

Controle over gedrag

Hoe kun je gedrag sturen? De zes universele gedragsprincipes van Robert Cialdini geven inzicht.

Tekst Iris Valk

Geven mensen meer fooi als ze een pepermuntje bij de rekening gepresenteerd krijgen? Vanuit de psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar hoe ons gedrag dagelijks wordt beïnvloed. Over wat dat betekent voor de controle die wij over ons gedrag kunnen hebben, geeft psychologie- en marketingprofessor Robert P. Cialdini antwoord in zijn boek *Influence, The Psychology of Persuasion*. Sinds de eerste druk in 1984 zijn de geheimen over gedragsbeïnvloeding vooral onthuld aan de oorspronkelijke doelgroep van sales- en marketingexperts. Het boek lijkt in toenemende mate ook verleidelijk voor managers en veranderkundigen. In zijn rationele opvatting over de stuurbaarheid van gedrag kan Cialdini voor sommigen wellicht ietwat kortzichtig overkomen. Toch is dit boek met een veelheid aan herkenbare praktijkvoorbeelden en onderzoeken een echte weggezer. Volgens Cialdini nemen onze hersenen, net als bij dieren, kortere routes – ook wel vaste actiepatronen genoemd – om in bepaalde situaties snel te kunnen reageren. Sommige groepen, zoals marketeers, hebben goed in de vingers hoe ze bij ons deze ‘automatische’ gedragspatronen kunnen oproepen. Gelukkig, zegt Cialdini, is het met behulp van zes universele gedragsprincipes voor iedereen mogelijk om meer controle te hebben over deze invloeden.

Teruggeven

Welke zijn deze universele gedragsprincipes? De eerste is reciprociteit: voor wat,

hoort wat. In onze samenleving ruilen we constant met elkaar om voort te kunnen bestaan. Of we nu wel of niet hebben gevraagd om wat we aangeboden hebben gekregen: we voelen ons hoe dan ook verplicht iets terug te doen. Een pepermuntje bij de rekening is zo'n gift. De waarschijnlijkheid dat een ander iets teruggeeft kan men beïnvloeden door middel van het doen van 'valse concessies'. Een werkgever biedt bijvoorbeeld een lager salaris aan de sollicitant dan hij bereid is te geven en de sollicitant heeft na onderhandelingen toch vaak de overtuiging dat de werkgever hem tegemoet is gekomen. Eerst iets minder groots bieden en daarna akkoord gaan met iets wat daardoor ogenschijnlijk groter is, is een aanpak die goed werkt. Volgens Cialdini kun je hier slim mee om gaan door de eerste te zijn die iets aan een ander geeft. En als ontvanger is het slim het gegevene niet direct af te slaan, maar later te beoordelen of het gevoel iets terug te doen gerechtvaardigd kan worden op basis van wat er is gegeven en met welke reden.

De tweede gedragsregel heeft te maken met consistentie en commitment en de wil om trouw te blijven. Mensen gedragen zich vaak het liefst consistent met eerdere gedragingen. Enerzijds doordat men elkaar hierop waardeert – men kan op elkaar bouwen – en anderzijds omdat het simpelweg makkelijker is bepaalde gedragingen te herhalen dan telkens opnieuw beslissingen te nemen. Vanuit dit principe is het interessant een eerste

commitment van mensen op bepaald gedrag te krijgen. Denk hierbij aan geworven donateurs, die vaak voor meerdere jaren trouw blijven zonder hun eerste beslissing te heroverwegen. Wie wil bepalen dat hij of zij daadwerkelijk (nog steeds) achter een beslissing tot commitment staat, kan zich afvragen of op basis van gevoel en met de kennis van nu eenzelfde beslissing opnieuw genomen zou worden.

Behoeft 'erbij' te horen

De mededeling '75 procent van de mensen die voor u in deze hotelkamer zat, gebruikte de handdoek meerdere malen' stimuleert mensen om de handdoek ook meerdere malen te gebruiken. Mensen horen liever bij de 75 procent die wél het goede voorbeeld gaf, dan bij de 25 procent die kennelijk het verkeerde voorbeeld gaf. Identificatie met het goede voorbeeld is blijkaar belangrijk. Deze derde gedragsregel stoelt op sociale bewijskracht: de behoefte erbij te horen. Bovendien, hoe onzekerder iemand is over het gewenste gedrag, hoe waarschijnlijker het is dat hij of zij het meest voorkomende gedrag zal overnemen, zonder te oordelen of het gedrag juist is of niet. Dit verklaart ook waarom men in onzekere situaties vaak naar elkaar kijkt in de hoop dat iemand het goede voorbeeld geeft. Een manier om dit gedrag te doorbreken is door individueel te bepalen wat het juiste gedrag moet zijn in een bepaalde situatie, en dat ook te vertonen. In organisaties komt dit verlamme gedrag vaak voor wanneer er gebrek is aan goed leiderschap, dan is er niemand die het juiste voorbeeldgedrag in een situatie bepaalt en vertoont om een gezamenlijk doel te bereiken.

De vierde gedragsregel stoelt op sympathie als een onweerstaanbare verleiding. Voor wie zou je meer overhebben? Voor iemand die jou regelmatig complimenten geeft, of iemand die je alleen weet te vinden wanneer hij iets van je nodig heeft? Het lijkt een retorische vraag, maar blijkaar zijn wij als mensen volgzamer wanneer wij sympathie hebben voor iemand. Naast het hebben van een fysieke aantrekkelijkheid kan het oprecht complimenteren van iemand de volgzzaamheid vergroten.

In organisaties komt verlamme gedrag vaak voor als er gebrek is aan goed leiderschap

Daarnaast identificeren mensen zich met degenen die op hen lijken. Weten wat anderen motiveert en beweegt kan daarom nuttig zijn om de groep volgers te vergroten. Verkiezingscampagnes bieden hiervoor een scala aan voorbeelden. Herhaaldelijk contact zoeken vergroot eveneens de sympathie. Neem relatiebeheer met klanten: men bouwt aan een goede relatie op basis van gedeelde positieve ervaringen. Onbewuste volgzzaamheid kan worden beperkt door een bepaalde sensitiviteit voor overdadige gevoelens van sympathie. Staat de mate van wil om aan iemands verzoek te voldoen daadwerkelijk tegenover hetgeen deze persoon je heeft aangeboden?

Blinde gehoorzaamheid

Waarom vinden we een man in een doktersjas geloofwaardiger dan dezelfde man die casual gekleed is? Dit komt doordat wij in onze samenleving opgroeien met de opvatting dat het juist is om bepaalde autoriteit te respecteren. De vijfde gedragsregel van Cialdini gaat uit van autoriteit als verlokking tot blinde gehoorzaamheid.

Personen met autoriteit beschikken vaak over een bepaalde kennis en wijsheid die wij nodig hebben. Ontzag voor deze autoriteiten is een reactie die bij mensen

helpt om in een situatie sneller belangrijke beslissingen te kunnen nemen. Symbolen voor autoriteit helpen ons hierbij, zoals kleding, titels en attributen (bijvoorbeeld auto's en huizen). Dergelijke symbolen roepen deze ontzagreactie op. Blinde gehoorzaamheid is te voorkomen op twee manieren: zowel door de expertise als de oprechtheid van de persoon kritisch te beoordelen. Dit wordt makkelijker door te analyseren hoe geloofwaardig het beeld is dat een autoriteit van zichzelf schetst. De laatste gedragsregel gaat over schaarste en de aantrekkelijkheid van het onbereikbare. Hoe onbereikbaar onze verlangens zijn, hoe groter de wens om ze toch te bereiken. Marketeers proberen daarom vaak om de onbereikbaarheid van objecten te vergroten, bijvoorbeeld bij exclusieve merkkleding of auto's. Wanneer de bereikbaarheid van onze verlangens groter wordt, neemt deze wens af. Dit komt doordat we minder met elkaar hoeven te wedijveren – een van de voorwaarden die schaarste bepaalt. Een tweede voorwaarde is dat een object pas recentelijk schaars is geworden. Een plafond stellen aan het maximaal uit te geven subsidies per jaar, zoals voor zonnepanelen, maakt dat meer mensen daadwerkelijk van de subsidie gebruik willen maken. Kritischer zijn of het schaarse object ook daadwerkelijk echt iets is wat wij vanuit onszelf willen vergaren, schaars of niet, kan behulpzaam zijn.

Gelukkig is menselijk gedrag niet in zes gedragsregels te vatten, maar zo complex dat het waarschijnlijk nooit geheel verklaard kan worden. Toch zijn deze door Cialdini in hapklare oplossingsrichtingen gegoten principes wel degelijk behulpzaam. HR-managers en veranderkundigen kunnen na het lezen van dit boek de nuttige aanknopingspunten naar de eigen situatie herleiden om niet alleen de eigen, maar ook andermans effectiviteit te vergroten.



Iris Valk
Consultant
Bright & Company

Veilig en gezond werken

Veiligheid op de werkplek is de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en arboprofessionals. Op 8 en 9 april komen alle partijen bij elkaar die bij het managen van veiligheids- en gezondheidsrisico's betrokken zijn. De opzet is uniek: op één plek worden de nieuwste aanpakken, visies, technieken én producten op het gebied van veilig en gezond werken gepresenteerd door kennispartijen, stakeholders, bedrijven en standhouders.



8 & 9 APRIL 2014
AHOT ROTTERDAM



1. GRATIS CONGRES 'HANDEN EN VOETEN AAN KENNIS'

Wetenschappelijke toppers, professionals én mensen van de werkvloer praten u en elkaar bij over de nieuwste inzichten en ervaringen op het gebied van Agressie en geweld, Werkdruk en Veilig gedrag in productieomgevingen. Wat is bekend uit de wetenschap? Welke richtlijnen zijn er? Wat zijn de knelpunten in de praktijk en zijn daar oplossingen voor? Hoe sluiten theorie en praktijk op elkaar aan?

2. KENNISSESSIES VAN HOOG NIVEAU

Op de beursvloer is er een doorlopend programma met gratis kennissessies van hoog niveau.

Een greep uit de sessies:

- Alles over de RIE
- Zitten is dodelijk
- Druk de werkdruk
- Kettenverantwoordelijkheid op het werk
- Bezonder uit de crisis, maar hoe?
- Help, hoe voorkom je een loonsectie?

3. UITBOERSID AANBOD VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN

Op de beursvloer vindt u een gevarieerd aanbod van producten en diensten om veilig te kunnen werken en risico's zoveel mogelijk te beperken. De nadruk ligt daarbij vooral op innovaties en nieuwe toepassingen.

Deelname is gratis!

Op safetyandhealthatwork.nl kunt u zich aanmelden voor gratis deelname aan het congres, de kennissessies en de beurs met het meet-the-expert-plein.

Gerandommeerde kennisinstellingen, stakeholders en beroepsverenigingen, zoals Stichting FPM (ANV, BA&G) en NVAB, Van W, NMBF, TNO, TU Delft, FNV, EZW en ANAS en NCV staan garant voor een sterk inhoudelijk programma.