

## ROBERT CIALDINI | OVER PSYCHOLOGISCHE BEÏNVLOEDING

### HET IDEE

# ‘WE ZIEN ONSZELF GRAAG ALS VRIJ EN ONAFHANKELIJK’

*hoe kun je mensen iets laten doen wat ze eigenlijk niet van plan waren? Met het beantwoorden van die vraag houdt Robert Cialdini zich al zijn hele leven bezig. Hij werd er rijk en beroemd mee.*

GERARD JANSSEN

In 1964 raasde een blauwe auto door Milwaukee. Achter het stuur zat de 19-jarige Robert Cialdini, naast hem zat zijn moeder, kreunend van de pijn. Met een rood hoofd keek de jonge Cialdini af en toe opzij. Hij reed zo hard hij kon. Zweet op zijn rug. Dit was precies wat Cialdini absoluut niet wilde: getuige zijn van de bevalling van zijn eigen moeder. Maar zijn vader was nog op het werk en Robert was de enige die zijn zwangere moeder naar het ziekenhuis kon rijden. ‘Ik reed over het grasveld voor het ziekenhuis, helemaal tot aan de deur. Gelukkig mocht ik daarna naar de de wachtkamer.’

Cialdini lacht echt. Een van de weinige keren tijdens het interview. Hij lacht veel. Maar meer een beetje als de boze wolf van Roodkapje. Hij is een man die als geen ander weet hoe belangrijk een vriendelijke lach is, maar die de kunst van het vriendelijk lachen niet van nature meegekregen heeft.

Ik spreek Cialdini in een lokaal van Arizona State University in Tempe, de universiteitswijk van Phoenix, Arizona. De stad van Intel, enorme cactussen en woestijnhitte. Temperaturen van ver boven de veertig graden zijn hier normaal. Cialdini draagt niettemin een overhemd met lange mouwen en een pak. Binnen is het overal koel, en in zijn witte Tesla ook.

Robert Cialdini is een van de gezichten van de universiteit. De laatste jaren is hij er emeritus professor in psychologie en marketing. De psychologie van dingen doen die je eigenlijk niet wil doen, dat is zijn specialiteit.

Cialdini’s interesse voor de psychologie van de beïnvloeding stamt al uit zijn jeugd. ‘Ik groeide op in een Italiaans gezin in de Poolse wijk van Milwaukee, een historisch Duitse stad. Ik had al vroeg door dat als ik van de ene omgeving naar de andere ging, van



Italiaanse huis naar de Poolse wijk, of van de Poolse wijk naar het historische Duitse centrum, of van Milwaukee naar het platteland, dat de normen veranderden. De gedragscodes. Om effectief te zijn in die verschillende omstandigheden, om iets gedaan te krijgen, maakte het uit wat ik vroeg en hoe ik het vroeg. Dat was een vroeg inzicht: dat hetzelfde verzoek anders gepresenteerd moest worden aan verschillende individuen in verschillende omstandigheden.'

Cialdini is de oudste van vijf kinderen. Hij heeft een zus, de middelste. En dus een broertje dat negentien jaar jonger is. Op school viel Cialdini nog niet op. 'Ik was beter op de middelbare school dan op de lagere school,' zegt hij, 'ik deed het beter op de universiteit dan op de middelbare school, ik deed het beter als promovendus dan als student, en ik deed het beter als professional dan als promovendus. Bij elke stap kon ik zelf meer kiezen om de dingen te doen waarin ik geïnteresseerd was.'

Het zelf kunnen bepalen wat te doen was belangrijk voor Cialdini. Zo belangrijk dat het een centrale rol kreeg in het onderzoek dat hij als promovendus deed.

## **GELD VOOR WEESKINDEREN**

Aanvankelijk onderzocht hij hoe je mensen op basis van argumenten van mening kunt laten veranderen.

'Ik herinner me dat er een man aan de deur kwam met een collectebus. Hij vroeg geld voor weeskinderen. Ik vertrouwde het niet. Normaal gesproken kwamen ze niet aan de deur en ik had nog nooit van zijn organisatie gehoord. Maar deze man had zijn dochtertje bij zich. Hoe kon ik hem geld voor weeskinderen weigeren waar zijn dochtertje bij was? Hoe kon ik nee zeggen?'

Cialdini gaf geld en realiseerde zich dat hij iets deed wat hij helemaal niet wilde doen, zonder dat hij van mening veranderd was. 'Het was niet de inhoud van het verzoek waardoor ik overgehaald werd. Het kwam door de manier waarop het gepresenteerd werd. En dat trof me, het leek me het waard te onderzoeken.'

Undercover ging hij cursussen volgen bij call centers, makelaars en autoverkopers, om te begrijpen hoe goede verkopers te werk gaan. Waarom lukt het de ene autoverkoper om een oud wrak te verkopen en de andere niet om een goede auto voor een lage prijs te verkopen? En hij ontdekte dat mensen, hoe hoog opgeleid ze ook zijn, eerder op Homer Simpson lijken dan op dr. Spock uit *Star Trek*. We nemen geen beslissingen op rationele gronden, maar op basis van ingesleten evolutionaire mechanismen.

Het voorbeeld dat Cialdini gebruikt, is dat van de moederkalkoen. Kalkoenen met kuikens zijn geweldige moeders. Ze doen alles voor een kalkoenkuikentje, onder voorwaarde dat het kuikentje een tsiiep-tsiiep-geluid maakt. Maakt het kuikentje dat geluid niet, dan verwaarloost de moeder het kuikentje, of pikt het zelfs dood. Sterker nog: een opgezette bunzing (een dier dat graag een kalkoen opeet) met een luidsprekertje dat een tsiiep-tsiiep-geluid maakt, zal de moederinstincten van kalkoen opwekken. Het tsiiep-tsiiep-geluid is na miljoenen jaren van evolutie

gekoppeld aan moederlijk gedrag. En dat gaat vrijwel altijd goed. Want kalkoenkuikens zeggen ‘tsjiep-tsjiep’. En roofdieren niet.

In dit tsjiep-tsjiep-voorbeeld zit de essentie van wat Robert Cialdini op een dag inzag: bij mensen bestaan ook evolutionair gegroeide reflexen. Als je ze kent, kun je er misbruik van maken.

## **ZES PRINCIPES**

Cialdini onderscheidde zijn inmiddels beroemde ‘zes principes van beïnvloeding’. In de CIA-handboeken die vertellen hoe je spionnen moet werven, worden ze inmiddels aangeduid met de term RASCLS:

*RECIPROCATION* – Als mensen iets van je krijgen, voelen ze de behoefte iets terug te geven.

*AUTHORITY* – Mensen zijn geneigd te luisteren naar iemand die veel prestige heeft: - iemand met een diploma aan de muur.

*SCARCITY* – Schaarste maakt hebberig. Wil je iets verkopen, zet er dan iets bij als: ‘maximaal drie per persoon’.

*CONSISTENCY* – Mensen willen graag consistent zijn. Als ze eenmaal A hebben gezegd, zullen ze makkelijker ook B zeggen.

*LIKING* – Aardige mensen krijgen alles voor elkaar.

*SOCIAL PROOF* – Als in jouw wijk veel Toyota’s staan, zul je eerder geneigd zijn voelen een Toyota te kopen.

Cialdini begreep dat dit niet alleen voor wetenschappers en studenten waardevolle inzichten waren, maar ook voor het grote publiek. Hij schreef daarom in 1984 het boek *Influence. The Psychology of Persuasion*. Na een trage start begon dat boek steeds beter te verkopen. In 1989 verscheen het voor het eerst in de bestsellerslijsten van *The New York Times* om daar decennia in te blijven staan. Van het boek zijn inmiddels meer dan drie miljoen exemplaren verkocht. Het is een begrip in de wereld van makelaars, verkopers, webdesigners, geheime diensten en jongens die meisjes willen versieren. Google, Microsoft, Cisco Systems, Bayer, Coca-Cola, Pfizer, GlaxoSmithKline, het US Department of Justice en de NAVO: het is maar een klein deel van de klanten Cialdini. Hij spreekt op conferenties voor webdesigners en bloggers die zich tegenwoordig geen bloggers maar *influencers* noemen. Wil je een serie schrijven in de stijl van *House of Cards*? Lees eerst Cialdini.

*U heeft uw boek geschreven in de jaren tachtig. Vóór het internettijdperk. Wat is er het meest veranderd?*

‘De zes principes van invloed zijn hetzelfde gebleven, maar het relatieve belang is de afgelopen twintig jaar veranderd. *Social proof*, sociale bewijskracht, is nu het

dominante principe. De nieuwe technologie zorgt ervoor dat we continu en overal op de wereld in contact kunnen zijn met elkaar. Zelfs mensen die we niet kennen, aan de andere kant van de wereld, adviseren ons nu via sites als TripAdvisor en Yelp. Het kan gevaarlijk zijn als die kennis gebruikt wordt door mensen die weten hoe je informatie moet manipuleren, om het er zo te laten uitzien dat een product een grote aantrekkingskracht heeft. Wat is het snelst groeiende, het snelst verkopende? Je kunt liegen met dat soort statistieken en ze kunnen ons in richtingen sturen die niet de beste optie zijn.'

*Hebben mensen dat niet door?*

'De meeste mensen denken dat ze niet zo makkelijk beïnvloed worden. We zien onszelf graag als onafhankelijke, vrije mensen, die zelf beslissen wat ze doen. Laat ik een voorbeeld geven. We deden onderzoek naar energieverbruik in Californië. We vroegen huiseigenaren om hun energieverbruik te verminderen. We deden dat op verschillende manieren. Sommigen vroegen we het te doen voor hun eigen bestwil, om geld te besparen. Anderen om de natuur te sparen, voor het milieu. En een derde groep vertelden we dat het overgrote deel van hun buurtgenoten energie bespaarde. Toen we aan het eind van de maand de energierekeningen bekeken, bleek alleen de derde groep bespaard te hebben. Tegelijkertijd stelden we aan een andere groep mensen de vraag: welke van deze drie boodschappen zou de grootste kans hebben om uw energieverbruik te verlagen? De derde maakte volgens deze mensen de minste kans. Mensen denken dat wat hun burens doen weinig invloed op ze heeft. Ze onderschatten het effect dat ik *social proof* noem.'

## **PRESIDENTSVERKIEZINGEN**

Mensen blijken erg gevoelig voor het gedrag van andere mensen. Om deze reden kunnen opiniepeilingen en *trending topics* veel invloed hebben. Actueel is bijvoorbeeld de rol die Facebook speelt bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen dit najaar. Het is duidelijk dat de Facebookmedewerkers bijna per definitie tegen Trump zijn. En bij de *trending topics* die Facebook in Amerika in de rechterbovenhoek laat zien, zijn er opvallend minder conservatieve dan liberale topics. Het is niet een volledig geautomatiseerd algoritme dat de *trending topics* bepaalt. Facebookmedewerkers doen handmatig mee.

*U wordt ook gevraagd om te spreken bij bedrijven als Google en Facebook. Maakt u zich dan geen zorgen over hun macht?*

'Door de technologie die webdesigners en marketeers gebruiken, kunnen ze op een diep niveau zien wie we zijn, voordat ze ons een bericht sturen. Ze kunnen dat bericht boetseren, zodat het precies past bij jouw neigingen en aankoopgeschiedenis en persoonlijkheid. Ik had nooit durven dromen dat dat op zo'n niveau zou kunnen. Dat is

de grootste verrassing voor mij.’

*In hoeverre worden uw ‘weapons of influence’ ingezet door de campagneteams van Clinton en Trump?*

‘Ik wil nog niet praten over de huidige verkiezingen.’

*Waarom niet?*

‘Ze zijn te raar om eerlijk te zijn. Interessant, maar raar. Ik kijk uit naar het afloop, wanneer we kunnen terugblikken en proberen te begrijpen wat er gebeurd is.

Dat kan al met de laatste twee verkiezingen. Want hoe is het Barack Obama gelukt om de laatste twee verkiezingen te winnen? Iemandwiens naam niemand kende? Hij zat pas één termijn in de senaat, voor Illinois. Niet voor Californië of New York. Hij had een buitenlands klinkende naam. Hij was Afro-Amerikaans. Er was nog nooit een Afro-Amerikaan gekozen of zelfs vicepresident geweest. Hoe heeft hij ’m dat geflikt? Zijn campagneteamleden waren meesters van het *social proof-principe*. Als Obama ergens sprak, waren achter hem geen vlaggen te zien, maar een zee van gezichten. De gezichten waren zo geselecteerd dat iedere kijker iemand zag die op hem leek. Een oud persoon, een jong persoon, een man, een vrouw, een blond iemand, een hispanic, een Afro-Amerikaan. Je zag jezelf staan. Zijn *acceptance speech* was in een stadion met tachtigduizend mensen. En de camera’s bleven de menigte maar in beeld brengen. Herinner je je Marshall McLuhan, de communicatiedeskundige? Hij zei: “Het medium is de boodschap.” Wat het Obama-campagneteam erkende, was: “De menigte is de boodschap.” Het feit dat al deze mensen, waarvan velen eruitzien zoals ikzelf, deze man boeiend vinden, maakt dat ik ook naar hem wil luisteren en hem waarde toeken. Het Obama-campagneteam werkte met gedragswetenschappers. De mensen die van deur tot deur gingen om Democraten aan te sporen om te gaan stemmen, moesten zeggen: ‘Ik woon hier in de buurt, ik ben een van je burens. Ik stem op Obama.’

## **WEAPONS OF MASS INFLUENCE**

Uit de documenten die door Edward Snowden openbaar gemaakt zijn, blijkt dat de Britse geheime dienst GCHQ over digitale gereedschappen beschikt om internetpagina’s te manipuleren. Met GATEWAY kunnen ze kunstmatig de *traffic* naar een website verhogen, met UNDERPASS kunnen *online polls* gemanipuleerd worden. Ook zijn er verschillende tools om de views van YouTube-video’s op te krikken. Het zijn machtige *weapons of mass influence*.

*Is het niet ironisch dat iemand die graag zelf bepaalt wat hij doet een boek heeft geschreven dat door grote bedrijven, overheden en geheime diensten gebruikt wordt om mensen te laten doen wat zij willen?*

‘Ik weet het... Ik weet het.... Het is angstaanjagend, want ik heb alle trucs verklapt die

werken. Vaak stellen journalisten me de vraag: maak je je geen zorgen dat alle informatie die je hebt gegeven gebruikt wordt door onscrupuleuze of onbetrouwbare individuen? Ja, zeg ik dan, daar maak ik me zorgen over. Maar ik kan geen informatie achterhouden omdat iemand het misschien misbruikt.'

*Kun je mensen ethisch beïnvloeden?*

'Natuurlijk. Je moet je realiseren dat de zes principes van beïnvloeding mensen normaal gesproken in de juiste richting leiden. Als je een echte autoriteit bent, dan helpt dat een consument. Als er echte schaarste is van iets waardevols, dan is dat goed om te vertellen. Wat je moet doen, is elke keer opnieuw kijken of een van de zes principes op een natuurlijke manier aanwezig is. Heb je echt autoriteit of expertise, dan laat je dát zien. Verkoop je iets wat veel mensen graag gebruiken, dan laat je dát zien. Je moet als een detective onderzoeken wat je te bieden hebt. Is het iets zeldzaams? Zijn er veel mensen die het graag willen hebben? Als dat er niet het geval is? Verkoop dan iets anders!'

*Voelt u zich niet verwant met Michail Kalasjnikov, die altijd benadrukte dat zijn uitvinding bedoeld was voor verdediging en niet de aanval?*

Ja. Het is als bij Alfred Nobel, de uitvinder van het dynamiet. Je kunt dynamiet gebruiken voor het bouwen van een brug, of voor het opblazen van een brug. De reden dat ik het boek schreef, was om mensen te helpen zichzelf te verdedigen. Om te leren hoe je dit soort verzoeken kunt afwimpelen.'

*Maar u wordt ingehuurd door Google, Bayer, Coca-Cola en Pfizer. Werkt u nu niet voor de bad guys?*

'Hoewel ik dit boek geschreven heb voor consumenten, ben ik nog nooit door een consumentengroep ingehuurd. De enige mensen die contact met me zochten, zijn van bedrijven, fondsenwervingsorganisaties; managers en rekruteerders. De boodschap die ik hen altijd probeer mee te geven, is dat je de principes op een ethische manier moet toepassen. Voor je eigen bestwil. Want doe je dat niet, dan loopt het uiteindelijk slecht af met je onderneming.

Ook in mijn nieuwe boek, dat in september uitkomt, zal de ethiek centraal staan. Waarom de beginselen van bedrijfsorganisaties strikt ethisch moeten zijn, ook om redenen die ze nooit eerder zullen hebben overwogen. Zelfs als niemand buiten de organisatie kan zien dat ze oneerlijk of misleidend zijn. Als een organisatie misleidend is, zullen de mensen die zich daar ongemakkelijk over voelen, namelijk vertrekken. Zo blijven de mensen over die zich er wel comfortabel bij voelen om vals te spelen en zij zullen het bedrijf uithollen. Ze zullen spullen stelen, ze zullen uitgaven overdrijven, ze zullen deals onder de tafel maken. De kosten hiervan zijn biljoenen dollars wereldwijd. Een goed voorbeeld van een bedrijf waar dit is foutgegaan, is Volkswagen. Hun

reputatie ging van 70 procent *approval* naar 80 procent *disapproval*.’

*Hoe heeft u dit onderzocht?*

Het is nieuw onderzoek dat nog niet gepubliceerd is. We hebben niet alleen bewijs uit experimenten in het laboratorium, waar we een bedrijf simuleerden, ook hebben we landelijke onderzoeken gedaan. Uit vragenlijsten blijkt dat medewerkers met onethische leiders vaak vertrekken omdat ze stress ervaren. Ze rapporteren ook meer onethisch gedrag van collega’s dan werknemers van bedrijven waar een goede ethische structuur is. Mensen die in onethische bedrijven werken, geven ten slotte toe dat ze minder productief zijn dan mensen die in een ethisch bedrijf werken.’

*Wat zijn voorbeelden van onethische bedrijven?*

‘Dat kan ik niet zeggen. We hebben geheimhoudingsverklaringen getekend.’

*Bedrijven als Google en Facebook, die ons gratis prachtige applicaties geven om ons te kunnen bespioneren, die doen het toch aardig goed? Het lijkt erop dat je veel succes kunt hebben met onethisch handelen.*

‘Dat is tijdelijk. Let op. Ik zeg niet “van korte duur”, maar wel “tijdelijk”. Ken je het bedrijf Berkshire Hathaway van Warren Buffett en Charlie Munger? Hun enige product is geloofwaardigheid. Als je een aandeel Berkshire Hathaway koopt, koop je de geloofwaardigheid van Warren Buffett en Charlie Munger. Vanmorgen was een aandeel van hen bij de beurs van New York 212.000 dollar waard, het hoogste bedrag ooit voor een aandeel. Twaalf jaar geleden kreeg ik er een cadeau, daarom lees ik elk jaar hun aandeelhoudersrapport. Meteen op de eerste pagina vertelt Buffet wat er allemaal misging dat jaar en wat hij verkeerd heeft gedaan. En daarna geloof je alles wat hij zegt. Dan Google. Een jaar geleden was er groot nieuws. *Peoples’ hair were on fire*. Een Google aandeel was even 1.000 dollar waard. 1.000 dollar! Een aandeel van Berkshire Hathaway is 212.000 dollar.’

*Welke veranderingen stelt u voor?*

‘Mensen in organisaties en in het bijzonder verkopers zouden ook gewaardeerd moeten worden op basis van een waardebeoordeling door hun klanten, van hun ethiek. Om goed betaald te worden, moeten ze ethisch met de klant omgaan. In de jaarlijkse evaluatie van een bedrijf zou meegenomen moeten worden hoe ethisch het bedrijf is in de ogen van de klanten. Het salarispakket van de CEO zou gedeeltelijk afhankelijk moeten zijn van hoe de werknemers zijn ethiek waarderen. Dit zou de CEO dwingen om de ethiek die de bedrijfscultuur domineert zo hoog mogelijk te houden.’

*Heeft u dat wel eens verteld aan CEO’s?*

‘Ja, en dan knikken ze een beetje. Om eerlijk te zijn, hebben ze de resultaten van mijn onderzoek nog niet gezien. En die laten heel duidelijk zien wat een tumorachtige

consequenties oneerlijkheid in een organisatie heeft. Het eet de vitaliteit en de gezondheid van een bedrijf op.'

*Dit artikel kwam tot stand met steun van het Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten (fondsbjp.nl) in het kader van het project Nieuwe Journalistiek (nieuwejournalistiek.nl)*

**WIE** Robert Cialdini (1945)

**BEKEND ALS** Regents' professor emeritus psychologie en marketing aan de Arizona State University. Zijn boek *Influence: The Psychology of Persuasion* is een marketingbijbel. Er zijn meer dan drie miljoen exemplaren van verkocht en het is vertaald in 30 talen. Hij is de *Godfather of Influence*, CEO van adviesbureau Influence At Work. Onder zijn klanten bevinden zich Google, Microsoft, Bayer, Coca-Cola, Merrill Lynch, Pfizer, IBM, het United States Department of Justice en de NAVO.

**WAAROM** Begin september verschijnt zijn nieuwe boek Pre-Suasion. 30 september geeft hij een seminar bij Denkproducties. (<http://www.denkproducties.nl/seminars/de-psychologievan-het-overtuigen>)

**ENZ** Hoewel het boek *Influence* uit 1984 is, is de invloed ervan alleen maar gegroeid, vanwege de vele manieren waarop de principes online zijn toe te passen. Zijn favoriete *driveway songs* zijn 'House of the Rising Sun' van The Animals en 'Alive' van Pearl Jam.

## Populaire artikelen

---



€ 0,25

Reportage

## Hockey zonder stokkie

Hockeyfeesten hebben een naam hoog te houden op het gebied van drank en seks. Nu ze zijn uitgegroeid tot festivals voor 16 duizend tieners is dat niet minder geworden. Kijk maar

€ 0,35

## 50 procent winst in één uur: hoe gevaarlijk is dat?

Hoe risicovol zijn de binaire opties die de Belgische beurswaakhond deze week verbood? We namen de proef op de som en waarden een gok

ESSAY  
ANDE

Waar  
wer

Ik heb  
om mi  
verkle  
Niet is