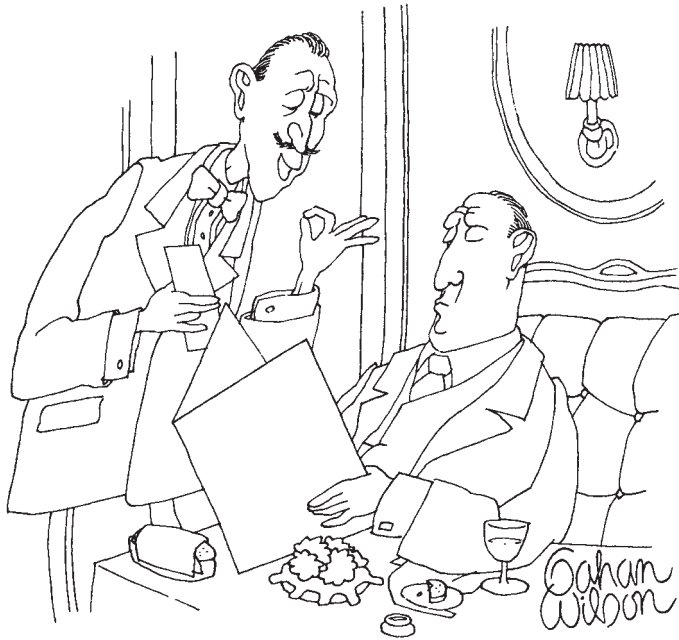
mens, elke gebeurtenis en elke situatie die we aantreffen, al is het maar binnen één dag, herkennen en analyseren. Daartoe ontbreekt ons de tijd, de energie en het vermogen. In plaats daarvan moeten we heel vaak van onze stereotiepe denkbeelden, onze vuistregels, gebruik maken om de dingen te classificeren op basis van enkele sleutelkenmerken, om vervolgens zonder nadenken te reageren als een van die kenmerken aanwezig blijkt te zijn.

Soms past het gedrag dat daaruit voortvloeit niet bij de situatie omdat ook de beste stereotiepen en sleutelkenmerken niet altijd adequaat zijn. We aanvaarden de onvolmaaktheden omdat we eigenlijk geen andere keus hebben. Zonder die kenmerken zouden we tot onbeweeglijkheid zijn gedoemd omdat we moesten catalogiseren, inschatten en ons afstemmen op de nieuwe informatie, terwijl de tijd waarin we handelend kunnen optreden ons door de vingers zou glippen. Alles wijst erop dat we in de toekomst zelfs nog sterker op deze stereotiepe denkbeelden aangewezen zullen zijn. De prikkels die ons leven bepalen worden steeds ingewikkelder en gevarieerder, zodat we steeds afhankelijker worden van onze kortsluitingen om ze allemaal te kunnen hanteren.⁴

Psychologen hebben onlangs een aantal mentale kortsluitingen beschreven die we bij onze alledaagse oordeelsvorming gebruiken (Chaiken & Trope, 1999; Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982). Deze kortsluitingen worden *beoordelende heuristiek* genoemd en ze werken vaak op dezelfde manier als de regel 'duur = goed'. Ze geven ruimte aan gesimplificeerd denken dat meestal goed werkt, maar ons zo nu en dan blootstelt aan duur betaalde vergissingen. Voor dit boek is vooral de heuristiek relevant die ons duidelijk maakt wanneer we moeten geloven wat we te horen krijgen of doen wat men ons zegt. Let bijvoorbeeld eens op de volgende kortsluitende regel: 'Als een expert het zegt, moet het wel waar zijn.' Zoals we in hoofdstuk 6 zullen zien, bestaat er in onze samenleving een ontstellend sterke neiging om, zonder erbij na te denken, uitspraken en richtlijnen te aanvaarden van individuen die de indruk wekken autoriteiten op het betreffende gebied te zijn. Dat wil zeggen dat we, in plaats van na te denken over de argumenten van een expert en ons te laten overtuigen (of niet), de argumenten vaak aan onze laars lappen en ons slechts laten overtuigen door de 'expertstatus' van de expert. Deze neiging om in een situatie mechanisch te reageren op één stukje informatie noemen we automatisch reageren of *klik, zoem* reageren; de neiging te reageren op basis van een grondige analyse van alle informatie die we hebben, kan worden aangeduid als *gecontroleerd reageren* (*controlled responding*, Chaiken & Trope, 1999).

Uitgebreid laboratoriumonderzoek heeft aangetoond dat mensen eerder

⁴ Kijk ter illustratie eens naar het schoolvoorbeeld (Zimatore, 1983) van automatisch, gedachteloos reageren van consumenten op een standaard aanleiding tot kopen in onze samenleving – de waardebon. Een bedrijf in autobanden ontdekte dat waardebonnen die vanwege een drukfout geen korting boden tot evenveel reacties leidden als de foutloze bonnen die een aanzienlijke korting opleverden.



‘Misschien wil meneer iets duurders?’

Duur = goed (smaakvol)

© The New Yorker Collection 1986, door Gahan Wilson, uit cartoonbank.com. Alle rechten voorbehouden.

gecontroleerd met informatie omgaan als ze die informatie zorgvuldig kunnen en willen analyseren; als dat niet zo is, maken ze eerder gebruik van de *klik, zoem* benadering (zie voor een overzicht Chen & Chaiken, 1999; Petty & Wegener, 1999). Bij een van die onderzoeken (Petty, Cacioppo & Goldman, 1981) luisterden studenten van de University of Missouri naar een op de band opgenomen toespraak waarin de gedachte werd verdedigd dat alle ouderejaars een soort algemeen examen moesten doen voor hen werd toegestaan verder te studeren. Het thema was voor enkelen van hen van persoonlijk belang omdat hen werd gezegd dat die examens mogelijk al volgend jaar zouden worden afgenomen – dat wil zeggen, voor ze zouden afstuderen. Natuurlijk leidde dit nieuws ertoe dat ze de argumenten zorgvuldig wilden analyseren. Voor andere proefpersonen was het thema echter niet of nauwelijks van persoonlijk belang – aan hen werd verteld dat die examens pas zouden worden ingesteld lang nadat ze waren afgestudeerd; daarom was bij hen de behoefte niet groot om de juistheid van de argumenten zorgvuldig te onderzoeken. De resultaten van het onderzoek waren bijzonder duidelijk: de studenten voor wie het thema niet van persoonlijk belang was, werden voornamelijk overtuigd door