

ROBERT B.  
CIALDINI

DE KRACHT VAN Boom  
**Timing**

pre-suasion:

overtuigen op het  
beslissende  
moment

Van de  
auteur van  
*Invloed*

# DE KRACHT VAN TIMING

Pre-suasion: overtuigen op het beslissende moment

**ROBERT CIALDINI**

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl).

© 2016 Robert Cialdini en Boom uitgevers Amsterdam

Oorspronkelijke titel: *Pre-suasion*. Uitgegeven door Simon & Schuster, New York september 2016

Vertalers: Jonas de Vries en Brenda Mudde  
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam  
Ontwerp binnenwerk: Coco Bookmedia, Amersfoort

ISBN 978 90 2442 151 0  
NUR 801

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](http://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](http://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.

# INHOUD

**VOORWOORD 9**

**NOOT VAN DE AUTEUR 11**

**DEEL 1. PRE-SUASION: VOORAF DE AANDACHT RICHTEN 15**

1. Pre-suasion, een inleiding 17
2. Bevoorrechte momenten 31
3. Het belang van aandacht ... is het belang 43
4. Focus als oorzaak 61
5. Aandachttrekkers 1: de trekkers 77
6. Aandachttrekkers 2: de vasthouders 91

**DEEL 2. PROCESSEN: DE ROL VAN ASSOCIATIES 105**

7. Het belang van associaties: ik associeer, dus ik besta 107
8. Overtuigende locaties: de juiste plaatsen, de juiste sporen 121
9. De werking van pre-suasion: oorzaken, beperkingen en correcties 135

**DEEL 3. BEST PRACTICES: PRE-SUASION OPTIMALISEREN 149**

10. Zes wegen naar verandering: brede boulevards als slimme, snelle doorsteekjes 151
11. Eenheid 1: samen zijn 171
12. Eenheid 2: samen handelen 187
13. Ethisch gebruik: een pre-pre-suasieve overweging 203
14. Pre-suasion en wat daarna komt 217

Literatuur 227

Noten 269

Register 311

# VOORWOORD

Ik wil mijn erkentelijkheid betuigen aan een aantal mensen die hebben geholpen dit boek tot stand te brengen. Boven aan de lijst staat Bobette Gorden, die me van het eerste tot en met het laatste woord intensief heeft bijgestaan en wier scherpe verstand, feilloze gehoor en liefhebbende hart van grote waarde zijn gebleken. Anderen, namelijk Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen en Charlie Munger, hebben een of meer hoofdstukken gelezen en uitstekende suggesties gedaan. Weer anderen hebben – steeds nuttige – feedback op het hele manuscript gegeven. Nigel Wilcockson wist de grote lijnen helder te verwoorden en deed uitstekende aanbevelingen. Andrew White heeft me laten zien hoe aspecten van het tekstuele materiaal op vruchtbare wijze aangevuld konden worden met informatie uit internetbronnen. Richard Cialdini en Katherine Wanslee Cialdini hebben lange leessessies van concepthoofdstukken doorstaan en wisten toch voldoende gefocust te blijven om opmerkingen te maken en steun te bieden; beide worden zeer op prijs gesteld. Anna Ropiecka heeft uitstekend commentaar geleverd vanuit het tweeledige perspectief van een groot denker en niet-moedertaalspreker van het Engels, wat mij ertoe heeft gebracht mijn denken te scherpen en mijn taalgebruik te stroomlijnen.

Tot slot zijn er nog twee vakmensen uit de uitgeverwereld die speciaal genoemd moeten worden, want ze verdienen niet alleen allebei mijn dank, ik kan hen ook zonder meer aanbevelen bij alle toekomstige auteurs. Mijn agent, Jim Levine, was een godsgeschenk. Hij heeft me steeds met niet-aflatende professionaliteit, scherpzinnigheid en zin voor ethiek door het hele proces geloodst. Ben Loehnen, mijn redacteur bij Simon & Schuster, was een sterke pleitbezorger voor het project bij de uitgeverij en een bron van voortreffelijk redactioneel advies bij het schrijfproces: het eindproduct is er dankzij zijn betrokkenheid duidelijk beter op geworden.

Ik mag van geluk spreken dat ik de hulp van deze groep mensen heb gehad.

# NOOT VAN DE AUTEUR

In 1946 publiceerde Auden een gedicht dat een regel met de volgende strenge raad bevat: 'Gij zult niet aanzitten met statistici noch een sociale wetenschap begaan.' Lange tijd leken zelfs hooggeplaatste beslissers het daarmee eens te zijn, aangezien zij hun keuzes bij voorkeur op intuïtie, eigen ervaring en anekdotes baseerden. Hoewel er in beide gevallen een naamsverandering voor nodig was (de moderne aanduiding voor statistiek is data-analyse en sociale wetenschappen heten tegenwoordig gedragswetenschappen), is die tijd voorbij.

Daarvoor in de plaats gekomen is de huidige tijd van *evidence-based* besluitvorming bij de belangrijkste maatschappelijke instituties: het bedrijfsleven, de overheid, het onderwijs, defensie en sport. Het is een tijd waarin informatie van big-data-analisten en gedragswetenschappers hogelijk gewaardeerd wordt. Ik heb geen directe kennis van de veranderingen op het gebied van de statistische analyse, maar door mijn ervaringen als sociaal psycholoog en als auteur van het boek *Invloed* heb ik wel zelf de toegenomen status van de gedragswetenschappen kunnen waarnemen.

Bij de verschijning in 1984 deed *Invloed* weinig. De verkoop viel zó tegen dat mijn uitgever de fondsen die voor reclame en promotie gereserveerd waren weer introk, want, zo verklaarde hij, dat was toch maar 'geld over de balk smijten'. Slechts weinig lezers konden belangstelling opbrengen voor wat een sociaal psycholoog te zeggen had over sociale beïnvloeding. Dat veranderde een jaar of vier, vijf later, toen de verkoopcijfers van het boek begonnen te stijgen: het werd uiteindelijk zelfs een bestseller en is dat gebleven. Ik denk dat ik weet hoe die stijgende lijn te verklaren valt: de tijden zijn veranderd. In die tijd raakte het idee van evidence-based besluitvorming in brede kring aanvaard en *Invloed* bood waardevol bewijs – uit wetenschappelijk, sociaalpsychologisch onderzoek naar geslaagde beïnvloeding – van het soort dat eerder niet beschikbaar was, tenminste niet handig bij elkaar. Er zijn nog twee factoren die een rol hebben gespeeld bij de huidige populariteit van dit soort sociaalpsychologisch onderzoek en, in het verlengde

daarvan, van *Invloed*. De eerste is de opkomst van de gedragseconomie, een manier om inzicht te krijgen in de economische keuzes van mensen die vraagtekens plaatst bij het klassieke economische denken en dit denken op bepaalde gebieden zelfs heeft weggevaagd. De gedragseconomie heeft een eigen terrein afgebakend, maar ook bepaalde aspecten overgenomen van het sociaalpsychologisch denken (bijvoorbeeld dat het menselijk gedrag vaak irrationeel is) en de sociaalpsychologische methodologie (gerandomiseerde gecontroleerde experimenten). Sommige van mijn collega's vinden dat de gedragseconomen met de eer van hún werk zijn gaan strijken door diverse ontdekkingen te claimen alsof zij die zelf hebben gedaan, zonder erkenning van bestaande, sterk vergelijkbare resultaten uit sociaalpsychologisch onderzoek. Die verbolgenheid deel ik niet. Ja, er bestaat enige overlap, maar veel is het niet. En bovendien, als de gedragseconomie al iets gedaan heeft, dan heeft ze de algehele status van de sociale psychologie verhoogd door enkele wezenlijke kenmerken ervan over te nemen en die legitimiteit te verschaffen in de ogen van beslissers. Er was een tijd, en zelfs tien jaar geleden gold dat nog, dat sociaal psychologen niet werden uitgenodigd voor internationale conferenties over economisch of overheidsbeleid. Ook die tijden zijn voorbij.

De tweede factor in de huidige acceptatie van sociaalpsychologische benaderingswijzen is de recente bereidheid onder sociaal psychologen om hun werk (en het belang daarvan) aan het grote publiek te presenteren. Ik zou graag denken dat *Invloed* mede verantwoordelijk is voor die omslag. Voordat *Invloed* verscheen, vonden de meeste van mijn collega's het vanuit carrièreperspectief niet ongevaarlijk om aan wetenschapspopularisering te doen. Sterker nog, als de sociale psychologie een bedrijf was geweest, dan had het erom bekendgestaan dat de R&D-afdeling geweldig was, maar de verzendafdeling ontbrak. We verzonden niets, behalve aan elkaar: artikelen in wetenschappelijke tijdschriften die een gewone lezer waarschijnlijk niet zou lezen. Een opmerking van de jurist James Boyle schetst de belangrijkste reden daarvoor: 'Hoe ware laatdunkendheid klinkt weet je pas, als je wetenschappers het woord "populariseerder" hebt horen uitspreken.' Ook dat is tegenwoordig anders. Sociaal psychologen, en talloze andere gedragswetenschappers met hen, communiceren met het grote publiek als nooit tevoren via door velen gewaardeerde blogs, columns, video's en boeken. In dat opzicht beleven de gedragswetenschappen een soort gouden eeuw.

---

*De kracht van timing* wil iets toevoegen aan het geheel van gedragswetenschappelijke informatie die voor de gemiddelde lezer zowel inherent interessant als praktisch toepasbaar is. Het boek beschrijft de voorbereidingen die een slimme boodschapper treft om zijn of haar boodschap aanvaard te krijgen, dus niet de 'overtuiging' (*persuasion*) an sich, maar de 'voorbereidende overtuiging' (*pre-suasion*). Nieuw daaraan is de scherpe timing van die voorbereidingen. Eerdere auteurs hadden al onderkend dat het verstandig is voorbereidingen te treffen om succes in de toekomst te garanderen. Sun Tzu, de militair strateeg uit de Chinese oudheid, stelde de waarde van vroegtijdige planning al voorop: 'Elke slag wordt gewonnen voordat hij wordt geleverd.' Consultants wordt geleerd klanten binnen te halen door zich eerst tot 'vertrouwd adviseur' op te werken. Dale Carnegie verzekerde ons: 'U kunt meer vrienden maken in twee maanden door u werkelijk voor anderen te interesseren, dan in twee jaar door te proberen anderen voor uzelf te interesseren.' Allemaal wijze raad. Maar met één nadeel: er zijn dagen, weken, maanden van voorbereiding voor nodig.

Is het mogelijk de effectiviteit te vergroten, niet alleen over zulke lange periodes, maar ook in één ogenblik, op het laatste moment voordat communicatie plaatsvindt? Dat is niet alleen mogelijk, het is zelfs bewezen. Wie communiceert, kan dat met meer succes doen als hij weet wat hij vlak voor een verzoek moet zeggen of doen. Marcus Tullius Cicero, de Romeinse redenaar uit de eerste eeuw voor Christus, begreep welk overwicht bepaalde lang bestaande invloeden op het menselijk gedrag hebben toen hij uitriep: 'O tijden, o zeden!' Het materiaal in dit boek heeft betrekking op een vorm van beïnvloeding die veel directer en gemakkelijker te sturen is: 'O moment!'

Ik eindig, passend genoeg, met de eindnoten in dit boek. Die omvatten niet alleen de citaties van de relevante wetenschappelijke literatuur, maar ook aanvullende informatie over het onderwerp, waarmee de lezers hun kennis van het tekstmateriaal in interessante richtingen kunnen uitbreiden. Ze moeten dus deels worden beschouwd als een plek waar de lezer terecht kan voor commentaar en analyses.<sup>1</sup>



**DEEL 1**

**PRE-SUASION:  
VOORAF DE  
AANDACHT  
RICHTEN**

# PRE-SUASION, EEN INLEIDING

Als een soort geheim agent heb ik ooit trainingen geïnfiltreerd van allerlei verschillende beroepen die zich erop toeleggen om ons ‘ja’ te laten zeggen. Bijna drie jaar lang heb ik lessen opgetekend die werden gegeven aan aankomende autoverkopers, mensen uit de direct marketing en de tv-reclame, middenmanagers, fondsenwervers voor goede doelen, pr-deskundigen en personeelwervers. Mijn doel was te achterhalen welke methoden keer op keer bleken te werken. Dus reageerde ik op vacatures voor trainees of regelde ik op een andere manier dat ik, met mijn aantekeningenboekje in de hand, in het leslokaal van de organisatie aanwezig kon zijn, klaar om de wijsheid in me op te zuigen die voortvloeide uit jarenlange ervaring in de overtuigingsbusiness.

Bij deze trainingen mochten gevorderde trainees vaak meelopen met een ervaren professional en toekijken hoe die zakendeed. Ik greep die kans altijd met beide handen aan, want ik wilde zien of ik niet alleen kon vastleggen wat de vakmensen in het algemeen deden om te slagen, maar ook wat de besten onder hen deden. Het bleek al snel dat een van hun methoden niet strookte met mijn vooronderstellingen. Ik had verwacht dat zij die het beste in hun vak waren, meer tijd zouden besteden aan de specifieke kenmerken van hun verzoek om verandering, aan de duidelijkheid, de logica en de begeerlijke eigenschappen ervan. Maar dat was niet wat ik ontdekte.

## PRE-SUASION

De topmensen in hun vak besteedden meer tijd aan een vakkundige voorbereiding van wat ze moesten zeggen en doen vóórdat ze een verzoek deden. Zij begonnen aan hun opdracht als goede tuinders; die weten dat zelfs het beste zaad op rotsige bodem geen wortel schiet en in slecht bewerkte grond nooit optimaal vrucht zal dragen. Een groot deel van de tijd die zij op de akkers van de beïnvloeding werkten, ging op aan (nadenken over) cultivering – ze zorgden ervoor dat de situatie waar ze voor stonden zaairijp en

groeiklaar gemaakt was. De besten onder hen besteedden uiteraard ook aandacht en moeite aan dat wat ze in die situatie precies moesten aanbieden. Maar om hun aanbod aanvaard te krijgen, vertrouwden zij veel minder op de reële voordelen van dat aanbod zelf dan hun collega's die minder effectief waren; ze beseften dat het psychologisch kader waarbinnen een verzoek in eerste instantie wordt geplaatst, even zwaar of misschien wel zwaarder weegt. Bovendien hadden ze dikwijls niet de mogelijkheid om hun aanbod gunstiger te maken, want het product, programma of plan dat zij aanboden, was door anderen in de organisatie gemaakt en lag vaak vast. Het was hun taak het op zo productief mogelijke wijze te presenteren. Om dat voor elkaar te krijgen, deden ze iets wat hun een bijzondere overtuigingskracht verleende: voordat ze met hun boodschap kwamen, zorgden ze ervoor dat hun publiek daar welwillend tegenover stond.

Daarin schuilt een cruciaal inzicht voor iedereen die wil leren meer invloed uit te oefenen. De beste overtuigers worden de besten door *pre-suasion*: het proces waarin ontvangers ontvankelijk worden gemaakt voor een boodschap vóórdát ze eraan worden blootgesteld. Voor optimaal overtuigen is dus optimaal 'voor-overtuigen' nodig. Maar hoe?

Het antwoord hangt deels samen met een essentieel maar slecht begrepen basisprincipe van alle communicatie: wat als eerste gepresenteerd wordt, verandert de ervaring van wat daarna gepresenteerd wordt. Neem nu een vriend van me uit Toronto, die een adviesbureau heeft. Door een kleine verandering in zijn manier van werken wist hij zijn winst op te schroeven. Wanneer hij meedong naar een groot project, kwam het jarenlang regelmatig voor dat de cliënt de prijs te hoog vond en een verlaging van tien of vijftien procent voorstelde. Frustrerend, noemde mijn vriend dat, want hij vond het niet prettig om extra posten in zijn offerte op te nemen om een eventuele prijskorting te compenseren. Maar als hij met de prijsverlaging instemde, werd zijn winstmarge zo smal dat het nauwelijks loonde om de opdracht aan te nemen. En als hij niet instemde, kreeg hij de opdracht niet of waren zijn zakenpartners in eerste instantie ontevreden, omdat hij niet bereid was hun met zijn prijs tegemoet te komen.

Maar tijdens een offertebespreking stuitte hij per ongeluk op een tactiek waarmee hij voorgoed van het probleem af was. Het was geen poging om stap voor stap de kosten van zijn diensten te specificeren en te rechtvaardigen: dat had hij al lang opgegeven, want dat leidde er alleen maar toe dat de kostenposten kritisch tegen het licht werden gehouden. Nee, na zijn standaardpresentatie en net voordat hij zijn vergoeding (75.000 dollar) noemde, zei hij bij wijze van grap: 'Zoals u ziet, kan ik u hier geen miljoen dollar voor vragen.' De cliënt keek op van de offerte die hij zat te bestuderen en zei: 'Helemaal mee eens!' Gedurende de rest van de bespreking werd er verder

niet één woord gewijd aan zijn beloning en aan het einde ervan werd het contract ondertekend. Mijn collega zegt dat hij met het noemen van een naar eigen zeggen onrealistisch prijskaartje niet altijd de opdracht binnenhaalt, daarvoor spelen er nog te veel andere factoren een rol, maar dat deze tactiek vrijwel altijd bezwaren tegen de kosten voorkomt.

Mijn vriend is hier bij toeval op gestuit, maar hij is niet de enige die heeft ondervonden dat er opmerkelijke effecten ontstaan wanneer je gewoon een groot getal de ruimte in slingert en dat zo bij anderen 'tussen de oren' laat landen. Onderzoekers hebben ontdekt dat het bedrag dat mensen zeiden aan een dinertje te willen besteden hoger was als het restaurant Studio 97 heette dan als het Studio 17 heette; dat de prijs die ze voor een doos Belgische bonbons wilden betalen hoger was nadat hun was gevraagd een paar hoge (in plaats van lage) cijfers uit hun sociale-zekerheidsnummer te noteren; dat deelnemers aan een onderzoek naar prestaties op het werk meer werklust en betere resultaten voorspelden wanneer het onderzoek toevallig experiment zevenentwintig heette (in plaats van experiment negen) en dat toeschouwers de prestaties van een sporter hoger inschatten als deze een hoog (in plaats van een laag) nummer op zijn shirt had staan.

De sterke invloed van wat het eerst komt, geldt bovendien niet alleen voor grote getallen. Uit ander onderzoek blijkt dat studenten die net daarvoor een stel lange lijnen hadden getekend, de Mississippi veel langer inschatten dan studenten die net een stel korte lijnen hadden getekend. Sterker nog, wat het eerst komt, heeft niet alleen invloed op cijfers: klanten van een wijnhandel waren eerder geneigd een Duitse wijn te kopen als ze, voor ze hun keuze maakten, op het audiosysteem van de winkel een Duits liedje hadden gehoord en ze kochten eerder een Franse wijn als ze een Frans liedje hadden gehoord.<sup>2</sup>

Het is dus niet één bepaalde ervaring die stuurt wat we daarna doen. Het kan blootstelling aan een getal zijn, de lengte van een regel of een liedje, en zoals we in latere hoofdstukken nog zullen zien, ook een kort moment van intense aandacht voor bepaalde psychologische concepten. Maar dit boek gaat vooral over zaken die de overtuigingskracht vergroten, en daarom worden in de hoofdstukken hierna ook juist die concepten behandeld die de waarschijnlijkheid dat er wordt ingestemd het sterkst doen toenemen. Let hier vooral op mijn keuze van het woord *waarschijnlijkheid*. Daaruit spreekt een onontkoombare waarheid over het menselijk gedrag, namelijk dat het belachelijk is op dat gebied zekerheid te claimen. Geen enkele manier van overtuigen werkt met zekerheid elke keer dat ze wordt toegepast. Maar er zijn methoden die de kans op instemming consequent vergroten. En dat is genoeg. Een aanzienlijke vergroting van de kans is genoeg om een doorslaggevend voordeel te behalen.

Het is genoeg om ervoor te zorgen dat er thuis vaker aan onze wensen wordt voldaan, zelfs door de meest weerbarstige doelgroep van allemaal, onze kinderen. Op het werk is het genoeg om organisaties die deze methoden toepassen in staat te stellen hun concurrenten voorbij te streven, zelfs als die concurrenten net zo'n goed verhaal hebben. Het is ook genoeg om de mensen die deze methoden weten toe te passen, in staat te stellen om beter en misschien zelfs het best te presteren binnen hun organisatie.

Neem bijvoorbeeld Jim (laten we hem zo maar noemen, want zo heette hij nu eenmaal). Jim werkte bij een bedrijf waarvan ik voor mijn onderzoek het opleidingsprogramma volgde. Het bedrijf maakte dure, thermisch geactiveerde brandalarmsystemen voor particulieren en Jim was hun topverkoper. Natuurlijk was het niet elk verkoopgesprek raak, maar de kans dat hij een verkoopgesprek met een getekend contract afsloot, was elke maand opnieuw groter dan bij zijn collega's. Nadat ik eerst een tijdje klassikaal les had gehad, mocht ik de volgende paar dagen met diverse verkopers meelopen om te leren hoe zij het verkoopproces benaderden. Daar hoorde altijd een bezoek bij aan een gezin dat een afspraak voor een presentatie aan huis had gemaakt.

Vanwege Jims sterrenstatus keek ik heel goed naar zijn techniek. Het viel me op dat er één ding cruciaal was voor zijn succes. Voordat hij met verkopen begon, zorgde hij ervoor het vertrouwen van het gezin te wekken. Vertrouwen is een van de factoren die ertoe leiden dat een verzoek wordt ingewilligd, mits het vertrouwen al is gewekt voordat het verzoek wordt gedaan. Er zijn bergen wetenschappelijke rapporten en tientallen boeken geschreven waarin dat wordt beweerd en waarin manieren aan de hand worden gedaan om vertrouwen te wekken, maar Jim deed dat op een wijze die ik in geen daarvan ben tegengekomen. Hij deed het door zich als kluns voor te doen. Alle vertegenwoordigers van het bedrijf leerden de stappen van het verkoopproces en die waren min of meer standaard voor de bedrijfstak. Na wat over koetjes en kalfjes te hebben gepraat om een band op te bouwen, gaf de vertegenwoordiger de potentiële klant, meestal een stel, een schriftelijke brandveiligheidstest van tien minuten die moest aantonen hoe weinig ze eigenlijk wisten over de werkelijke gevaren van een woningbrand. Daarna, als de test was afgerond, begon de verkoper met het feitelijke verkooppraatje, waarbij het brandalarm werd gedemonstreerd en er met de klanten een handboek werd doorgenomen waaruit bleek dat dit systeem beter was dan alle andere. Alle vertegenwoordigers namen het boek mee naar binnen en hielden het bij de hand, klaar voor gebruik. Maar Jim niet. Hij wachtte totdat het stel met de kennistest was begonnen, sloeg zich dan voor zijn hoofd en zei; 'O, ik heb hele belangrijke informatie in de auto laten liggen, die moet ik even halen. Ik wil de test niet onderbreken, dus vindt u het goed als ik mezelf uit-

en ook weer binnenlaat?’ Het antwoord was stevast iets als: ‘Natuurlijk, ga uw gang.’ Vaak moesten ze hem dan de sleutel geven.

Ik heb Jim drie keer een verkooppresentatie zien geven. Zijn ‘vergeetachtigheid’ deed zich steeds op dezelfde manier en op hetzelfde moment voor. Later, op de terugweg naar kantoor, vroeg ik hem ernaar. Twee keer gaf hij me alleen ontwijkende antwoorden; het ergerde hem dat ik bleef proberen zijn verkoopgeheim te achterhalen. Maar toen ik voet bij stuk hield, flapte hij eruit: ‘Denk na, Bob. Wie laat je nou in zijn eentje je huis in en uit lopen? Iemand die je vertrouwt, toch? Ik wil dat die stellen mij met vertrouwen associëren.’

Het was een briljante truc, ethisch gezien niet helemaal in de haak, maar desondanks briljant, want hij illustreert een van de centrale stellingen van dit boek: de werkelijk invloedrijke dingen die we vooraf zeggen en doen, werken *pre-suasief* op onze toehoorders, en dat komt doordat ze de associaties van de toehoorders met wat we daarna zeggen of doen, veranderen. In hoofdstuk 7 betoog ik dat alle mentale activiteit ontstaat in de vorm van associatiepatronen binnen een groot en complex neurale netwerk, en dat pogingen tot beïnvloeding alleen slagen voor zover de associaties die ze wekken tot verandering leiden.

Jims tactiek is daar een goed voorbeeld van. Om een topverkoper te worden, hoefde hij niets te veranderen aan de eigenschappen van het alarmsysteem dat hij verkocht, noch aan de logica, bewoording of stijl van zijn presentatie. Hij week zelfs helemaal niet van de standaardpresentatie af. Nee, hij hoefde slechts vooraf geassocieerd te worden met het concept vertrouwen om daarna in verband gebracht te worden met de (uiterst positieve) andere associaties daarbij. Zelfs Jims onorthodoxe methode om met vertrouwen in verband te worden gebracht was zuiver associatief. Hij pretendeerde niet iemand te zijn aan wie mensen doorgaans vrijelijk toegang tot hun woning verlenen, zoals een familielid of goede vriend. Hij zorgde er alleen voor behandeld te worden op een manier die kenmerkend is voor mensen die zulk vertrouwen genieten. Opmerkelijk genoeg is deze tactiek het enige verschil dat ik heb geconstateerd tussen Jims presentatie en die van zijn aanzienlijk minder succesvolle collega’s. Zo sterk werkt louter associatie dus.

Er bestaan, naast vertrouwen winnen, nog een flink aantal andere eerste stappen die je als overtuiger kunt zetten om je toehoorders ontvankelijker te maken voor je argumenten. Die stappen kunnen verschillende vormen aannemen en ze zijn daarom door gedragswetenschappers van verschillende etiketten voorzien. Ze worden frames, ankers, *primes*, denkpatronen (*mind-sets*) of eerste indrukken genoemd. Verderop op deze bladzijden komen we die allemaal nog tegen en ik zal ze steeds *openers* noemen, omdat ze zaken op twee manieren openen voor beïnvloeding. De eerste manier is gewoon

dat ze het proces starten: ze zorgen voor het vertrekpunt, het begin van een persuasieve oproep. Maar het is in hun tweede functie dat ze de weg banen voor overtuiging, en wel door bestaande hindernissen weg te nemen. In die functie helpen ze de geest te openen en ook, in het geval van would-be overtuigers als Jim, deuren die voor de veiligheid op slot zitten.<sup>3</sup>

### DE GROTE OVEREENKOMSTEN

Professionele beïnvloeders hebben een mop over de moeite die het kost om een potentiële klant in de gewenste richting te sturen. De mop volgt de dialoog tussen de vertegenwoordiger van een marketingbedrijf en een potentiële klant die een nieuw merk diepvriesspinazie op de markt wil brengen.

Klant: Heeft u ervaring met de marketing van nieuwe voedingsproducten?

Vertegenwoordiger: We hebben heel veel ervaring op dat gebied.

K: Ook met diepvriesvoedsel?

V: Ja, daar ook mee.

K: En diepvriesgroente, hoe zit het daarmee?

V: We hebben in de loop van de tijd diverse soorten op de markt gebracht.

K: Spinazie?

V: Ja, daar zat ook spinazie bij.

K: (leunt inmiddels voorover en zegt met een stem die trilt van verwachting): Bladspinazie of gehakte spinazie?

Op zakelijke conferenties zorgt de mop altijd voor herkenning en hoongelach bij de professionele beïnvloeders aan wie ze wordt verteld. Natuurlijk was het nooit leuk wanneer zijzelf er het slachtoffer van waren, wanneer ze een contract of deal zagen afketsen omdat een potentiële klant alleen oog had voor een miniem verschil en de grote lijnen van hun aanbod uit het oog verloor. De minachtende reactie op de clou van deze mop heb ik altijd vreemd gevonden, want mij viel op dat deze professionele overtuigers net zo kortzichtig waren: niet bij hun besprekingen met klanten, maar bij de trainingssessies die hen daarop moesten voorbereiden.

Kort nadat ik undercover was gegaan bij de trainingen van professionele beïnvloeders, stuitte ik op iets vreemds: de deelnemers aan deze trainingen kregen bijna altijd te horen dat overtuigen in hun specifieke beroep anders moest worden aangepakt dan in vergelijkbare andere beroepen. Als het erom ging mensen te overtuigen, werkte reclame anders dan marketing, marketing anders dan fondsenwerving, fondsenwerving anders dan public relations, public relations anders dan lobbyen, lobbyen anders dan werving en selectie enzovoort.

Bovendien werden zelfs binnen de eigen beroepsgroep de verschillen benadrukt. Het verkopen van een tijdelijke overlijdensrisicoverzekering is wat anders dan het verkopen van een levenslange overlijdensrisicoverzekering, pick-ups verkopen is wat anders dan personenauto's verkopen, verkopen per direct mail of online gaat anders dan in een winkel, goederen verkopen is wat anders dan diensten verkopen, verkopen aan particulieren is wat anders dan aan bedrijven en verkopen via de groothandel is wat anders dan via retailers.

Het is niet dat de trainers ongelijk hadden dat ze hun eigen domein afbakenden ten opzichte van de aanpalende vakgebieden, maar dit voortduurende verwijzen naar de eigen uniciteit leidde tot beoordelingsfouten. Om te beginnen ging het vaak om verschillen die weinig relevant zijn. Erger is dat ze door hun nadruk op de verschillen tussen de succesvolle overtuigende beroepen te weinig aandacht hadden voor een andere, bijzonder nuttige vraag: wat zijn de overeenkomsten?

Dat leek een ernstige tekortkoming, want als ze de cursisten konden laten zien wat in de meest uiteenlopende beïnvloedingssituaties overtuigend was gebleken, zou dat hen helpen om in allerlei omstandigheden, bekende en nieuwe, succesvol te zijn. Als hun geleerd kon worden de universele grondbeginselen van effectief overtuigen te begrijpen en toe te passen, maakte het verder niet uit wat ze precies hoopten te veranderen. Ze zouden dan altijd prima resultaten boeken, of hun poging tot beïnvloeding nu betrekking had op de groot- of de detailhandel, tijdelijke of levenslange overlijdensrisicoverzekeringen, of gehakte of bladspinzie.<sup>4</sup>

In de tijd dat ik commerciële trainingen onder de loep nam, probeerde ik dus te ontdekken wat er hetzelfde was aan alle werkelijk goede professionele manieren van beïnvloeding. Een vraag die me in die bijna drie jaar steeds bezig hield, was: wat hebben deze methoden gemeen dat ze zo goed werken? Het verraste me dat het antwoord dat zich begon af te tekenen zo overzichtelijk was. Ik heb maar zes psychologische principes gevonden die worden toegepast door bedrijven die langdurig goede zaken doen in de beïnvloedingsbusiness. Ik beweer dat deze zes (wederkerigheid, sympathie, sociale bewijskracht, autoriteit, schaarste en consistentie) bepaalde algemene psychologische kenmerken van overtuigingskracht vertegenwoordigen en ik heb ze stuk voor stuk (één per hoofdstuk) behandeld in mijn eerdere boek, *Invloed*.

### DE GROTE VERSCHILLEN

In een deel van dit boek probeer ik op een instructieve manier op deze zes principes terug te komen en tegelijkertijd een heel andere kant uit te



gaan. Het vorige boek is geschreven om consumenten te vertellen hoe ze overmatige of onwelkome beïnvloedingspogingen kunnen weerstaan. Eén reden om dit boek te schrijven is dat *Invloed* weliswaar in diverse edities is verschenen en er meer exemplaren van zijn verkocht dan ik me redelijkerwijs had kunnen voorstellen, maar dat maar weinig consumentengroepen ooit contact met me hebben gezocht voor nadere informatie. Maar ik werd platgebeld door twee soorten mensen: vertegenwoordigers van bedrijven die me uitnodigden om voor hun groep iets te komen vertellen en particuliere lezers die wilden weten hoe ze meer invloed konden uitoefenen in de dagelijkse omgang met collega's, vrienden, burens en familie. Het werd me duidelijk dat heel veel mensen niet alleen willen leren hoe ze beïnvloeding kunnen afwenden of weerstaan, maar vooral erg graag willen weten hoe ze zelf overtuigingskracht kunnen inzetten.

Anders dan *Invloed* is dit boek onder andere bedoeld om direct in die behoefte te voorzien, maar op een tweetal voorwaarden. De eerste is van ethische aard. Dat we psychologische tactieken kunnen gebruiken om instemming te krijgen, geeft ons nog niet het recht dat ook te doen. De tactieken kunnen goed en verkeerd worden ingezet. Ze kunnen zo worden vormgegeven dat ze anderen misleiden en dus misbruiken, maar ook zó dat ze anderen informeren en dus helpen. In hoofdstuk 13 geef ik, naast de gebruikelijke financiële gevolgen van reputatieschade, nog een andere reden waarom bedrijven zich verre moeten houden van onethische overtuigingsmethoden: zulke methoden zijn erg geschikt om medewerkers aan te trekken en te behouden die bedrog aanvaardbaar vinden en die daarom uiteindelijk ook de organisatie zelf zullen bedriegen.

In dit boek houd ik me ook aan een tweede voorwaarde. Hoewel het materiaal rijkelijk gekruid moet worden met persoonlijke voorbeelden en verhalen, dient de kern van het betoog een wetenschappelijke basis te hebben. Een wetenschappelijk verantwoorde benadering levert reële voordelen op bij elk streven het beïnvloedingsproces te beheersen. Overtuigingskracht werd altijd gezien als een kunst, een ongrijpbaar verschijnsel dat het domein was van de weinige mensen die de dingen intuïtief precies goed konden formuleren. In de afgelopen vijftig jaar heeft de bestudering van overtuigingskracht radicale veranderingen doorgemaakt, waardoor de rest van de mensheid er nu evengoed zijn voordeel mee kan doen als de natuur talenten.

De vraag welke boodschappen ertoe leiden dat mensen toegeven, zich voegen en veranderen, wordt door wetenschappers streng wetenschappelijk benaderd. Ze hebben het (soms verbijsterende) verschil gedocumenteerd tussen uiteenlopende manieren om een verzoek te doen: de standaardmanier of een andere, beter geïnformeerde manier. Niet alleen hebben de verkregen effecten een enorme impact, aan de resultaten zit nóg een opmerkelijk

aspect: het overtuigingsproces is onderhevig aan psychologische wetten, wat betekent dat gelijke procedures in zeer uiteenlopende situaties gelijke resultaten kunnen opleveren.

En anders dan artistieke inspiratie is overtuigingskracht (die natuurlijk wel gerechtvaardigd moet zijn), te leren. Of je nu een aangeboren talent voor beïnvloeding hebt of niet, inzicht in de methoden hebt of niet, een begenadigd taalvirtuoos bent of niet, door wetenschappelijk onderbouwde technieken te leren kan iedereen meer invloed uitoefenen.<sup>5</sup>

---

Een belangrijk verschil met *Invloed* is het op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde bewijs, niet alleen voor wát je het beste kunt zeggen om iemand te overtuigen, maar ook wanneer je dat het beste kunt zeggen. Uit dat bewijs kun je leren op gunstige beïnvloedingsmomenten te letten en ze te herkennen wanneer ze zich voordoen. Ook kun je (maar dat is ethisch gezien twijfelachtiger) leren hoe je zulke momenten zelf kunt creëren, kunt maken. Of je nu als momentherkenner of als momentmaker optreedt, als je weet hoe je een verzoek, aanbeveling of voorstel goed moet timen, zul je uitstekende resultaten boeken.

### TIJD EN TIMING

Het wordt echt tijd dat ik dit boek, dat in zeker opzicht over timing gaat, afmaak. Het is zelfs een paar jaar over tijd. Ik wilde het schrijven tijdens een verlofperiode van mijn eigen universiteit, die ik bij een bekende businessschool doorbracht. Daar, zo dacht ik, zou ik deskundige collega's om me heen hebben die me konden helpen nadenken over relevante kwesties en bovendien zou ik een lege agenda hebben en dus beschikken over de tijd die ik nodig had om te schrijven.

Ongeveer een maand voordat ik zou verhuizen, was ik in overleg met de assistent-decaan over bepaalde zaken die mijn bezoek productiever konden maken, zoals een kantoor in de buurt van gerespecteerde collega's, secretariaële ondersteuning, een telefoonaansluiting, een parkeerplaats en gebruik van de bibliotheek. Op een gegeven moment kreeg ik een noodlottig telefoontje van hem. Het begon geweldig. 'Bob, ik heb goed nieuws. Ik heb het kantoor dat je wilde hebben, kunnen regelen. De computer die daar staat, is sneller dan die waarom je had gevraagd. Over secretariaële ondersteuning, de bibliotheek, parkeren en interlokale gesprekken hoeft je je geen zorgen te maken, daar zorgen wij allemaal voor.' Ik was hem dankbaar en zei dat ik zeer op prijs stelde wat hij allemaal voor me had gedaan. Hij wachtte een tel

en antwoordde: 'Nou, je zou ook iets voor mij kunnen doen. We hebben net iemand nodig die een speciale marketingcursus voor onze MBA-studenten kan geven. Ik zit nogal omhoog en ik zou enorm geholpen zijn als jij het kon doen.'

Ik wist dat ik tijdens mijn verblijf het geplande boek nooit zou kunnen afmaken als ik 'ja' zou zeggen, omdat ik (1) nog nooit eerder aan een businessschool had lesgegeven; (2) nog nooit eerder een marketingcursus had gegeven en dus een hele cursus zou moeten ontwikkelen met op elkaar afgestemde colleges, leesstof, oefeningen en tentamens; en (3) nog nooit aan MBA-studenten had lesgegeven, wat betekende dat ik voor het eerst in mijn carrière veel van mijn activiteiten buiten de colleges om zou moeten wijden aan de vragen, opmerkingen en wensen van de studenten die onder docenten als de meest meedogenloze bekendstaan: eerstejaars MBA'ers.

Toch zei ik ja. Ik zag geen andere mogelijkheid, niet vlak nadat ik mijn oprechte dank had geuit voor alles wat deze momentmaker had geregeld. Als hij het de dag ervoor of erna had gevraagd, had ik nee kunnen zeggen, omdat ik tijdens mijn verblijf een boek moest schrijven. Maar tijdens zijn bevoorrechte moment waren de omstandigheden anders.

Vanwege alles wat hij zojuist voor mij had gedaan, was 'ja' het enige sociaal aanvaardbare antwoord. (Ik kan alleen maar blij zijn dat hij geen nier nodig had.) Door de eisen van het moment kon het antwoord dus ook niet anders dan 'ja' luiden. En inderdaad, aan het einde van mijn verlof, dat ik speciaal had opgenomen om dit boek te schrijven, lag er dus geen boek. Mijn gezin was teleurgesteld, enkele redacteuren ook, en ik was teleurgesteld in mezelf.



**Het juiste moment voor een verzoek.** Gelukkig zijn er buiten cannabis nog tal van andere factoren die de kans op instemming vergroten wanneer we ons verzoek afstemmen op hun aanwezigheid.

Doonesbury © 2013. G.B. Trudeau. Herdruk met toestemming van Universal Uclick. Alle rechten voorbehouden.

Toch zie ik ook enkele pluspunten aan dit hele gebeuren. Ten eerste: in de wetenschap die zich met overtuigen bezighoudt, is sindsdien allerlei leerszaam nieuw onderzoek gedaan dat ik bij het schrijven heb kunnen meenemen. Ten tweede vormt de ongelooflijk effectieve manoeuvre van de assistent-decaan een perfecte illustratie van een andere belangrijke stelling uit dit boek: pre-suasion methoden creëren een gelegenheid die nadrukkelijk tijdelijk en niet blijvend is. Ik weet zeker dat ik mezelf ertoe had kunnen brengen zijn verzoek af te wijzen als hij dat later, in een apart telefoontje, had gedaan.

De ontvankelijkheid die pre-suasieve acties bij anderen veroorzaken is vaak maar tijdelijk, en daarom heb ik het begrip *bevoorrechte momenten* gemunt. De betekenis van het woord *bevoorrecht* spreekt voor zich: het verwijst naar een speciale, superieure status. De betekenis van het woord *moment* is complexer, want dat roept twee betekenissen op. De eerste heeft betrekking op een beperkte periode, in dit geval de gelegenheid na een pre-suasieve opener, waarin een voorstel het sterkst werkt. De andere connotatie komt uit de mechanica en heeft betrekking op een unieke kracht die ongekende beweging kan veroorzaken. Deze verbonden betekenissen, tijdelijk aan de ene kant, natuurkundig aan de andere, zijn in staat buitengewone veranderingen teweeg te brengen in een derde, psychologische dimensie. Hoe dat in zijn werk gaat, wordt beschreven in de resterende hoofdstukken van dit boek.<sup>6</sup>

## DEEL 1 – PRE-SUASION: VOORAF DE AANDACHT RICHTEN

### *Hoofdstuk 2. Bevoorrechte momenten*

In hoofdstuk 2 wordt het begrip bevoorrechte momenten uitgelegd. Dit zijn aanwijsbare ogenblikken waarop iemand bijzonder ontvankelijk is voor de boodschap van een bepaalde boodschapper. Verder wordt er in dit hoofdstuk een fundamentele these gepresenteerd en onderbouwd: de factor die met de grootste waarschijnlijkheid bepalend is voor iemands keuze, is vaak niet de factor die het meest accurate of nuttige advies biedt, nee, het is de factor die op het moment van besluiten sterker onder de aandacht is gebracht (en daarmee bevoorrecht is).

### *Hoofdstuk 3. Het belang van aandacht ... is het belang*

In hoofdstuk 3 wordt één belangrijke reden onderzocht en onderbouwd waarom *gestuurde aandacht* tot pre-suasion leidt: de menselijke neiging om overmatig belang te hechten aan een idee zodra de aandacht daarop gericht

wordt. Voor drie gebieden worden de gevolgen van gestuurde aandacht bekeken: effectieve onlinemarketing, positieve productbeoordelingen door consumenten en geslaagde propagandacampagnes in oorlogstijd.

#### *Hoofdstuk 4. Focus als oorzaak*

In hoofdstuk 4 wordt een tweede reden behandeld waarom gestuurde aandacht tot pre-suasion leidt. Gerichte aandacht zorgt er niet alleen voor dat we iets als belangrijk ervaren, maar ook dat we iets als oorzaak ervaren. Als we merken dat we aan een bepaalde factor speciale aandacht schenken, dan zijn we eerder geneigd die factor als een oorzaak te zien. De gevolgen van dit wat-focaal-is-wordt-causaal-gevonden-effect voor beïnvloeding wordt besproken aan de hand van zaken als de keuze voor loterijgetallen en valse bekentenissen.

#### *Hoofdstuk 5. Aandachttrekkers 1: de trekkers*

Als versterkte aandacht een pre-suasief voordeel biedt, bestaan er dan informatiele kenmerken die de aandacht automatisch versterken en waarvoor de boodschapper dus niet eens bijzondere moeite hoeft te doen? In hoofdstuk 5 worden enkele van deze natuurlijke aandachttrekkers behandeld: het seksuele, het dreigende en het afwijkende.

#### *Hoofdstuk 6. Aandachttrekkers 2: de vasthouders*

Het heeft niet alleen voordelen om de aandacht naar een bepaalde stimulus te trekken, hem daar vasthouden kan ook erg nuttig zijn. De boodschapper die de aandacht van de ontvangers gevestigd kan houden op de positieve elementen van zijn of haar boodschap, vergroot de kans dat er geen vraagtekens bij die boodschap worden geplaatst en dat die vraagtekens daardoor buiten de aandachtssfeer blijven. In hoofdstuk 6 worden de soorten informatie behandeld die de aandacht niet alleen weten te trekken, maar ook weten vast te houden: het zelfrelevante, het onaffe en het raadselachtige.

## DEEL 2 – PROCESSEN: DE ROL VAN ASSOCIATIES

#### *Hoofdstuk 7. Het belang van associaties: ik associeer, dus ik besta*

Welk aspect van een gekozen concept zorgt ervoor dat we anders reageren nadat onze aandacht eenmaal naar dat concept gestuurd is? Omdat alle mentale activiteit uit associatiepatronen bestaat, slagen pogingen tot beïnvloeding, ook de pre-suasieve, alleen voor zover de *associaties* die ze oproepen, bevorderlijk zijn voor verandering. In hoofdstuk 7 laat ik zien hoe we zowel taal als beelden kunnen gebruiken om wenselijke resultaten te

bereiken, zoals beter functioneren op het werk, positievere personeelsbeoordelingen en – in één bijzonder opmerkelijk geval – de vrijlating van door de Afghaanse taliban ontvoerde gijzelaars.

*Hoofdstuk 8. Overtuigende locaties: de juiste plaatsen, de juiste sporen*

Ook locaties oefenen invloed uit. Net zoals woorden en beelden kunnen plaatsen bepaalde associaties oproepen die bevorderlijk zijn voor verandering. We kunnen onszelf dus een gewenste kant op sturen door naar fysieke en psychologische locaties te gaan die we toch al associëren met aan de betreffende doelen gerelateerde cues. Beïnvloeders kunnen hun doel bereiken door ánderen te verplaatsen naar een omgeving met cues die dat doel ondersteunen. Zo voeren jonge vrouwen taken op het gebied van leiderschap, wiskunde en andere bètavakken beter uit als ze die in een ruimte moeten doen waarin cues (bijvoorbeeld foto's) aanwezig zijn van vrouwen van wie bekend is dat ze die taken beheersten.

*Hoofdstuk 9. De werking van pre-suasion: oorzaken, beperkingen en correcties*

Boodschappers gaan pre-suasief te werk wanneer ze de aandacht van de ontvangers eerst richten op begrippen die associatief aansluiten op de informatie die nog verstrekt gaat worden. Maar hoe moet dat? Bij het antwoord op deze vraag speelt een ondergewaardeerd kenmerk van mentale activiteit een rol: de elementen daarvan treden niet zomaar in werking als ze gereed *zijn*, maar als ze in gereedheid worden *gebracht*. In hoofdstuk 9 onderzoeken we de werking van dit mechanisme bij zeer diverse verschijnselen: hoe werken reclamebeelden, hoe kun je kleine kinderen via pre-suasion behulpzaam laten zijn, hoe kun je drugsverslaafden via pre-suasion ertoe brengen een voor hun behandeling belangrijke activiteit te verrichten waarmee ze anders nooit zouden hebben ingestemd?

### DEEL 3 – BEST PRACTICES: PRE-SUASION OPTIMALISEREN

*Hoofdstuk 10. Zes wegen naar verandering: brede boulevards als slimme, snelle doorsteekjes*

Op welke specifieke concepten moet de aandacht van het publiek worden gericht voor maximaal persuasief effect? De aandacht moet worden gestuurd naar een van de algemene beïnvloedingsprincipes die ik in mijn eerdere boek *Invloed* heb behandeld: wederkerigheid, sympathie, autoriteit, sociale bewijskracht, schaarste en consistentie. Deze principes komen veel voor en werken goed en dat is niet voor niets, want ze sturen mensen die beslissen wat ze moeten doen, doorgaans in de juiste richting.

*Hoofdstuk 11. Eenheid 1: samen zijn*

In hoofdstuk 11 wordt een nieuw algemeen beïnvloedingsprincipe (het zevende) onthuld: eenheid. Een bepaalde 'wij-relatie' wordt het best gekarakteriseerd door een bepaald type eenheid, eenheid van identiteit. Wanneer eenheid van identiteit pre-suasief wordt bovengebracht in het bewustzijn, ontstaat er meer acceptatie, samenwerking, sympathie, hulp en vertrouwen, en bijgevolg meer instemming. Er zijn grofweg twee manieren om wij-relaties op te bouwen en in dit hoofdstuk wordt de eerste beschreven: door cues te presenteren van genetische gemeenschappelijke kenmerken die geassocieerd worden met plaats en familie.

*Hoofdstuk 12. Eenheid 2: samen handelen*

Wij-relaties ontstaan niet alleen door het saamhorigheidseffect van een gedeelde afstamming of plaats, maar ook door gelijktijdig of samen te handelen. Mensen die als een eenheid handelen, raken verenigd; als dat handelen pre-suasief wordt georganiseerd, leidt het tot wederzijdse sympathie en steun. In hoofdstuk 12 worden hiervan voorbeelden gegeven, zoals grotere hulpvaardigheid tussen vreemden, samenwerking tussen teamleden, zelfopoffering door vierjarigen, vriendschappen tussen schoolkinderen, liefde bij studenten en loyaliteit van consumenten aan merken.

*Hoofdstuk 13. Ethisch gebruik: een pre-pre-suasieve overweging*

Wie op pre-suasieve wijze te werk wil gaan, moet bepalen wat hij direct vóór zijn boodschap wil presenteren. Maar daar moet nog een beslissing aan voorafgaan, namelijk of de gekozen methode uit ethisch oogpunt überhaupt verantwoord is. Booschappers van commerciële organisaties stellen bij hun boodschappen winst vaak boven ethiek. Er is dus reden tot zorg over onethisch gebruik van de in dit boek beschreven pre-suasion methoden. In hoofdstuk 13 worden echter argumenten tegen onethisch gebruik aangevoerd, en data uit studies die erop wijzen dat er bij onethisch gebruik drie krachtige mechanismen werkzaam zijn die de winst van de organisatie verminderen.

*Hoofdstuk 14. Pre-suasion en wat daarna komt*

Met pre-suasion willen we natuurlijk meer bereiken dan tijdelijke veranderingen als gevolg van kortstondige verschuivingen in de aandacht; we willen dat die veranderingen beklijven. Daarom wordt in hoofdstuk 14 het gedragswetenschappelijk bewijs besproken voor twee procedures die de waarschijnlijkheid vergroten dat in gang gezette veranderingen aanslaan en tot lang na het pre-suasieve moment voortduren.