

# Effectief beïnvloeden



## Inleiding

Welke mechanismen zorgen ervoor dat je 'ja' zegt tegen aanbiedingen waar je eigenlijk niet op zit te wachten? Welke technieken gebruiken verkopers en anderen die iets van je gedaan willen krijgen? En hoe kun je deze technieken zelf toepassen in je werk als professional?

Invloed is het effect van iemand op andermans ideeën, handelen, gedrag of opvattingen.

Dagelijks zijn wij bezig om anderen te beïnvloeden. Zowel zakelijk als privé. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop je een goed idee bespreekt, of onderhandelt over het avondje weg. Je bent dus gewend om anderen te beïnvloeden, de ene keer meer bewust dan een andere keer.

Invloed is een spel dat de hele dag door gaande is. Thuis, bij vrienden en op de zaak. Wat wij onszelf allemaal af moeten vragen is het volgende: hoe ga ik om met invloed in mijn leven? Ben je als persoon gemakkelijk beïnvloedbaar, of ben je eerder diegene die invloed uitoefent op anderen? Want voordat wij ons leven bij kunnen sturen of veranderen, moeten we natuurlijk eerst goed begrijpen wie er allemaal invloed op ons uitoefenen en op welke wijze. Vervolgens gaan we actief aan de slag om ervoor te zorgen dat we vaker de beïnvloeder zijn, en niet degene die beïnvloed wordt. Invloed is nu eenmaal leiderschap, en leiderschap is macht. En macht is helemaal niets smerigs. Integendeel zelfs. Macht is een handig instrument om een trots en gelukkiger mens te worden. Neem de macht dus in eigen handen en voel je weer kapitein op je eigen schip.

## Hoe kiezen mensen?

Mensen blijken zich vaak niet te houden aan de regels voor logische en rationele keuzes. Is dat dom of niet?

Stel, jouw land bereidt zich voor op het uitbreken van een zeldzame Aziatische ziekte, waarvan verwacht wordt dat deze 600 mensen zal doden. Er zijn twee medische behandelingen om de ziekte te bestrijden, die de volgende consequenties hebben.

- Bij het volgen van behandeling A wordt van 200 mensen het leven gered.
- Bij het volgen van behandeling B is er een kans van een derde dat van alle 600 mensen het leven wordt gered en een kans van tweederde dat van niemand het leven wordt gered.

Welke behandeling heeft jouw voorkeur? De meeste mensen blijken te kiezen voor de eerste optie.

Maar wat nu als we de situatie iets anders presenteren, namelijk als volgt.

- Bij het volgen van behandeling A zullen 400 mensen sterven.
- Bij het volgen van behandeling B is er een kans van een derde dat niemand zal sterven en een kans van tweederde dat alle 600 mensen zullen sterven.

Objectief gezien is dit dezelfde keuze als die van daarnet. Dezelfde kansen en dezelfde uitkomsten. Het vreemde is echter dat nú de meeste mensen blijken te kiezen voor de tweede optie. Hoe is dit mogelijk? De oorzaak zit in de framing van de keuze, dat wil zeggen de wijze waarop deze wordt gepresenteerd. In het eerste geval ligt de nadruk op het aantal mensen dat gered kan worden, in het tweede geval op het aantal mensen dat zal overlijden. Het blijkt dat mensen over het algemeen een afkeer hebben van verlies. Ze zijn eerder bereid risico te nemen bij het vooruitzicht van negatieve uitkomsten dan bij het vooruitzicht van positieve uitkomsten. Kennelijk is het dus mogelijk de voorkeur van mensen te beïnvloeden door een keuze anders te presenteren.

Deze kennis is uiteraard zeer relevant voor beleidsmakers. In veel beleid wordt er immers van uitgegaan dat mensen in staat en bereid zijn om alle beschikbare informatie op een correcte wijze te verwerken, om zo tot het besluit te komen dat het beste aansluit op hun belangen. Het is de gedachte achter allerlei keuze-ondersteunende informatie, variërend van voedingsinformatie op de verpakking van levensmiddelen tot 'consumentengidsen' voor wie een opleiding moet kiezen. Het zou prettig zijn als het inderdaad zo werkt. Maar helaas is de rationaliteit in menselijk keuzegedrag soms ver te zoeken. Een kleine verandering in de wijze waarop een keuze wordt gepresenteerd blijkt al voldoende om iemand tot een andere voorkeur te brengen.

## Irrationeel keuzegedrag

Mensen zijn in hun keuzegedrag vaak irrationeel, 3 redenen hiervoor zijn:

### 1. Mensen willen houden wat ze hebben

Eén eerste afwijking is dat mensen dus een afkeer hebben van verlies. Het psychologisch nadelige effect van verlies is beduidend groter dan het

psychologisch positieve effect van winst van gelijke omvang. Simpel gezegd: een verlies van 100 euro doet meer 'pijn' dan wat het winnen van 100 euro aan 'plezier' oplevert. Een winkel die graag wil dat mensen contant betalen in plaats van met een creditkaart kan dus beter 'dreigen' met extra kosten voor wie met creditkaart betaalt dan 'verleiden' met een even zo grote korting voor wie contant betaalt.

## **2. Mensen zijn sterk georiënteerd op het hier en nu**

Als het gaat om afwegingen tussen heden en toekomst heeft het heden een streepje voor, zo blijkt uit talloze onderzoeken. Wat heb je liever, 100 euro nu of 110 euro over een jaar? Veel mensen zullen dat geld liever nu willen hebben. Kennelijk gaat er een grote verleiding uit van onmiddellijke beloningen. Men spreekt wel van het immediacy effect: liever een beloning nu dan een grotere beloning later.

## **3. Mensen zijn gevoelig voor levendige en concrete informatie**

Algemene en objectieve statistische informatie legt het meestal af tegen concrete en kleurrijke anekdotische informatie, ook al is die mogelijk minder valide en betrouwbaar. Daarvan gaat nu eenmaal een krachtiger suggestie uit van hoe we een situatie moeten duiden. 'Levendig en concreet' wint van 'droog en abstract'.

Het gevolg van dit irrationeel keuzegedrag is in ieder geval dat de framing, dat wil zeggen de wijze waarop deze wordt gepresenteerd, van een keuze grote invloed kan hebben op welke beslissing iemand maakt. Deze beïnvloeding is onvermijdelijk. Keuzen moeten nu eenmaal op een bepaalde wijze worden gepresenteerd. Opmerkelijk is overigens dat, wanneer mensen niet weloverwogen en op basis van feiten kiezen, maar volstaan met eenvoudige vuistregels (bijvoorbeeld wil je een laptop kopen, kies dan het op een na goedkoopste model van een bekend merk) of afgaan op hun gevoel, dat niet altijd hoeft te leiden tot slechtere keuzes. Sterker nog, soms leidt het zelfs tot betere keuzes, die het beste aansluiten op iemands wensen en belangen.

## **De invloed van het brein op sociaal gedrag**

De afgelopen jaren is er veel aandacht ontstaan voor de werking van de hersens en het onbewuste. Vanouds is het begrip onbewuste verbonden met Freud. Hij beschouwde het als een duistere en angstaanjagende hoek van de geest, de schuilplaats van verdrongen verlangens en trauma's. In de huidige psychologie heeft de term een heel andere betekenis. Zij verwijst naar de continue stroom van mentale processen op het gebied van waarneming en informatieverwerking die zich in ons hoofd voltrekken zonder dat we ons daarvan bewust zijn.

Aanwijzingen voor de grote invloed van het brein op het maken van keuzes zijn twee spraakmakende wetenschappelijke ontdekkingen over de werking van de hersens van de laatste jaren. Spiegelneuronen helpen ons bijvoorbeeld te verplaatsen in de gevoelens van een ander, en oxytocine bevordert dat we ons verbonden voelen met anderen.

Een voorbeeld is de dreiging van sociale uitsluiting. Dit leidt tot activering van dezelfde hersengebieden als bij fysieke pijn. In beide gevallen is er sprake van potentieel levensbedreigend gevaar.

### **De eigen wil**

Kortom, alles wijst erop dat mensen sociale dieren zijn. Mede daarom kunnen sociale normen grote invloed hebben op gedrag. We kennen niet altijd de werkelijke oorzaken van ons gedrag. Zonder dat we het in de gaten hebben, beïnvloeden allerlei stimuli in de omgeving ons gedrag. De geur van versgebakken brood in een winkelcentrum kan automatisch onze eetlust opwekken, en rommel op straat kan er automatisch toe leiden dat we ons minder aantrekken van sociale normen.

Vaak blijkt ons gedrag het resultaat van factoren in onze omgeving. De mens is als een kanovaarder. Hij wordt meegevoerd op een continue stroom van stimuli in zijn fysieke en sociale omgeving, die vaak onbewust zijn gedrag beïnvloeden. Hoewel mensen dus sterker dan zij denken worden beïnvloed door stimuli in hun directe omgeving, is het niet zo dat we slechts als willoze ballen in een flipperkast heen en weer schieten tussen krachten waarover we geen enkele macht hebben. Bijsturing is mogelijk. Het bewuste biedt de mogelijkheid tot zelfcontrole en weloverwogen kiezen.

Het is dus mogelijk om de koers enigermate bij te sturen, zeker voor de geoefender kanovaarder, maar de mogelijkheden daartoe zijn wel begrensd. Hoe groter de vermoeidheid, hoe meer de loop van het water bepaalt waar hij uitkomt.



## **Hoe kiezen mensen op jouw werkgebied?**

Sturing van mensen is dus mogelijk, als je inspeelt op zowel de bewuste als de onbewuste processen bij mensen. Het is verstandig om te onderzoeken op welke wijze de mensen uit je netwerk (klanten, collega's etc.) hun keuzes maken. Dat onderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Drijfveren: welke waarden en doelen van mensen spelen een rol bij de keuze in kwestie, en hoe zwaar wegen die?
- Keuzeprocessen: welke beslisstrategie volgen mensen bij de keuze? In hoeverre zijn zij in staat en bereid tot integrale afweging op basis van alle beschikbare informatie? En in hoeverre kiezen zij op basis van vuistregels of gevoel? Is er überhaupt wel sprake van een bewuste keuze? Of gaat het veeleer om gewoonten en automatische reacties? Welke rol speelt wilskracht? Hoe sterk is hun motivatie en vermogen tot zelfcontrole?
- Contextuele factoren: wat is de invloed van de omgeving? In hoeverre spelen sociale normen een rol? Spelen ook stimuli in de fysieke omgeving een rol?
- Individuele verschillen: is er sprake van individuele verschillen tussen mensen met betrekking tot de voorgaande vragen? Hoe groot zijn die verschillen? In hoeverre is het mogelijk de bevindingen te ordenen door onderscheid te maken tussen verschillende 'typen' van mensen?

## Hoe beïnvloed je de keuzes van mensen?



Effectief beïnvloeden is het succesvol invloed uitoefenen op de gedragskeuzes van mensen en groepen. Beïnvloeden is een belangrijke vaardigheid als je samenwerkt. Zowel binnen de organisatie als naar buiten. Je beïnvloedt bewust of onbewust mensen in je team, mensen op andere afdelingen, mensen aan wie je rapporteert, klanten, leveranciers, etc.

Het is dus goed als je weet wat je kwaliteiten op het gebied van beïnvloeden zijn. Je weet dan ook welke vaardigheden je mist en dus kunt aanleren.

Als je sterk bent in het uitoefenen van invloed dan bereik je de volgende resultaten:

- Je realiseert een draagvlak op een voor de ander geaccepteerde wijze
- Je bent je bewust van je eigen invloedstijl en het effect daarvan op anderen
- Je kunt je gedrag flexibel inzetten en afstemmen op de situatie en je gesprekspartner
- Je wint vertrouwen, draagt je ideeën helder over en motiveert en inspireert anderen
- Je weet eigen ervaring, visie en talent meer tot hun recht te laten komen
- Je overziet en doorziet het krachtenveld waarin je opereert en weet je hierin te positioneren
- Je kunt weerstand en spanning ombuigen tot samenwerking
- Je weet bij betrokken partijen de noodzakelijke beweging te creëren.

De regels voor een goede basishouding bij effectieve beïnvloeding zijn:

- Ben authentiek, oprecht geïnteresseerd in de ander en ben vooral positief. Ga 'open' in gesprek met je mensen
- Zorg voor een duidelijke veranderdoelstelling: wat wil je met jouw beïnvloeding precies bereiken? Wat is het probleem dat je ermee oplost? Wat gaat er beter als de beïnvloeding klaar is?
- Geef aan in welke behoefte de veranderdoelstelling voorziet. Waarom is de verandering noodzakelijk? Gaat het om slimmer werken? Gaat het om een betere samenwerking? Wordt het werk leuker en interessanter? Etc.

- Weet welke persoonlijk beweegredenen jij hebt om aan deze verandering te werken. Wat motiveert jou? Waardoor kom jij in beweging? Waardoor word jij geprikkeld?