

KLEINGROOT

KLEINE veranderingen met GROTE invloed

Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini



UITGEVERIJ NIEUWEZIJD

Oorspronkelijke titel: *The SMALLBIG – SMALL Changes that Spark BIG Influence*, London: Profile Books, 2014; New York: Grand Central Publishing, Hachette Book Group, 2014.

Uitgegeven door: Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam
Vertaling: Marceline Blangé, Den Haag
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslag: Studio Jan de Boer, Amsterdam

© 2014, Steve J. Martin, Noah J. Goldstein en Robert B. Cialdini
© Nederlandse vertaling 2014, Uitgeverij Nieuwezijds

ISBN 978 90 5712 414 3
NUR 780



Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk van de Forest Stewardship Council (FSC) mag dragen. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoud

1	Met welk KLEINGROOT krijg je mensen zover dat ze hun belasting op tijd betalen?	18
2	Welk KLEINGROOT kan mensen ertoe overhalen tegen de massa in te gaan?	25
3	Welke KLEINE verandering in de <i>framing</i> van een boodschap kan een GROOT verschil in effect maken?	30
4	Welk KLEINGROOT kan helpen om een misstand recht te zetten?	34
5	Hoe kan een KLEINE verandering van naam een GROOT verschil maken in resultaat?	39
6	Welke KLEINE stappen kunnen leiden tot GROTE sprongen voorwaarts bij het opbouwen van relaties, partnerships en teams?	43
7	Door welk KLEINGROOT word je wijzer van je ervaringen?	46
8	Met welk KLEINGROOT krijg je mensen zover dat ze hun afspraken met jou nakomen?	50
9	Met welk KLEINGROOT zullen je beïnvloedingspogingen keer op keer slagen?	55
10	Welk KLEINGROOT voorkomt dat je beïnvloedingspogingen averechts uitwerken?	60
11	Welk KLEINGROOT moet je toevoegen aan je recept voor medewerkerproductiviteit?	65
12	Welk KLEINGROOT moet je vermijden als het aankomt op succesvolle besluitvorming?	69
13	Welk KLEINGROOT zet mensen aan tot plannen?	74

14	Met welk KLEINGROOT vallen mensen voor jouw overtuigingspogingen?	79
15	Welk KLEINGROOT zet jou aan tot actie?	83
16	Welk KLEINGROOT kan mensen terugleiden naar hun doelstellingen?	87
17	Welk KLEINGROOT maakt een standaardoptie effectiever?	91
18	Welk KLEINGROOT vermindert de neiging tot uitstelgedrag? (Ook bij jou!)	95
19	Welk KLEINGROOT zorgt voor vaste klanten?	99
20	Met welk KLEINGROOT kun je jouw potentieel realiseren?	103
21	Welk KLEINGROOT maakt je vergaderingen productiever?	108
22	Welk KLEINGROOT kleedt je voor een carrière?	112
23	Welke kleine verandering kan opvallend GROTE impact hebben op het positioneren van je team als experts?	115
24	Welk onverwacht KLEINGROOT kan een onzekere expert empoweren?	120
25	Welk KLEINGROOT kan voorkomen dat je de zwakste schakel wordt?	123
26	Welk KLEINGROOT stimuleert creatiever denken?	126
27	Hoe kan een kleine verandering van plaats een GROOT verschil maken bij onderhandelingen?	129
28	Welk KLEINGROOT kan zowel je macht als je overtuigingskracht vergroten?	132
29	Waarom is liefde wellicht het enige KLEINGROOT dat je nodig hebt?	136
30	Welk KLEINGROOT kan je helpen om dat perfecte cadeau te vinden?	139
31	Welke GROTE voordelen kun je behalen als je de KLEINE stap neemt om elkaar te helpen?	143
32	Kan iets KLEINS als je waardering tonen een GROOT verschil maken voor je overtuigingskracht?	146
33	Kan onverwachtheid het KLEINE zaadje zijn van een GROTE oogst?	149

34	Welk verrassend simpel KLEINGROOT bezorgt je de hulp die je nodig hebt?	154
35	Welk KLEINGROOT maakt het verschil als het om effectief onderhandelen gaat?	157
36	Kan precisie het KLEINGROOT zijn dat je beter doet onderhandelen?	160
37	Waarom kan een KLEIN verschil in de laatste cijfers van een prijs GROTE invloed hebben op je communicatie?	164
38	Kan een KLEINE verandering van volgorde een GROOT verschil maken voor het aantal orders dat je binnenhaalt?	170
39	Met welk KLEINGROOT krijg je heel veel meer voor veel minder?	174
40	Hoe kan iets KLEINS als per eenheid vragen een GROOT verschil maken voor liefdadigheidsacties?	178
41	Waarom is het benadrukken van herkenbare eigenschappen een KLEINGROOT dat je inzamelingsacties succesvoller maakt?	182
42	Welk KLEINGROOT maakt dat je kosten geen gemiste kansen zijn?	187
43	Met welk KLEINGROOT kun je anderen (en jezelf) motiveren om dingen af te maken?	191
44	Welk KLEINGROOT kan leiden tot meer klantenbinding?	196
45	Hoe kan een KLEINGROOT ervoor zorgen dat 1 + 1 meer dan 2 is?	201
46	Hoe kan een klein stapje terug leiden tot een GROTE sprong voorwaarts?	204
47	Hoe kun je GROTE stappen zetten dankzij KLEINE misstappen van anderen?	208
48	Hoe kan fouten managen in plaats van fouten uitbannen de KLEINE verandering zijn die tot GROTE successen leidt?	212
49	Hoe kan een KLEIN verschil in timing een GROOT verschil maken voor je online reviews?	216
50	Welk KLEIN verschil in een e-mail kan een GROOT verschil maken voor je onderhandelingen?	220

51	Hoe kan een KLEINE aanraking een GROTE waardevermeerdering tot gevolg hebben?	224
52	Het beste voor het laatst: welk KLEINGROOT kan alle verschil maken?	228
	Het KLEINGROOT: bonushoofdstuk	232
	Dankwoord	239
	Geraadpleegde bronnen	241
	Index	261
	Over de auteurs	271

Inleiding

Britney Spears haalde er de voorpagina mee, en Gérard Depardieu en actrice Lindsay Lohan ook. Maar het gebeurt wel vaker dat beroemdheden niet komen opdagen; ze mijden niet alleen de rechtszaal. Sommige beroemdheden laten zelfs hun eigen fans in de steek. De Britse rockband Oasis had de twijfelachtige reputatie dat ze het nog wel eens lieten afweten bij optredens, en de Amerikaanse countryzanger George Jones kwam zo vaak niet opdagen bij concerten dat de fans hem ‘no-show-Jones’ noemden.

Deze sterren halen er de voorpagina's mee, maar voor niet nagekomen afspraken in het dagelijks leven is maar weinig aandacht. Denk aan iemand die een tafel heeft geboekt en niet komt opdagen in het restaurant; een vrijwilliger die een werkafpraak mist; een drukbezette manager die een vergadering vergeet; een vriend die op de koffie zou komen maar er niet aan denkt, of een patiënt die niet komt opdagen op een afspraak bij de dokter.

Op zichzelf lijken deze gemiste afspraken niet zo'n kostenpost. Maar elk jaar zijn er miljoenen afspraken op het werk of bij de kapper, reserveringen in restaurants, productpresentaties en lessen waarbij iemand niet komt opdagen. Alles bij elkaar kunnen deze kleine missers grote financiële gevolgen hebben.

Neem iemand die niet verschijnt op een afspraak bij de dokter. Op het eerste gezicht is er niet veel aan de hand. Een arts die het heel druk heeft, zal een gemiste afspraak waarschijnlijk zien als een welkome gelegenheid om de administratie bij te werken, een paar telefoontjes te plegen, of even pauze te nemen. Maar wanneer het niet meer om incidenten gaat, en er geregeld mensen wegblijven, kan het alles bij elkaar een enorme kostenpost en verlies aan inkomsten betekenen. In Groot-Brittannië kosten no-shows in de

gezondheidszorg die via de National Health Service wordt aangeboden de overheid een kleine miljard euro per jaar. In de Verenigde Staten is het nog veel erger en lopen de kosten van no-shows volgens sommige gezondheidseconomen op tot miljarden euro's.

Ook in de horeca vormen niet-nagekomen afspraken een probleem. Wanneer gasten die een tafel gereserveerd hebben niet komen opdagen, kunnen restaurants te maken krijgen met dalende inkomsten, een lagere winst en als er niets aan wordt gedaan zelfs sluiting.

Andere bedrijven kunnen te lijden hebben van vergaderingen die verzet moeten worden omdat iemand die een essentiële rol in de besluitvorming speelt niet verschijnt, of van potentiële klanten die een uitnodiging voor een productpresentatie, handelsbeurs of conferentie hebben geaccepteerd maar niet komen opdagen.

Wat kan hieraan gedaan worden?

Gelukkig kunnen kleine veranderingen een groot effect hebben als je mensen zover wilt krijgen dat ze hun afspraken nakomen en, in algemenere zin, doen wat ze beloven. In een onderzoek dat we onlangs hebben gedaan in gezondheidscentra introduceerden we twee kleine veranderingen waardoor het aantal gemiste afspraken significant afnam. Het kostte niets om deze veranderingen door te voeren, maar het financiële voordeel kon enorm zijn. De gezondheidscentra konden hiermee elk jaar tientallen miljoenen besparen.

In een van de volgende hoofdstukken bespreken we deze twee kleine veranderingen (in hoofdstuk 8, voor wie niet kan wachten), maar iemand overhalen om zich aan een afspraak te houden is natuurlijk maar één voorbeeld van beïnvloeding. Er zijn honderden dingen waarvan we mensen moeten overtuigen, in allerlei verschillende situaties en omstandigheden. Afgezien van de vraag wie we moeten overtuigen, benadrukken we in dit boek steeds hetzelfde simpele feit: *als je het gedrag van anderen wilt beïnvloeden, hebben de kleinste veranderingen in je aanpak vaak het grootste effect.*

Dit boek gaat over hoe je anderen kunt beïnvloeden en overtuigen op een effectieve en ethisch verantwoorde manier. Het biedt praktische informatie over talloze kleine maar cruciale veranderingen (meer dan 50) die je onmiddellijk kunt doorvoeren. In de

volgende hoofdstukken behandelen we welke veranderingen een groot verschil in de respons kunnen maken. Daarbij gaan we niet af op vermoedens of giswerk, maar baseren we ons op wetenschappelijke kennis uit de psychologie van het overtuigen waaruit blijkt welke kleine veranderingen grote effecten kunnen opleveren in allerlei verschillende situaties.

Meer dan dertig jaar geleden schreef een van ons (Robert Cialdini) het boek *Influence: The psychology of persuasion* [Nederlandse editie: *Invloed: De zes geheimen van het overtuigen*]. Daarin beschrijft hij de zes universele principes van sociale beïnvloeding, gebaseerd op de wetenschappelijke inzichten uit die tijd en op Cialdini's drie jaar durende grootschalige veldonderzoek. Sindsdien is uit onderzoek gebleken dat deze principes werken en worden ze in de praktijk op allerlei gebieden toegepast. De principes zijn: *wederkerigheid* (voor wat hoort wat), *autoriteit* (we gaan af op het oordeel van deskundigen), *schaarste* (hoe moeilijker iets te krijgen is, hoe liever we het willen hebben), *sympathie* (naarmate mensen anderen aardiger vinden, zeggen ze eerder 'ja' tegen hen), *consistentie* (we willen handelen in overeenstemming met onze eerder gemaakte keuzes en onze normen en waarden), en *sociale bewijskracht* (we stemmen ons eigen gedrag af op wat anderen doen).

De opvolger van dit boek was *Overtuigingskracht: 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden*. Hierin beschrijven we hoe je deze principes in de praktijk kunt toepassen en bespreken we tal van andere strategieën op basis van de nieuwste inzichten uit de psychologie van het overtuigen.

Maar de wetenschap staat niet stil.

De laatste jaren heeft onderzoek op het gebied van de neurowetenschappen, cognitieve psychologie, sociale psychologie en gedrags economie ons veel geleerd over hoe beïnvloeding, overtuiging en gedragsverandering tot stand komen. In dit nieuwe boek geven we een overzicht van meer dan vijftig van deze nieuwe inzichten en ideeën die voor het merendeel voortkomen uit onderzoek van de laatste paar jaar.

We hebben deze inzichten bewust verwerkt in korte hoofdstukken die je in gemiddeld 10 minuten uitleest. Dat is genoeg om de psychologische mechanismen te begrijpen die erachter zitten

en die wij en veel andere onderzoekers wetenschappelijk hebben aangetoond. Ook laten we zien hoe je deze ideeën en inzichten in allerlei alledaagse situaties kunt toepassen: op het werk met collega's, cliënten en medewerkers, thuis met vrienden en burens en bij tal van andere doorgewone sociale interacties waar je mee te maken kunt krijgen. We bespreken ook hoe je deze ideeën kunt toepassen in een aantal gebruikelijke vormen van communicatie zoals rechtstreeks persoonlijk contact, groepsbijeenkomsten, telefoongesprekken, e-mailverkeer en online communicatie via sociale media.

Dit boek bevat de nieuwste inzichten uit de psychologie van het beïnvloeden. Daarbij is het thema van kleine veranderingen die grote effecten hebben nieuw. Voor het eerst bekijken we hoe we anderen (op een volstrekt ethische manier) kunnen beïnvloeden en overtuigen door ons uitsluitend te richten op de kleinste veranderingen die het meeste effect zullen hebben.

Dit type verandering noemen we KLEINGROOT.

Deze focus op wetenschappelijk gefundeerde, kleine maar zeer effectieve veranderingen is volgens ons van groot belang omdat de manier waarop mensen anderen doorgaans beïnvloeden steeds minder effectief is.

De meeste mensen denken dat ze alle beschikbare informatie gebruiken als ze een beslissing nemen, en zo tot een weloverwogen besluit komen over de juiste handelwijze. Het is dus niet zo verbazingwekkend dat ze ervan uitgaan dat anderen dit ook doen, en dat de beste manier om anderen te overtuigen is ze alle beschikbare informatie geven en een reden waarom ze er aandacht aan moeten besteden.

Stel bijvoorbeeld dat een arts bij een van haar patiënten een ziekte constateert die niet snel overgaat en ernstig, maar uitstekend behandelbaar is. Zij zal deze patiënt dan waarschijnlijk informatie geven over de oorzaken en de prognose, en vervolgens een aantal voorstellen doen voor de behandeling, bijvoorbeeld een dieet voorschrijven en medicatie die op de juiste tijd en in de juiste dosering moet worden ingenomen. Een IT-manager die wanhopig wordt omdat steeds meer medewerkers ongeoorloofde software downloaden op computers van het bedrijf, zal zijn personeel mis-

schien een mededeling sturen waarin hij uitvoerig uiteenzet wat de mogelijke implicaties zijn van hun handelwijze en waarom die in strijd is met het bedrijfsbeleid.

Niet alleen artsen en IT-managers proberen het gedrag van mensen in de gewenste richting te sturen. Dat doen we allemaal. Wil je die nieuwe klant ervan overtuigen dat jouw product weliswaar 20 procent duurder is dan dat van de concurrent, maar dat het beter is en daarom de hogere prijs waard? Geef er dan een hoeveelheid extra informatie en weerleggingen bij die je claims ondersteunen. Wil je je medewerkers ervan overtuigen dat je nieuwste hervormingsplan heel anders is dan alle plannen die je in het verleden hebt doorgevoerd? Geef dan een heleboel redenen en laat zien dat iedereen er dit keer op vooruitgaat. Wil je dat je cliënten deelnemen aan het pensioenplan van je bedrijf? Neem dan de tijd om ze een zeer technisch verhaal over de beleggingshistorie voor te schotelen, en vergeet niet de nadruk te leggen op de meest indrukwekkende resultaten. Wil je dat je kinderen hun huiswerk maken en op tijd naar bed gaan? Vertel ze dan over onderzoek waaruit blijkt dat ze dan meer kans maken om aan een topuniversiteit in het buitenland te gaan studeren, en daarnaast ook iets over onderzoeksresultaten die wijzen op de heilzame effecten van een goede nachtrust.

Het meest recente psychologisch onderzoek naar overtuigen heeft echter een inzicht opgeleverd dat lang over het hoofd is gezien en dat goed kan verklaren waarom puur en alleen het geven van informatie waarschijnlijk niet genoeg is om mensen iets te laten veranderen.

Het komt erop neer dat mensen zich bij het nemen van een beslissing niet laten leiden door informatie op zich, maar door de context waarin die informatie wordt gepresenteerd. We leven in een omgeving met meer informatie en stimuli dan ooit tevoren. Mensen hebben eenvoudigweg niet het vermogen om al die informatie tot zich te nemen in hun overbezette, drukke levens waarin aandacht zo schaars is. Succesvolle beïnvloeding hangt steeds meer van de context en minder van cognitieve factoren af, van de psychologische omgeving waarin die informatie gepresenteerd wordt. Daarom kan iemand die een boodschap wil overbrengen

zijn vermogen om invloed uit te oefenen en anderen te overtuigen significant verbeteren door niet alleen te proberen om mensen met informatie en kennisoverdracht zover te krijgen dat ze iets veranderen, maar ook door zijn benadering een klein beetje aan te passen en daarmee met zijn boodschap aan te sluiten op diepgewortelde menselijke drijfveren. Bij *hoe informatie wordt overgedragen* kan een kleine verandering in de situatie, formulering, timing of context spectaculaire gevolgen hebben voor *hoe de informatie wordt ontvangen en wat ermee wordt gedaan*.

Als gedragswetenschappers houden wij ons zowel met de theorie als de praktijk van beïnvloeding en overtuiging bezig. Daarbij is het fascinerend om steeds opnieuw te zien hoe minieme veranderingen in een boodschap misschien enorme effecten kunnen hebben, maar ook dat deze veranderingen zelden veel tijd, moeite of geld kosten. In dit boek geven we steeds duidelijk aan welke kleine veranderingen je moet doorvoeren en hoe je dit op een strategische en ethische manier doet. Dat maakt een GROOT verschil voor je vermogen om anderen te beïnvloeden, zonder dat je gebruik hoeft te maken van instrumenten die veel geld kosten (financiële prikkels, kortingen, restituties, boetes, enzovoort) en zonder dat je er veel kostbare tijd en middelen aan kwijt bent.

We behandelen ook een paar mysteries en vraagstukken die opgehelderd kunnen worden door een beter begrip van de psychologie van het overtuigen. Bijvoorbeeld:

- Welke kleine verandering in een e-mail vergemakkelijkt het onderhandelen met je zakenpartner?
- Wat kun je van orkanen, prijzen die eindigen op 99 eurocent en yoghurtijs leren als het gaat om kleine veranderingen die kunnen leiden tot effectieve overtuiging?
- Welke kleine veranderingen in de aanpak maken de bijeenkomsten die je organiseert productiever?
- En welke kleine, kosteloze aanpassing van een formulering kan anderen (of jou) motiveren om een doel te bereiken, zoals het halen van een omzet-target, een paar kilo afvallen, beginnen aan een nieuwe hobby of zorgen dat de kinderen hun huiswerk maken?

In de snelle wereld vol informatie waarin we leven, waarin je met een muisklik of door even te vegen over je scherm direct beschikt over de meest recente informatie, lijken kleine veranderingen misschien onbelangrijk. Maar dat is een vergissing.

Zonder twijfel hebben we enorm veel voordeel van nieuwe technologieën en onmiddellijk toegankelijke informatie, maar de hersencapaciteit die we gebruiken om die informatie te verwerken is door de eeuwen heen weinig veranderd. Naarmate er meer informatie beschikbaar is om een beslissing op te baseren, wordt ironisch genoeg de kans alleen maar kleiner dat we al die informatie daadwerkelijk gebruiken bij onze besluitvorming. Mensen van nu zijn net zo gevoelig voor kleine veranderingen in de context van de communicatie als onze voorouders honderden of duizenden jaren geleden.

Als je anderen op een ethisch verantwoorde en effectieve manier wilt beïnvloeden en overtuigen, *is klein helemaal het nieuwe groot*. In de rest van dit boek zal blijken dat kleine, wetenschappelijk gefundeerde veranderingen in een poging anderen te overtuigen een grote impact kunnen hebben.

We beginnen de verkenning van deze nieuwe psychologie van het overtuigen door te laten zien hoe een kleine verandering in de formulering van een brief duizenden burgers ertoe aanzette om hun belasting te betalen – wat de betreffende overheidsdienst honderden miljoenen aan extra inkomsten opleverde. Daarna zullen we bespreken wat dit betekent voor je eigen pogingen om mensen te overtuigen.

Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini

Met welk KLEINGROOT krijg je mensen zover dat ze hun belasting op tijd betalen?

Het komt helaas maar al te vaak voor dat burgers te laat zijn met hun belastingaangifte en de aanslag niet op tijd betalen. Dit probleem speelt in veel landen, en ook de Britse belastingdienst had ermee te maken.

Medewerkers van de Britse belastingdienst gebruikten al jaren verschillende soorten brieven en andere communicatiemiddelen die ze hadden ontwikkeld voor trage betalers. Hierin werd meestal opgesomd wat er zou gebeuren als mensen niet reageerden en niet tijdig betaalden: administratiekosten, boetes en juridische stappen. Bij sommigen werkte deze traditionele aanpak goed, maar in veel gevallen ook niet. Daarom besloot de Britse belastingdienst begin 2009 om ons adviesbureau INFLUENCE AT WORK in de arm te nemen en het anders aan te pakken. De nieuwe aanpak was gebaseerd op de psychologie van het overtuigen en bracht maar een kleine verandering met zich mee: één extra zinnetje in de standaardbrief.

Deze kleine, simpele verandering leverde opvallend genoeg enorm veel op. In de aanvankelijke pilotstudie werd omgerekend 560 miljoen van de 650 miljoen pond geïnd, wat neerkomt op 86 procent van het te innen bedrag. Ter vergelijking: het jaar daarvoor had de Britse belastingdienst 290 miljoen pond geïnd van de 510 miljoen pond aan uitstaande vorderingen, dus slechts 57 procent.

Alles bij elkaar werd er door de nieuwe brieven en door toepassing van andere beproefde methoden uit de incassosector 5,6 miljard pond meer aan achterstallige betalingen geïnd dan het jaar daarvoor. Bovendien kon de Britse belastingdienst 3,5 miljard pond aan schulden afboeken. Het is verbluffend dat zulke kleine en relatief goedkope veranderingen zo'n enorm effect kunnen hebben.

Wat was er nu precies veranderd aan de brief? Iets heel kleins

en simpels: er stond (naar waarheid) in hoeveel burgers op tijd belasting betalen – en dat zijn er veel.

Maar waarom zet zo'n kleine verandering in een standaardbrief vele duizenden mensen ertoe aan hun aanslag te voldoen? De verklaring ligt in een basisprincipe van menselijk gedrag dat wetenschappers *sociaal bewijs* noemen: weten wat de grote massa doet. Dit betekent dat mensen hun gedrag grotendeels afstemmen op het gedrag van hun omgeving, en dan vooral op het gedrag van de mensen met wie ze zich sterk identificeren.

De wetenschap houdt zich al tientallen jaren bezig met dit fenomeen, dat niet alleen op mensen een enorme invloed heeft. Denk aan een zwerm vogels, een kudde vee, een school vissen, of een kolonie bijen. Er gaat zo'n kracht uit van wat anderen doen, dat zelfs organismen zonder hersenschors erdoor beïnvloed worden. Het begrip 'sociaal bewijs' is misschien niet nieuw, maar we komen wel steeds meer te weten over wat het met ons doet en hoe we daarvan het beste gebruik kunnen maken.

Het feit dat een context van consensus ons individuele denkvermogen vaak aftroeft, baart sommige mensen misschien zorgen, maar kent ook voordelen. We vinden het niet prettig om als kuddedieren beschouwd te worden, om ons geheel te onderwerpen aan de wil van de massa. Toch kunnen we ons troosten met de gedachte dat we op basis van deze conformiteit meestal wel de juiste beslissingen nemen.

Gaan mensen alleen met de massa mee omdat ze niet onder willen doen voor anderen? Nee, het zit dieper en raakt de kern van drie simpele, maar krachtige menselijke drijfveren: we willen zo efficiënt mogelijk goede beslissingen nemen, we willen ons verbonden voelen met anderen en door hen gewaardeerd worden, en we willen een positief beeld van onszelf hebben.

De ogenschijnlijk kleine verandering in de standaardbrief van de Britse belastingdienst had zulke grote gevolgen omdat die tegelijkertijd een beroep deed op al deze drie drijfveren. Voor mensen met een druk leven en een overvolle agenda kan 'doen wat de meesten doen' een uiterst efficiënte manier zijn om de juiste beslissing te nemen. Daarbij maakt het niet uit of mensen staan voor de keuze naar welke film of welk restaurant ze zullen gaan, of voor

de vraag of en wanneer ze van plan zijn hun belasting te betalen, zoals in het geval van de Britse belastingdienst.

Als je de aandacht vestigt op het feit dat de meeste mensen op tijd belasting betalen, speel je in op het verlangen om zich verbonden te voelen met anderen. Als je doet wat de meeste anderen doen, is de kans immers groot dat ze je waarderen en dat je nieuwe sociale contacten kunt leggen. De derde drijfveer – het verlangen om een positief beeld van zichzelf te hebben – speelde ook een rol bij de Britse burgers die de brief van de belastingdienst kregen. De meeste mensen willen waarschijnlijk geen klaploper zijn, en leven op kosten van de maatschappij is een stuk gemakkelijker als je denkt dat iedereen dat doet. Maar trage betalende voelers zich waarschijnlijk profiteurs als ze te horen krijgen dat de overgrote meerderheid van de Britten wel op tijd belasting betaalt. Door net als de meeste mensen de belastingaanslag gewoon te betalen, kunnen ze hun zelfbeeld herstellen en weer het gevoel krijgen iemand te zijn die z'n steentje bijdraagt.

Als je kijkt naar de enorme impact van het fenomeen sociaal bewijs, is het verbazingwekkend dat mensen zeggen dat ze er nauwelijks door beïnvloed worden. In een onderzoek dat we samen met gedragswetenschappers Jessica Nolan, Wes Schulz en Vlas Griskevicius hebben gedaan, vroegen we een paar honderd huiseigenaren in Californië om aan te geven in welke mate vier verschillende redenen om energie te besparen hen er daadwerkelijk toe zouden bewegen thuis minder energie te verbruiken. Deze redenen waren: 1. energie besparen is goed voor het milieu; 2. energie besparen doe je in het belang van toekomstige generaties; 3. energie besparen is goed voor je portemonnee; 4. de meeste burens besparen al energie.

De huiseigenaren vonden duidelijk dat 'energie besparen omdat de burens dat doen' de minste invloed op hun gedrag had. Gewapend met deze kennis deden we vervolgens een experiment in een woonwijk in het zuiden van Californië. Hierbij werden bewoners willekeurig ingedeeld in groepen die elk een verschillende tekst met een van de bovenstaande vier redenen op hun voordeur moesten plakken. Sommige bewoners werden eraan herinnerd hoe goed energiebesparing is voor het milieu, anderen kregen te horen dat

energiebesparing in het belang van toekomstige generaties is, en weer anderen hoeveel geld het ze kon opleveren. Een vierde groep kreeg informatie over een recent onderzoek waaruit bleek dat de meerderheid van hun burens actief aan energiebesparing deed.

Toen we een maand later naar het energieverbruik van deze huishoudens keken, bleek dat de boodschap die te maken had met sociaal bewijs verreweg het effectiefst was. Dit bleek de beste methode om gedragsverandering te bereiken, ook al hadden de meeste deelnemers aan het onderzoek vooraf gezegd dat ze hier niet door beïnvloed werden. Het interessante was dat de meeste mensen in het eerdere onderzoek dachten dat milieubescherming het overtuigendste argument voor energiebesparing was. Bij een tweede onderzoek bleek die verwijzing naar het milieu echter nauwelijks effect op hun energieverbruik te hebben.

Het komt erop neer dat mensen niet alleen vrij slecht kunnen inschatten waardoor ze zich zullen laten beïnvloeden, maar ook achteraf niet goed doorhebben wat hen over de streep getrokken heeft. Een van ons heeft een keer meegewerkt aan een onderdeel van een actualiteitenprogramma op televisie dat ging over wat mensen ertoe kan bewegen om anderen te helpen in verschillende alledaagse situaties (geen noodgevallen). Daarvoor hebben we in een druk metrostation in New York gekeken hoeveel procent van de forensen in het voorbijgaan iets gaf aan een straatmuzikant.

Na een tijdje veranderden we iets kleins aan de situatie, en dat had onmiddellijk een enorm effect. Vlak voordat een naderende, nietsvermoedende forens langs de straatmuzikant liep, gooide iemand anders (die in het complot zat) wat muntjes in de hoed van de muzikant, en wel zo dat de degene die eraan kwam het kon zien. En wat gebeurde er? Acht keer zoveel mensen gaven geld aan de muzikant.

Toen we de forensen die geld gegeven hadden achteraf vroegen waarom ze dat gedaan hadden, schreef niemand dat toe aan het feit dat ze net gezien hadden dat iemand anders geld gaf. In plaats daarvan gaven ze andere verklaringen voor hun gedrag, zoals: 'Ik vond het liedje dat hij speelde mooi', 'Ik ben nogal gul', of: 'Ik had medelijden met hem'.

Mensen kunnen dus over het algemeen noch vooraf, noch ach-

teraf goed inschatten welke factoren van invloed zijn op hun gedrag. Dit vormt een probleem voor bedrijven en organisaties die tijd, moeite en vaak veel geld steken in onderzoek waarbij ze hun klanten en cliënten vragen naar wat bepalend is voor hun aankoopbeslissingen en koopgedrag. Hoewel veel klanten ongetwijfeld graag bereid zijn deze vragen te beantwoorden, is het de vraag of deze antwoorden een goede indicatie vormen van wat er in werkelijkheid gebeurt – waardoor marketingstrategieën die gebaseerd zijn op deze antwoorden vaak weinig succesvol zijn.

Je kunt je beïnvloedingsstrategieën dus beter niet baseren op de redenen die mensen zelf aanvoeren voor hun beslissingen – maar je kunt wel iets anders doen. Je hoeft alleen maar eerlijk aan te geven dat het overgrote deel van een vergelijkbare groep mensen iets doet wat je de doelgroep ook graag zou zien doen. Een acquisitiemanager die hoopt op een volle zaal bij een productpresentatie kan bijvoorbeeld het aantal toehoorders verhogen door eerst degenen uit te nodigen die zeer waarschijnlijk zullen komen. Daarna kan deze manager anderen een uitnodiging sturen waarin naar waarheid staat dat ‘veel mensen al ingegaan zijn op onze uitnodiging’. Deze kleine aanpassing kan heel effectief zijn, zelfs al hebben mensen uit de doelgroep vooraf aangegeven dat zij zich bij hun beslissing om naar de presentatie te gaan niet laten leiden door wat anderen doen.

Verzoeken die gebruikmaken van sociaal bewijs worden nog effectiever door ze iets specifiekier te formuleren. Ook dat blijkt uit het onderzoek naar de betalingsherinneringen van de Britse belastingdienst. In sommige brieven stond niet alleen hoeveel mensen in heel Groot-Brittannië op tijd hun belasting betaalden, maar ook hoeveel mensen in hetzelfde postcodegebied als de ontvanger van de brief op tijd betaalden. Deze benadering leverde een respons van 79 procent op, terwijl de respons bij standaardbrieven 67 procent was.

Natuurlijk zijn deze inzichten niet alleen binnen overheidsorganisaties zoals de belastingdienst toepasbaar. De meeste organisaties, van grote multinationals tot lokale woningcorporaties, moeten zorgen dat ze betalingen van cliënten en klanten tijdig ontvangen. Als bekend is dat de meeste klanten en cliënten op tijd beta-

len, raden wij aan om dit duidelijk te vermelden op rekeningen en afschriften. Hoewel het niet erg waarschijnlijk is dat iedereen puur en alleen door zo'n kleine verandering op tijd gaat betalen, zullen wel meer mensen dit gaan doen. Hierdoor kan de organisatie middelen vrijmaken om zich te richten op de minderheid die te laat of helemaal niet betaalt.

Het is ook belangrijk om de aandacht van je doelgroep te richten op gedrag dat veel voorkomt en tegelijkertijd wenselijk is. In een onderzoek dat een van ons samen met Suraj Bassi en Rupert Dunbar-Rees heeft gedaan, bleek dat gezondheidscentra die duidelijk vermeldden hoeveel mensen de afgelopen maand niet waren komen opdagen op een afspraak, een maand later te maken kregen met een *toename* van het aantal gemiste afspraken. In de inleiding gaven we al aan dat gemiste afspraken tot enorme verliezen en grote inefficiëntie kunnen leiden, niet alleen in gezondheidscentra, maar overal in het bedrijfsleven en de publieke sector. Een kleine en kosteloze verandering zoals een focus op wenselijk gedrag kan dus een wereld van verschil betekenen.

Een strategie waarbij je de nadruk legt op hoeveel mensen belasting betalen, zich aan afspraken houden, huiswerk maken of ander wenselijk gedrag vertonen, is natuurlijk minder effectief als de beoogde verandering of het gewenste gedrag nog niet door een meerderheid in de praktijk wordt gebracht. In zo'n geval is het misschien verleidelijk om te doen alsof er een meerderheid is, maar dat is absoluut af te raden. Dat zou niet alleen onethisch zijn, maar bovendien, als ontdekt wordt dat dit beroep op sociale bewijskracht nergens op gebaseerd is, zal elke volgende poging tot beïnvloeding op z'n best ongeloofwaardig zijn, en in het slechtste geval een averechts effect hebben.

Gelukkig zijn er alternatieven: er zijn twee specifieke benaderingen die heel effectief kunnen zijn. De eerste is om de aandacht te vestigen op gedrag dat in een bepaalde situatie wenselijk wordt geacht. Wat de meeste mensen goedkeuren of afkeuren in een bepaalde situatie noemen gedragswetenschappers de *injunctieve* norm. Als je toekomstige veranderingen teweeg wilt brengen, kan het bijvoorbeeld helpen om te wijzen op onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat een meerderheid van de mensen achter een be-

paald doel staat. Zo zou je kunnen aangeven dat 80 procent van de inwoners van Californië het belangrijk vindt om zijn steentje bij te dragen aan programma's om energie te besparen, en dat 9 van de 10 medewerkers desgevraagd aangeven dat ze meer willen weten over hoe je gezonder kunt leven. In dit soort gevallen houdt het KLEINGROOT in dat je dergelijke injunctieve normen onderdeel van je communicatiestrategie maakt.

Het kan ook effectief zijn om precieze cijfers te geven waaruit blijkt dat een idee breed gedragen wordt of bepaald gedrag veel navolging krijgt. Het bedrijf Opower uit Arlington, Virginia, levert rapporten over energieverbruik die huiseigenaren stimuleren om energie te besparen. Op de website van Opower staat naar waarheid dat het bedrijf met zijn programma's mensen heeft geholpen om 'ruim 6 miljard kilowattuur aan elektriciteit' te besparen en 'meer dan \$750 miljoen aan energiekosten'. Dit soort informatie kan een goede manier zijn om mensen over te halen om mee te doen, zelfs als niet helemaal bekend is of een meerderheid van vergelijkbare mensen al meedoet. Een boodschap die erop wijst dat *steeds meer* mensen deelnemen kan ook goed werken, vooral in een vroeg stadium, wanneer een campagne nog op gang moet komen. Als een blogger bijvoorbeeld merkt dat het aantal keer dat zijn blog wordt gelezen stijgt van een paar honderd naar bijna duizend keer per week, kan hij benadrukken dat zijn blog in die korte tijd vijf keer zo vaak bezocht is. En mensen die op Facebook zitten, kunnen laten zien dat ze steeds meer *likes* krijgen.

Het zou natuurlijk naïef zijn om te beweren dat gebruikmaken van sociale bewijskracht, zoals we deden bij de brieven van de Britse belastingdienst, een oplossing biedt voor elke situatie waarin we gedragsverandering willen bereiken. Maar gezien het feit dat met de nieuwste onderzoeken soms geen duizenden of miljoenen euro's, maar zelfs miljarden euro's verdiend worden door extra inkomsten en grotere efficiency, is het zeker verstandig om je te verdiepen in de toepassingsmogelijkheden.

Dit brengt ons bij de volgende vraag: onder welke omstandigheden zullen mensen hun best doen om juist *niet* het voorbeeld van anderen in hun omgeving te volgen?