

1

HET MATCHING-PRINCIPE

Hoe je géén spionnen rekruteert

Als Jim Lawler[†] eerlijk was tegen zichzelf, zou hij moeten toegeven dat hij vreselijk slecht was in het rekruteren van spionnen. Zó slecht dat hij de meeste nachten lag na te denken over zijn aanstaande ontslag en het kwijtraken van de enige baan die hij ooit leuk had gevonden, een baan die hij twee jaar eerder als verbindingsman van de Central Intelligence Agency (CIA) in de wacht had gesleept.

Het was 1982 en Lawler was dertig jaar oud. Na zijn rechtenstudie aan de University of Texas, waar hij een matige student was geweest, en na een aantal geestdodende baantjes was hij bij de CIA die dienst getreden. Toen hij op een dag niet goed meer wist wat hij met zijn leven aan moest, belde hij een headhunter van de CIA die hij ooit op de campus had gesproken. Er volgde een sollicitatie, daarna een test met de leugendetector, daarna een dozijn andere gesprekken in verschillende steden en een reeks examens die erop gericht leken te zijn alles aan het licht te brengen wat Lawler níét

wist. ('Wie leert nou alle wedstrijden van de wereldkampioenschappen rugby in de jaren zestig uit zijn hoofd?' zo vroeg hij zich af.)

Uiteindelijk werd hij uitgenodigd voor een laatste gesprek, maar de seinen stonden op rood. Zijn examenuitslagen waren matig tot middelmatig. Hij had nooit in het buitenland gewoond, sprak geen vreemde talen, was nooit in militaire dienst geweest en had geen bijzondere vaardigheden. Maar het viel de interviewer op dat Lawler speciaal voor dit gesprek op eigen kosten naar Washington D.C. was gevlogen, dat hij alle tests had gehaald – ook al had hij duidelijk geen idee hoe hij de meeste vragen moest beantwoorden – en dat hij op elke tegenslag had gereageerd met een ogenschijnlijk bewonderenswaardig – zij het wat misplaatst – optimisme. Waarom, zo vroeg de interviewer, wilde hij toch zo graag bij de CIA?

'Ik heb m'n hele leven al iets belangrijks willen doen,' antwoordde Lawler. Hij wilde zijn land dienen en 'de democratie naar landen exporteren die smachten naar vrijheid'. Al tijdens het uitspreken van deze woorden beseftte hij hoe raar dat klonk. Wie gebruikt nou het woord 'smachten' in een sollicitatiegesprek? Dus hield hij een tijdje zijn mond, haalde eens diep adem en zei het eerlijkste dat hij kon bedenken: 'Mijn leven voelt leeg aan,' zei hij tegen de interviewer. 'Ik wil deel uitmaken van iets zinvols.'

Een week later belde de inlichtingendienst Lawler en bood hem een baan aan. Hij nam de job meteen aan en meldde zich in Camp Perry – 'The Farm', de Boerderij, zoals het trainingscomplex van de CIA in Virginia wordt genoemd – om er te worden getraind in het openen van sloten, het uitwisselen van documenten via 'dode brievenbussen' en het schaduwen van mensen.

Het verrassendste aspect van de training op The Farm was echter de grote aandacht die de CIA besteedde aan de kunst van het converseren. Tijdens zijn opleiding merkte Lawler op dat werken voor de CIA in feite een baan in de communicatie was. Het was

niet de bedoeling dat een CIA-agent in het veld als een schimmige figuur door het leven ging of op verlaten parkeerterreinen geheimen uitwisselde; waar het om ging, was praten met mensen op feestjes, vrienden maken op ambassades, banden smeden met buitenlandse functionarissen – dat alles in de hoop dat je op een goede dag even van gedachten kunt wisselen over een cruciaal stukje informatie. Communicatie is zó belangrijk dat het devies waarmee de CIA zijn trainingsmethoden samenvat, niets te raden overlaat: *Find ways to connect* ('Zoek manieren om contact te leggen'). 'Het zou het doel van een verbindingspersoon moeten zijn om een beoogd agent te doen geloven (hopelijk terecht) dat zijn verbindingspersoon een van de weinige mensen en misschien de ENIGE persoon is die hem werkelijk begrijpt.'²

Lawler sloot zijn spionnenopleiding met hoge cijfers af en werd naar Europa uitgezonden, waar het zijn taak was om cordiale banden te smeden met buitenlandse functionarissen, vriendschappen met ambassadepersoneel te onderhouden en andere bronnen te 'cultiveren', die misschien bereid zouden zijn om vertrouwelijke informatie te delen. Zijn leidinggevendenden hoopten dat hij daarvoor kanalen voor gesprekken zou ontwikkelen die het wereldgebeuren iets beheersbaarder zouden maken.



Lawlers eerste paar maanden in het buitenland verliepen ellendig. Hij deed zijn best om mee te doen. Hij bezocht chique soirees en ging geregeld wat drinken in bars in de buurt van ambassades. Niets werkte. Tijdens een après-ski had hij een lage functionaris van de Chinese ambassade leren kennen, die hij herhaaldelijk voor een lunch met cocktails had uitgenodigd. Uiteindelijk verzamelde Lawler de moed om zijn nieuwe kennis te vragen of hij misschien wat wilde bijverdienen met het doorgeven van de laatste roddels op de ambassade. De man antwoordde minzaam dat zijn familie behoort-

lijk rijk was en dat zijn leidinggevenden mensen voor dit soort indiscreties plachten te executeren. Hij wees het aanbod beleefd af.

Dan was er nog een receptioniste van het Sovjet-consulaat, die veelbelovend leek totdat een van Lawlers meerderen hem apart nam en uitlegde dat zij voor de KGB werkte en juist bezig was om hém te rekruteren.

Uiteindelijk deed zich een kans voor die zijn carrière kon redden: een CIA-collega vertelde hem dat een jonge vrouw uit het Midden-Oosten, die werkte op het ministerie van Buitenlandse Zaken van haar land, voor een vakantie naar Europa kwam. Ze zou bij haar geëmigreerde broer logeren. Een paar dagen later slaagde Lawler erin haar in een restaurant ‘toevallig’ tegen het lijf te lopen. Hij stelde zichzelf voor als speculant op de oliemarkt. Toen ze in gesprek kwamen, vertelde Yasmin dat haar broer het altijd zo druk had en nooit tijd had om haar de stad te laten zien.

Ze leek eenzaam te zijn, dus stelde Lawler haar voor om de volgende dag te gaan lunchen. Hij begon vragen te stellen over haar leven. Vond ze haar werk leuk? Was het voor haar moeilijk in een land te wonen dat onlangs een voorzichtige revolutie had doorgemaakt? Yasmin vertrouwde hem toe dat ze een oprechte hekel had aan de religieuze fanatici die aan de macht waren gekomen. Ze wilde maar al te graag emigreren, naar Parijs of New York, maar daarvoor had ze geld nodig en alleen al voor dit uitstapje had ze maanden moeten sparen.

Lawler zag zijn kans schoon en vertelde haar dat zijn bedrijf op zoek was naar een consultant. Het was een deeltijdbaan, dus ze zou het werk naast haar huidige taken op het ministerie van Buitenlandse Zaken kunnen doen. Bovendien kon hij haar een welkomstbonus geven. ‘We bestelden champagne en ze was zó blij dat ik dacht dat ze op het punt stond in huilen uit te barsten,’ vertelde Lawler me.

Na de lunch haastte Lawler zich terug naar zijn kantoor om zijn baas te informeren. Hij had zijn eerste spion gerekruteerd! ‘Hij

zegt tegen me: “Gefeliciteerd. Op het hoofdkwartier zullen ze opgetogen zijn. Nu moet je haar vertellen dat je van de CIA bent en dat je informatie over haar regering wil.” Lawler vond dat een vreselijk slecht idee. Als hij nu eerlijk tegenover Yasmin zou zijn, zou ze hem nooit meer willen zien.

Maar zijn baas legde hem uit dat het juist oneerlijk was om haar te vragen voor de CIA te werken zonder dat ze dat wist. Als de regering van Yasmin het ooit te weten zou komen, zou ze in de cel belanden en misschien worden gedood. Ze moest de risico’s begrijpen.

Dus bleef Lawler met Yasmin afspreken en probeerde hij het juiste moment te vinden om zijn ware werkgever te onthullen. Naarmate ze meer tijd met elkaar doorbrachten, werd ze steeds loslippiger. Ze vertelde hem dat ze zich schaamde voor haar regering, die kranten verbood en censuur oplegde, en ze minachtte de bureaucraten die bepaalde studieonderwerpen voor vrouwen hadden verboden en hen dwong in het openbaar de hijab te dragen. Toen ze voor het eerst bij de overheid solliciteerde, had ze zich niet kunnen voorstellen dat de situatie zó slecht zou worden, vertelde ze.

Lawler zag dit als een teken. Toen ze op een avond zaten te dineren vertrouwde hij haar toe dat hij geen oliespeculant was, maar voor de buitenlandse inlichtingendienst van de Verenigde Staten werkte. Hij vertelde haar dat zijn land hetzelfde wilde als zij: dat de theocratie in haar land werd ondermijnd, dat het regime werd verzwakt en dat er een einde kwam aan de onderdrukking van vrouwen. Hij verontschuldigde zich voor het feit dat hij tegen haar had gelogen, maar de consultancy-baan was reëel. Zou ze voor de Central Intelligence Agency willen werken?

‘Terwijl ik aan het woord was, zag ik hoe haar ogen steeds groter werden en ze het tafelkleed vastgreep. Toen schudde ze haar hoofd en zei: “Nee, nee, nee.” Toen ik eindelijk was uitgepraat, begon ze te huilen en wist ik dat ik het verkeerd had aangepakt,’

vertelde Lawler me. ‘Ze zei dat mensen voor zoiets waren vermoord en dat ze onmogelijk kon helpen.’ Hij kon haar niet overreden om het aanbod in overweging te nemen. ‘Het enige wat ze wilde, was mij nooit meer zien.’

Lawler ging met het slechte nieuws naar zijn baas. ‘En hij zegt: “Ik heb iedereen al verteld dat jij haar hebt gerekruteerd! Ik heb het aan de afdelingschef en het bureauhoofd verteld en zij hebben het aan Washington gemeld. En nu kom je met het verhaal dat het niet doorgaat?”’

Lawler had geen idee wat hij nu moest doen. ‘Geen enkel bedrag en geen enkele belofte zou haar ervan hebben overtuigd een risico te nemen dat gelijkstond aan zelfmoord,’ vertelde hij me. De enige mogelijkheid was dat hij Yasmin ervan zou overtuigen dat ze hem kon vertrouwen, dat hij haar situatie begreep en dat hij haar zou beschermen. Maar hoe doe je dat? ‘Ze hadden me op The Farm geleerd dat als je iemand wilt rekruteren, je zo iemand ervan moet overtuigen dat je om diegene geeft, wat betekent dat je écht om die persoon moet geven, wat weer betekent dat je op een of andere manier een onderlinge band moet zien te smeden. En ik had geen idee hoe ik dat voor elkaar moest krijgen.’



Hoe creëren we een oprechte verbinding met iemand anders? Hoe kunnen we iemand er tijdens een gesprek van overtuigen een risico te nemen, een avontuur aan te gaan, een baan aan te nemen of een afspraakje te maken?

Maar laten we eerst een paar stapjes terugdoen. Stel dat je een band probeert te scheppen met je werkgever of probeert een nieuwe vriend beter te leren kennen: hoe overtuig je hen ervan om zich kwetsbaar op te stellen? En hoe laat je zien dat je naar hen luistert?

Terwijl de afgelopen decennia veel nieuwe methoden voor het onderzoek naar ons gedrag en onze hersenen werden ontwikkeld,

waren deze vragen voor onderzoekers aanleiding zich te verdiepen in alle aspecten van communicatie. Wetenschappers hebben precies onderzocht hoe we informatie tot ons nemen en ontdekt dat het scheppen van een band met anderen door middel van taal veel invloedrijker en gecompliceerder is dan we ons ooit hadden voorgesteld. De wijze waarop we communiceren – de onbewuste beslissingen die we tijdens het praten en luisteren nemen, de vragen die we stellen, de kwetsbaarheden die we tonen en zelfs de toon van onze stem – kan van grote invloed zijn op de vraag wie we vertrouwen, door wie we ons laten overtuigen en wie we uitkiezen om bevriend mee te raken.

Naast deze nieuwe inzichten is er ook een grote hoeveelheid onderzoek³ gedaan waaruit blijkt dat in de kern van elk gesprek de mogelijkheid tot neurale synchronisatie wordt geboden, waarbij het brein en het lichaam van de gesprekspartners op elkaar afgestemd raken: van hun ademhalingsritme tot het gelijktijdig verschijnen van kippenvel op hun huid. Vaak merken we dit soort synchronisatie helemaal niet, maar ze is van grote invloed op de manier waarop we praten, luisteren en denken. Sommige mensen slagen er maar niet in om zo’n soort synchronisatie met anderen te bewerkstelligen, zelfs als ze met goede vrienden praten. Anderen – laten we ze ‘supercommunicators’ noemen – lijken moeiteloos met zo’n beetje iedereen te kunnen synchroniseren. De meesten van ons zitten daar ergens tussenin. Maar we kunnen wel degelijk leren om op een zinnigere wijze te communiceren, mits we begrijpen hoe gesprekken werken.

Voor Jim Lawler echter leek de weg naar het scheppen van een vertrouwensband met Yasmin nog lang en vol obstakels. ‘Het enige wat ik wist, was dat ik nog één kans had om met haar te praten,’ vertelde hij me. ‘Ik moest uitzoeken hoe ik het wantrouwen kon doorbreken.’

ALS TWEE BREINEN MET ELKAAR PRATEN

Toen Beau Sievers in 2012 op het Social Systems Lab van het prestigieuze Dartmouth College in Hanover, New Hampshire, ging werken, zag hij er nog altijd uit als de muzikant die hij een paar jaar eerder was geweest, uitgerust met een wollige blonde haardos. Op sommige dagen haastte hij zich meteen na het opstaan in een oud t-shirt van een of ander jazzfestival naar het lab. Wanneer hij langs de beveiligers van de campus rende, wisten ze niet goed of ze te maken hadden met een promovendus of met een wietdealer die zijn koopwaar aan studenten aanbood.

Sievers' weg naar deze Ivy League-universiteit was niet makkelijk geweest. Voordat hij naar de universiteit ging, had hij het conservatorium bezocht, waar hij drummen en muziekproductie had gestudeerd. Maar al snel begon hij te vermoeden dat hij waarschijnlijk nooit die zeer zeldzame status zou bereiken van de drummer die met zijn vak zijn brood kon verdienen, hoe hard hij ook zijn best deed. Dus begon hij andere carrièremogelijkheden te onderzoeken. Als kind was hij gefascineerd door de wijze waarop mensen communiceren. Hij was vooral dol op de puur instrumentele muziekdialogen die zich soms op het podium ontwikkelden. Dat waren momenten waarop hij later met andere muzikanten aan het improviseren was en plotseling alle puzzelstukjes in elkaar pasten, alsof de betrokkenen waren verbonden met één brein. Het was alsof de muzikanten – en ook het publiek, de man achter de mengtafel en zelfs de barkeepers – plotseling allemaal op één lijn zaten. Hetzelfde ervoer hij soms tijdens nachtelijke discussies of tijdens een geslaagde date. Dus schreef hij zich in voor een paar psychologiecolleges en begon uiteindelijk aan zijn promotieonderzoek bij professor Thalia Wheatley, een van de meest vooraanstaande neurowetenschappers die onderzoek doen naar de wijze waarop mensen zinvol contact met elkaar leggen.

‘Waarom “klikt” het tussen sommige mensen en tussen andere

mensen niet? Dat is een van de grote onopgeloste raadsels van de wetenschap,’ schreef Wheatley in het vakblad *Social and Personality Psychology Compass*.⁴ Wanneer we tijdens een gesprek op één lijn met iemand zitten, zo legde Wheatley uit, dan voelt dat mede zo fijn omdat onze hersenen zich in de loop van de evolutie hebben ontwikkeld om naar dat soort connecties te verlangen. Die drang zet mensen ertoe aan hechte gemeenschappen te vormen, hun nakomelingen te beschermen en nieuwe vriendschappen en bondgenootschappen te smeden. Het is ook een van de oorzaken waardoor onze soort het heeft overleefd. ‘Mensen beschikken over het zeldzame vermogen om ondanks alle obstakels onderlinge banden aan te gaan,’ schreef zij.⁵

Ook talloze andere onderzoekers zijn gefascineerd door de wijze waarop mensen connecties aangaan. Toen Sievers de vakliteratuur begon te raadplegen, ontdekte hij in 2012 dat wetenschappers van het Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlijn⁶ de hersenen van gitaristen in realtime hadden onderzocht terwijl de musici de gitaarsonate in D-majeur van Christian Gottlieb Scheidler speelden. Als de gitaristen de sonate afzonderlijk speelden en zich op hun eigen bladmuziek concentreerden, vertoonden hun neurale activiteiten duidelijke verschillen. Maar wanneer ze in duet speelden, begonnen de elektrische impulsen in hun brein zich te synchroniseren. Voor de onderzoekers leek het alsof de hersenen van beide gitaristen met elkaar versmolten raakten. Bovendien stroomde die synchronisatie ook door in de rest van hun lichaam: vaak begonnen ze in hetzelfde ritme te ademen, verwijdden hun pupillen zich op dezelfde momenten en begonnen hun hartritmen dezelfde patronen te vertonen. Ook begonnen de elektrische impulsen door hun huid synchroon te lopen.⁷ Als ze vervolgens stopten met samenspelen, omdat de bladmuziek dat aangaf of omdat ze aan een solo begonnen, verdween de ‘onderlinge synchronisatie tussen beide hersenen volledig’, zo schreven de wetenschappers.

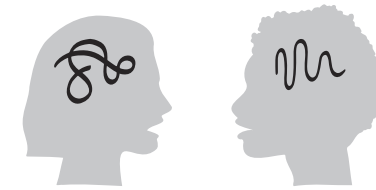
Sievers vond nog andere onderzoeken⁸ waarin dit fenomeen werd beschreven, bijvoorbeeld bij mensen die samen neurieden, samen met hun vingers roffelden, gezamenlijk raadsels oplosten of elkaar verhalen vertelden. Tijdens een experiment maten onderzoekers van de Princeton University de neurale activiteit van een groep mensen die luisterde naar een jonge vrouw die een lang verhaal vol plotwendingen over haar *prom night* vertelde.⁹ Terwijl ze de hersenactiviteit van de spreker en die van haar toehoorders in realtime volgden, zagen ze dat de hersenen van de toehoorders steeds beter afgestemd raakten op die van de spreker, totdat ze allemaal op hetzelfde moment dezelfde gevoelens van stress, ongemakkelijkheid, plezier en uitgelatenheid ervoeren – alsof ze het verhaal gezamenlijk vertelden. Bovendien leken sommige sprekers hun hersenactiviteit zeer sterk met die van de spreker te synchroniseren; hun brein leek zich op bijna precies dezelfde wijze te gedragen als dat van de verteller. Toen de extra goed afgestemde toehoorders naderhand werden geïnterviewd, konden ze de personages uit het verhaal nog duidelijk voor de geest halen en herinnerden ze zich allerlei details. Hoe beter de aanwezigen hun brein op elkaar hadden afgestemd, des te beter hadden ze begrepen wat er was gezegd. ‘De mate waarin spreker en luisteraar neural zijn gekoppeld, voorspelt het succes van de communicatie,’ schreven de onderzoekers in 2010 in de *Proceedings of the National Academy of Sciences*.¹⁰

SUPERCOMMUNICATORS

Deze en andere studies verduidelijken een essentiële waarheid: om met iemand te communiceren moeten we eerst een band met die persoon scheppen.¹¹ Als we registreren wat iemand zegt en zij begrijpen op hun beurt wat wij zeggen, dan gebeurt dat omdat we onze hersenen tot op zekere hoogte op elkaar hebben afgestemd. Op zo’n moment begint ook ons lichaam – onze hartslag, gezichts-

uitdrukkingen, de emoties die we ervaren en de tinteling in onze nek en op onze armen – synchroon te lopen met dat van de ander.¹² Neurale synchronisatie zorgt er op een of andere manier voor dat we beter luisteren en onszelf duidelijker uitdrukken.¹³

Soms ontstaat zo’n connectie met één persoon en soms ook binnen een groep of met een heel publiek. Maar áls het gebeurt, raken onze hersenen en lichamen op elkaar afgestemd omdat er, in de vaktaal van neurowetenschappers, *neural entrainment* optreedt.



Als onze hersenen niet op één lijn zitten, hebben we moeite om met elkaar te communiceren.



Maar als we op dezelfde manier gaan denken, begrijpen we elkaar beter.

Nader onderzoek naar dit fenomeen heeft aangetoond dat sommige mensen bijzonder goed zijn in deze vorm van synchronisatie. Er zijn mensen die consequent hoger scoren als het gaat om het scheppen van een band.

Wetenschappers als Sievers noemen deze mensen geen ‘supercommunicators’ maar geven de voorkeur aan termen als ‘sterkcentrale deelnemers’ of ‘kerninformatie-voorzieners’. En Sievers weet wat voor mensen het zijn: het zijn de vrienden die iedereen opbelt voor advies; de collega’s die worden gekozen voor leidende posities; medewerkers die iedereen er graag bij willen hebben om-