



Gedragmechanismen gebruiken om invloed uit te oefenen en te overtuigen - Cees Egmond, Fenke Rond, Matthijs van Gent - 0811'11-vs6

1. Inleiding

Agentschap NL heeft in de cursus en de handleiding uitgebreid stilgestaan bij een aanpak om het energiegedrag van mensen te beïnvloeden door het geven van een maatadvies, het stellen van een doel met een afspraak en het geven van feedback. We proberen de mensen met het maatadvies duidelijk te maken wat en hoe ze kunnen besparen, door het stellen van een doel geven we een extra stimulans en door het geven van feedback laten we zien dat hun acties resultaat hebben. Deze mensen hebben een hele weg af te leggen om tot verandering van energiegedrag te komen. Keuzes maken, afwegen of het wel de moeite waard is.

Naast deze lange weg, waarin de mensen voldoende informatie krijgen om keuzes te kunnen maken, heeft de evolutie ook voorzien in zogenaamde verkorte routes. Want het is niet altijd mogelijk om alle aspecten van een persoon of situatie te herkennen en te analyseren. Daar heeft een mens geen tijd, energie of capaciteit voor. En dan maakt hij vaak gebruik van stereotypen, vuistregels om dingen te classificeren volgens een paar sleutelkenmerken. Daarop reageert hij vervolgens zonder na te denken of alle kenmerken wel aanwezig zijn. Deze verkorte routes of mechanismes zijn een bijzonder soort gewoontegedrag.

Cialdini beschrijft een zestal van deze verkorte routes of mechanismen, waarvan u volgens hem goed gebruik kunt maken als je mensen wilt overtuigen en 'ja wilt' laten zeggen op een voorstel wat je ze doet.

Wij geven hieronder een samenvatting van het boek 'Invloed' van Cialdini.

2. Gedragmechanismen

Om duidelijk te maken wat zo'n mechanisme is begint Cialdini met een voorbeeld uit het dierenrijk. Als een kalkoenmoeder het gepiep van een kuiken hoort, gaat ze er direct beschermend met de vleugels omheen. Als nu het gepiep van een kuiken op tape opgenomen wordt en in een opzette wilde kat - de natuurlijke vijand van de kalkoen - afgespeeld wordt, vertoont ze hetzelfde gedrag en slaat ze de vleugels beschermend uit om de opgezette wilde kat. Als de tape wordt uitgezet herkent de kalkoenmoeder meteen de wilde kat weer als haar vijand en gaat direct in de aanval.

We herkennen ons allemaal in het volgende voorbeeld:

Er staan mensen bij de kopieermachine op hun beurt te wachten. Iemand komt met het de volgende verzoek: "Sorry, ik heb maar een paar blaadjes, mag ik even voor, omdat ik haast heb?" Het effect van dit verzoek mét reden was dat bijna iedereen (94%) de vrager voor liet gaan. In de volgende situatie: "Sorry, ik heb maar een paar blaadjes, mag ik even voor", stemde slechts 60% in. Het verschil tussen de twee verzoeken zit hem in de woorden *omdat ik haast heb*: er wordt een reden gegeven.

Er is nog een derde verzoek getest. Deze toonde aan dat het niet om een logische reden hoeft te gaan, maar dat alleen het woordje *omdat* verschil maakt: de suggestie van een reden.

Het derde verzoek luidde: "Sorry, ik heb maar een paar blaadjes mag ik even voor omdat ik moet kopiëren." Het resulteerde erin dat weer bijna iedereen instemde (93%), hoewel er geen echte reden werd gegeven.

Kennelijk is hier een gedragmechanisme in werking getreden, dat ons deed instemmen met het verzoek vooral omdat er een (schijnbare) reden gegeven werd.

Dit mechanisme treedt op omdat we ervan uit gaan dat indien wij een volgende keer haast hebben, we ook voor mogen bij het kopiëren (Zie paragraaf 2 – wederkerigheid).

Mechanismen zijn standaardreacties op bepaalde prikkels die zich zonder nadenken voordoen. Evolutionair gezien hebben onze hersens zich over een periode van 1,8 miljoen jaar ontwikkeld en het grootste deel van die tijd bij onze voorouders vooral de functie gehad om de jagers/verzamelaars zo goed mogelijk in groepsverband te laten overleven. De hersenen waren dus erg goed in het onthouden van gebieden waar ze voedsel konden vinden, welke planten eetbaar en welke giftig waren en hoe ze weer thuis moesten komen. Dat is het soort hersenvaardigheden waarvan onze voorouders dagelijks afhankelijk waren. Pas de laatste tienduizend jaar zijn, onder meer door het gebruik van taal, de meer cognitieve en rationele vaardigheden nodig geworden om het voortbestaan in een sociale omgeving te verzekeren. Maar ons brein is nog steeds dat van een jager/verzamelaar en is er niet op gebouwd om telefoonnummers te onthouden, instructies van de chef op te volgen of rationele afwegingen te maken. Deze gedragsmechanismen (gewoonten) maken 95% van ons gedrag uit omdat in veel gevallen het de meest efficiënte manier van gedragen is.

Oké, het principe 'gedragsmechanisme' is nu helder, op naar de 6 beloofde mechanismen die u gaan helpen uw medemens te beïnvloeden. Cialdini verzamelde ze voor u en mij. De eerste die hij behandelt is wederkerigheid.

1. Wederkerigheid (Voor wat, hoort wat)

Volgens sociologen en antropologen is de wederkerigheidregel (Voor wat, hoort wat) een van de meest verspreide basismoren binnen de menselijke cultuur. Deze regel stelt dat iemand wil betalen voor wat een ander heeft geleverd. Doordat de ontvanger zich verplicht voelt tot terugbetaling in de toekomst, garandeert de wederkerigheidregel dat als er iets aan iemand gegeven wordt, dat het niet voor niets is. Dit soort verplichtingen maakt het mogelijk om verschillende soorten blijvende relaties, transacties en uitwisseling te ontwikkelen die goed zijn voor de maatschappij. Van de wederkerigheidregel wordt gebruik gemaakt om een besluit om aan iemands verzoek te voldoen te beïnvloeden: een favoriete en voordelige tactiek van veel overtuigingsprofessionals is eerst iets te geven voordat een wederdienst gevraagd wordt.

Om de werking van het mechanisme wat beter te leren kennen staan we wat langer stil bij een experiment dat de psycholoog Dennis Regan in 1971 heeft uitgevoerd. Een proefpersoon moest samen met een tweede persoon de kwaliteit van schilderijen beoordelen als onderdeel van een experiment over kunstwaardering. De tweede persoon - we noemen hem Joe - was in feite de assistent van Dennis Regan. Het experiment werd op twee manieren uitgevoerd.

In sommige gevallen deed Joe de werkelijke proefpersoon een ongevraagd klein plezier, door na een korte pauze terug te komen met twee blikjes Cola: een voor de proefpersoon en een voor zichzelf, met de mededeling: "Ik vroeg de onderzoeksleider of ik een blikje Cola mocht pakken, dus ik kocht er ook een voor jou."

In de andere gevallen kwam Joe met lege handen terug en deed de proefpersoon geen plezier.

In alle gevallen gedroeg Joe zich hetzelfde. Nadat alle schilderijen waren beoordeeld en de onderzoeksleider de kamer had verlaten, vroeg Joe aan de proefpersoon of die hem een plezier wilde doen. Joe vertelde dat hij loten verkocht voor een goed doel en dat als hij de meeste loten verkocht, hij kans had op een prijs van 50 \$. Joe vroeg aan de proefpersoon om een paar loten te kopen voor 25 cts per stuk: "Eentje helpt al, maar hoe meer hoe beter."

De belangrijkste bevinding van het experiment was het aantal kaartjes die Joe in beide gevallen verkocht. Joe verkocht de meeste kaartjes aan de proefpersonen die hij eerder een plezier had gedaan. Klaarblijkelijk voelden ze zich iets aan hem verplicht, want deze proefpersonen kochten twee keer zoveel kaartjes als de proefpersonen die geen blikje Cola hadden gekregen.

Tegelijkertijd werd onderzocht of het er toe deed of de proefpersoon Joe aardig vond. Dit is tijdens het onderzoek gemeten door de proefpersoon een korte vragenlijst in te laten vullen. Het bleek dat proefpersonen significant meer kaartjes kochten, naarmate ze Joe aardiger vonden. Dit is niet zo verbazingwekkend, de meesten van ons zullen dit wel gedacht hebben.

Maar bij nadere analyse bleek dat de relatie tussen het aardig vinden en voldoen aan het verzoek er helemaal niet meer toe deed in de situatie dat de proefpersonen een blikje Cola van Joe gekregen hadden. Bij de proefpersonen die (voor het gevoel) Joe een attentie schuldig waren, maakte het geen verschil of ze hem aardig vonden: ze voelden zich verplicht om iets terug te doen, en dat deden ze. De proefpersonen die Joe niet aardig vonden kochten evenveel lootjes, als degenen die hem wel aardig vonden. Het mechanisme van wederkerigheid is zo sterk dat het simpel weg de invloed van de factor 'aardig vinden' te niet deed.

In veel situaties wordt het wederkerigheidprincipe toegepast:

Als bij het uitzetten van vragenlijsten een kleine gift wordt meegestuurd (5\$) is dit twee keer zo effectief als het in het vooruitzicht stellen van een beloning van 50\$ voor een invulde vragenlijst. De Amerikaanse organisatie van Invalide Veteranen rapporteerde dat een simpel verzoek per post om een bijdrage een respons oplevert van 18%, wordt er een klein ongevraagd geschenkje, bijvoorbeeld gepersonifieerde naam stickers bijgevoegd, dan verdubbelt de respons naar 35%. Wederkerigheid zet een 'niet-gewilde' schuld kracht bij. Hoewel het gevoel tot verplichting om terug te betalen de essentie van het wederkerigheidmechanisme is, maakt het graag willen ontvangen het zo gemakkelijk de regel te gebruiken.

Wederkerige concessies (afwijzen- en terugtrekken)

Er is nog een manier waarop het wederkerigheidmechanisme gebruikt kan worden om iemand aan een verzoek te laten voldoen. Het is namelijk een mechanisme dat het mogelijk maakt om via onderhandeling tot een compromis te komen.

In plaats van eerst iets te geven om een wedergift te stimuleren, kan iemand bijvoorbeeld in onderhandelingen een eerste concessie doen wat op zijn beurt een terugconcessie stimuleert.

De volgende 'door-in-the-face'-aanpak is een overtuigingsaanpak die zwaar leunt op het wederkerigheidmechanisme. Door te beginnen met een extreem verzoek dat zeker afgewezen wordt, kan de verzoeker zich gemakkelijk terugtrekken op een kleiner, reeds voor ogen hebbend verzoek, dat wel wordt geaccepteerd.

Omdat het wederkerigheidmechanisme ook het komen tot een compromis beheerst, is het mogelijk om een eerste concessie als een effectieve beïnvloedingstrategie te gebruiken.

2. Commitment en consistentie

De psychologie heeft ontdekt dat de meeste mensen graag consistent in woord en daad zijn. Dit innerlijke streven naar consistentie komt voort uit het volgende: een goede persoonlijke consistentie wordt sociaal zeer op prijs gesteld omdat consistente mensen betrouwbaarder en minder wispelturig zijn en verder is persoonlijke consistentie handig in het dagelijks leven. Een consistente houding levert een waardevolle verkorte route op in onze complexe samenleving. Door consistent te zijn met een eerder genomen besluiten, hoeft je niet steeds allerlei informatie opnieuw te overwegen: je haalt een eerder besluit naar boven en je weet wat je moet doen.

Het streven naar consistentie komt ook voort uit het verschijnsel van de cognitieve dissonantie. Dit houdt in dat als mensen met zichzelf in tegenspraak zijn, bijvoorbeeld door iets te doen wat indruist tegen hun opvattingen, dat ze zich daar onprettig bij voelen. Dit kan er toe leiden dat mensen hun houding veranderen of hun gedrag dat de dissonantie (= het onprettige gevoel) veroorzaakt achterwege laten.

Als mensen zich committeren aan een afspraak (hoe klein ook) dan komen ze die na omdat mensen consistent willen zijn met zichzelf.

Een restauranthouder slaagde erin om het aantal no-shows te verlagen van 30% naar 10% door de receptioniste iets anders te laten zeggen bij een reservering per telefoon. Voorheen was het meer een opmerking in de sfeer van "Bel even als u niet kunt." Nu wordt bij elke reservering een verzoek gedaan (afspraak gemaakt): "Wilt u alstublieft even afbellen als u verhinderd bent?" Bijna alle klanten beloofden dat door nadrukkelijk "ja" op deze vraag te antwoorden. Maar belangrijker: de mensen

voelden kennelijk ook de behoefte om zich aan die belofte te houden. Sinds die expliciete vraag door de receptioniste wordt gesteld komt nog maar 10% van de gasten niet opdagen terwijl ze gereserveerd hebben, in plaats van 30%.

Maar er kan nog meer gebruikt gemaakt worden van dit mechanisme om consistent te zijn.

Als mensen zich gecommitteerd hebben (een standpunt ingenomen of een keuze gemaakt) dan zijn mensen meer bereid om in te stemmen met verzoeken die in lijn liggen met het eerste commitment. Dus veel overtuigingsprofessionals proberen mensen zover te krijgen een positie in te nemen die consistent is met het gedrag dat deze professionals hen daarna zullen verzoeken. Door veel verkopers wordt deze tactiek toegepast.

Het volgende voorbeeld experiment maakt dit duidelijk. Een vrijwilliger ging in een wijk langs de deur met het volgende belachelijke verzoek aan de huiseigenaren. Hen werd gevraagd of ze in hun voortuin een groot publiek aanplakbord wilden neerzetten met de tekst : 'Rijd Voorzichtig'. Hoewel dit verzoek begrijpelijkerwijs door de grote meerderheid werd afgewezen, slechts 17% reageerde positief, bleek er een groep huiseigenaren te zijn waar de respons 76% was. De belangrijkste reden voor hun positieve reactie lag in iets wat twee weken daarvoor gebeurd was. Zij hadden zich al een klein beetje gecommitteerd aan voorzichtig rijden. Een andere vrijwilliger was toen aan de deur geweest en had hen gevraagd om een klein bordje (20 cm doorsnee) voor het raam te zetten waarop stond: 'Wees een veilige rijder'. Dit was zo'n klein verzoek dat bijna iedereen daarmee instemde. Omdat ze een paar weken geleden ingestemd hadden met een klein verzoek, waren deze huiseigenaren bereid om ook in te stemmen met een veel groter verzoek. Mensen willen consistent met zich zelf blijven: als ze eenmaal 'ja' hebben gezegd op het kleinere verzoek, dan zijn ze eerder geneigd ook 'ja' te zeggen op een groter verzoek.

Toepassing van commitment is ook op energiebesparing uitgetoetst: bewoners kregen van een adviseur besparingstips en een verzoek om te besparen met de toezegging dat de namen van alle deelnemende bewoners in een krantenartikel gepubliceerd zouden worden. Dit had meteen effect. Een maand later toen de meterstanden werden opgenomen, hadden de bewoners in deze groep gemiddeld 45 m³ (dit is 12,2%) per huishouden bespaard. De kans dat hun naam in de krant zou komen had deze bewoners gecommitteerd en vervolgens gemotiveerd tot forse besparingsinspanningen.

De onderzoekers haalden de reden die in beginsel de bewoners tot besparing had aangezet weg: ieder huishouden ontving een brief dat het toch niet mogelijk was het artikel met de namen te publiceren.

Aan het eind van de winter onderzochten de onderzoekers het effect van deze brief. Waren de bewoners teruggevallen op hun oude verspillende gewoonten of niet? Dat bleek niet het geval.

Gedurende alle wintermaanden bespaarden de huishoudens meer dan gedurende de maand dat hun naam gepubliceerd zou worden, nl over de hele periode 15,5%. De bewoners bleven consistent in hun gedrag. Het begin-commitment leidde ertoe dat ze via de besparingen daarin versterkt werden - de rekening werd lager - en consistent bleven in hun energiebesparingsgedrag.

3. Sociale bewijskracht

Het mechanisme van sociale bewijskracht zegt dat een belangrijk middel dat mensen gebruiken om te weten wat ze moeten geloven of handelen in een situatie, is het bekijken wat andere mensen vinden en doen. Er zijn krachtige imitatie-effecten gevonden tussen kinderen en ouders in allerlei verschillende activiteiten, zoals aankoopbeslissingen, giften voor een goed doel en angstvermindering. Het principe van sociale bewijskracht kan gebruikt worden om iemands instemming met een verzoek te stimuleren door ze op de hoogte te stellen dat vele anderen (hoe meer hoe beter) ingestemd hebben met het verzoek.

Het mechanisme van de sociale bewijskracht is het meest invloedrijk onder twee voorwaarden.

De eerste is onzekerheid. Als mensen onzeker zijn, kijken ze meer naar hoe anderen het doen en houden ze dit voor juist gedrag. En in een onduidelijke situatie zullen de besluiten van omstanders om te helpen veel meer beïnvloed worden door de acties van andere omstanders dan in een duidelijke (nood-)situatie.

De tweede voorwaarde waaronder sociale bewijskracht werkt is overeenkomstigheid: mensen zijn geneigd om zich te laten leiden door het gedrag van gelijkstemden.

Cialdini heeft het experiment gedaan om het hergebruik van handdoeken in hotels te vergroten door sociale bewijskracht in de communicatie te gebruiken:

In badkamers van hotels staat namens de directie vaak de volgende oproep voor hergebruik van de handdoek. 'Gebruik je handdoek meerdere keren om het milieu een kans te geven'. Circa 12% van de hotelgasten doet dit. En als aan 'Gebruik je badhanddoek meerdere keren om het milieu een kans te geven' toegevoegd werd 'De meerderheid van de gasten hergebruikte zijn handdoek minstens een keer tijdens hun verblijf', nam het hergebruik met 26% toe. Als de volgende zin werd toegevoegd: 'De meerderheid van de gasten in deze kamer hergebruikte zijn handdoek minstens een keer tijdens hun verblijf', was de toename 33%.

In bovenstaand voorbeeld wordt de overeenkomst met anderen steeds groter en dat wijst op een sociale norm.

4. Sympathie

Mensen zeggen graag 'ja' tegen personen die ze kennen en/of aardig vinden. Dit mechanisme wordt door overtuigingsprofessionals gebruikt om de effectiviteit te vergroten door verschillende factoren te benadrukken die hun algehele aantrekkelijkheid en 'aardig gevonden worden' vergroten.

Een kenmerk dat aardig gevonden worden beïnvloedt, is fysieke aantrekkelijkheid. Fysieke aantrekkelijkheid schijnt andere eigenschappen zoals talent, aardig zijn en intelligentie extra te belichten zodat deze positief naar voren komen. Dit resulteert erin dat aantrekkelijke mensen meer overtuigingskracht hebben, zowel met betrekking tot het krijgen wat ze vragen als in het beïnvloeden van andermans houding.

Een tweede factor die aardig gevonden worden en inwilliging van een verzoek beïnvloedt is gelijkheid. We vinden mensen die op ons lijken aardig en willigen dan hun verzoeken sneller in, vaak zonder erbij na te denken.

Een andere factor die aardig gevonden worden stimuleert is complimenten geven.

Door herhaaldelijk contact gaan we iemand aardiger vinden. Dit gaat vooral op als het contact plaats vindt onder positieve omstandigheden en wordt extra versterkt als er sprake is van een wederzijdse en succesvolle samenwerking.

Een volgende factor die van invloed is, is associatie. Door zichzelf of hun product met positieve zaken te associëren spannen marketeers, politici en verkopers zich in om ook positiever bekeken te worden.

5. Autoriteit

De Amerikaanse onderzoeker Milgram (1974) heeft het effect van autoriteit onderzocht in zijn bekende experiment waarbij slachtoffers elektrische schokken toegediend moesten worden als straf bij fouten in een taalgeheugen-experiment.

Het nep-onderzoek kreeg als doel mee om het effect van straf te testen op het onthouden van woordcombinaties. Het werkelijke onderzoek ging over in hoeverre een autoriteit (in dit geval van de proefleider) normale mensen (proefpersonen in de rol van Leraar) zover kan krijgen dat ze onmenselijke dingen doen (in dit geval zeer hoge stroomstoten geven aan een meespelend proefpersoon, de Leerling). Het resultaat was nogal schokkend. De gemiddelde Leraar veroorzaakte zoveel pijn als mogelijk was (tweederde van de Leraren diende schokken toe van 450V), in plaats van toe te geven aan de smeekbedes van de Leerling.

Milgram concludeerde dat volwassenen een zeer grote bereidheid hebben om zeer ver te gaan op het bevel van een autoriteit. De kracht van dit verschijnsel om legitieme autoriteiten te gehoorzamen komt voort uit het systematische socialisatieproces dat leden van de maatschappij er langzaam maar onherroepelijk van doordringt heeft dat dergelijke gehoorzaamheid het juiste gedrag oplevert.

Onderzoek heeft aangetoond dat er drie typen symbolen zijn die effectief bijdragen aan machtsuitoefening: titels, kleren en auto's.

Mensen zijn zich niet bewust van hun gevoeligheid voor autoritaire druk en onderschatten in de verschillende experimenten het effect van autoritaire druk op hun gedrag.

6. Schaarste

Mensen hechten meer waarde aan zaken als die moeilijker verkrijgbaar zijn.

Vaak wordt in verkooptechnieken de moeilijke verkrijgbaarheid gebruikt om mensen te verleiden om nú te kopen: KOOP het nu! Laatste exemplaar! OP = OP! Kortom: de deadline- techniek.

Schaarste is een krachtig middel om gedrag te beïnvloeden. Dat komt door twee zaken:

Op de eerste plaats door onze voorkeur voor verkorte routes. We denken dat dingen die moeilijk te krijgen zijn, beter zijn dan de gemakkelijk verkrijgbare dingen.

Op de tweede plaats: als iets moeilijk te verkrijgen is, dan zijn er minder keuzemogelijkheden. En we vinden het vervelend om keuzemogelijkheden te verliezen, want mensen ervaren dit als een vermindering van hun persoonlijke controle. Daarom willen we graag onze gevestigde voorrechten of privileges handhaven. Dit is de kern van de psychologische reactance-theorie van Jack Brehm, die de reactie (verzet) van mensen verklaart op de vermindering van hun persoonlijke controle. Als de vrije keuze voor iets wordt beperkt of bedreigd, dan dwingt de behoefte om onze persoonlijke controle te behouden, ons dat we dit meer dan ooit tevoren willen. Daarom zullen we als de schaarste van een item toeneemt en dus onze vrije toegang ertoe in de weg zit, hierop reageren door het item persé te willen en te proberen het item te bezitten.

3. Tot slot

Om bij huishoudens energiebesparing te realiseren kunnen de volgende mechanismen goed gebruikt worden:

- Wederkerigheid: bij een energiebesparingsactie kan een klein cadeautje een spaarlamp er snel toe leiden dat mensen iets terug gaan doen: dit moet je wel vragen. Er zijn veel besparingsboxen uitgedeeld zonder iets terug te vragen.
- Commitment en consistentie: besparingsdoel stellen en een afspraak maken (bijvoorbeeld met een weddenschap). Meedoen met een gedragscampagne kan de opstap zijn naar het doen van investeringen (consistentie).
- Sociaal bewijs: iemand uit de buurt laten vertellen dat 10% besparing mogelijk is, werkt beter dan de rapportage van een project inde buurtkrant.
- Schaarste – in communicatie: "Er zijn nog máár 60 adviezen te krijgen!".