



ONDERZOEK DE WEERSTAND

5 inzichten die de adviseur
communicatie verder helpen

Moet een communicatiespecialist ook een volwaardig psycholoog zijn? Niet per se, maar sommige basisinzichten uit de gedrags- en neurowetenschappen zijn onmisbaar.

Er is een groot verschil tussen hoe we ons 'zouden moeten' gedragen, en hoe we ons echt gedragen. Kijk maar om je heen. Veel mensen fietsen om voor een fles aanbiedingswijn, maar kopen ook woekerpolissen, vergeten uit te checken in de tram (waarna we vergeten het te veel betaalde geld terug te vragen) en bestuderen nooit het pensioenoverzicht. Niet verstandig, wel menselijk.

Inzichten in menselijk gedrag zijn ook bij communicatieprofessionals in trek. Begrijpelijk, want er is veel onderzoek dat laat zien dat traditionele vormen van communicatie niets uithalen.

Tegelijk is het lastig om wegwijs te worden in de wirwar van theorieën. Moet een communicatiespecialist ook een psycholoog zijn? Dat is vast niet noodzakelijk. Maar een paar basisinzichten uit de gedrags- en neurowetenschappen mogen niet ontbreken in het instrumentarium van een communicatiedirectie. Mijn persoonlijke topvijf.

1. KIJK NAAR HEEL DE MENS
 Veel eigenaardige keuzes kun je begrijpen als je bedenkt dat mensen hoogstens 10 procent van hun tijd aan verstandige beslissingen kunnen besteden. De rest van de tijd zijn we aangewezen op automatismen. De bekende psycholoog Kahneman vat deze automatismen samen als 'systeem 1': het automatische breinsysteem dat ruwe inschattingen maakt en volgens vaste gewoonten en patronen keuzes maakt. Het reageert impulsief, vaak vanuit emotie en is altijd op het hier en nu gericht. Dat gaat ontzettend vaak goed. Voor de meeste beslissingen is Systeem 1 uitermate geschikt. Maar soms zijn impulsen en automatismen niet de beste raadgever. Als iemand je een auto verkoopt, of als je honger hebt en er verschijnt een grote gele M aan de rechterkant van de weg, heb je meer aan 'Systeem 2'. Dat is de kritische beslisser die we allemaal in ons hebben. Die reflecteert, rekent, zet dingen rustig op een rijtje, en is bezig met onze doelen voor de lange termijn.

Het probleem van dit tweede systeem is dat het veel energie kost om het in te schakelen. Daarom leggen we die pensioenbrief nog even terug in de la (waar-ie nooit meer uit komt). Daarom passen we liever een simpele regel toe (die hypotheekadviseur is aardig dus hij zal ook wel een goed product verkopen) dan dat we de zaken eens even rustig onderzoeken.

Dat betekent nogal wat. Let er eens op hoe vaak we geneigd zijn om Systeem 2 aan te spreken. We verwachten veel van argumenten, informatie. Maar je mag ervan uitgaan dat ook bij jouw klant (medewerker, doelgroep, gezinslid) dikwijls Systeem 1 actief is. Jij zegt bijvoorbeeld: 'Je bent een rund als je met vuurwerk stunt.' Systeem 2 slaapt rustig verder. Maar Systeem 1 krijgt twee signalen: 1. Ik word hier uitgescholden (grrr) en 2. Ik weet niet hoe het komt, maar ik krijg zin in vuurwerk afsteken...

2. BEÏNVLOEDEN IS GEEN TRUCJE
 Uit de sociale psychologie kennen we talloze breindwalingen en onbewuste mechanismen, met soms verbluffende effecten. Het blijkt bijvoorbeeld dat een poster met een paar ogen erop ervoor kan zorgen dat mensen hun troep opruimen en zich aan regels houden. Raar maar waar. Ogen triggeren blijkbaar onbewust een gevoel van toezicht. Maar wacht even voordat je posters met ogen in je bedrijfsrestaurant gaat uitrollen. Gedrag is complex. Zulke effecten zijn vaak gemeten in laboratoria, met dikwijls een bescheiden effect. In echte situaties kunnen allerlei factoren een rol spelen die het effect teniet doen. Of die zelfs voor averechtse effecten zorgen. Begin dus niet met interventies, maar met onderzoek. Voor beïnvloeden en overtuigen geldt hetzelfde als voor alles wat je serieus neemt. Bestudeer aandachtig wat het probleem is, waar het door komt, wat je zou willen veranderen en hoe je dit kunt bevorderen. Stel realistische doelen. Een slim ontworpen campagne gaat er niet

voor zorgen dat jongeren over een jaar geen alcohol meer drinken. Daar is veel meer voor nodig. Maar stap voor stap kun je wel degelijk aanzienlijke effecten realiseren.

3.

GEEF ALTIJD AANDACHT AAN EENVOUD, EMOTIE EN DE GROEP

Een kleine nuancering op het vorige punt. Er zijn wel degelijk een aantal psychologische mechanismen die bijna altijd een grote rol spelen. De drie belangrijkste voor communicatoren vind ik:

Eenvoud. Als het brein iets haat, is het ingewikkelde, onbekende en abstracte informatie (Systeem 2, weet je wel). Het wordt echter vrolijk van alles wat bekend, concreet, simpel en samenhangend is. Sprekers die eenvoudige woorden gebruiken vinden we bijvoorbeeld deskundiger, maar ook intelligenter en geloofwaardiger dan sprekers die ingewikkelde taal bezigen. Als je iets van mensen vraagt, zorg dan allereerst dat het ontzettend simpel om te doen is. Daag jezelf uit: als je zelf vindt dat het een eitje is, maak het dan toch nog vijf keer eenvoudiger.

Emoties. Emoties zijn enorm bepalend voor de manier waarop jouw boodschap wordt verwerkt. Studies lieten zien hoe voorstanders van de doodstraf in de Verenigde Staten na het lezen van een brochure met argumenten tegen de doodstraf, hun standpunt bijstelden. Ze waren daarna nóg sterker vóór de doodstraf... Toch is de gedachte hardnekkig dat je mensen met feiten en argumenten kunt overtuigen. Dat is een illusie als mensen (emotioneel) gehecht zijn aan hun overtuiging.

Dat is overigens allerm minst een teken van dwaasheid of irrationaliteit. Zulke voorbeelden laten zien dat vraagstukken waarbij we emotioneel betrokken zijn, niet gaan over feiten en kennis. Ze gaan over waarden. Kijk maar naar belangrijke maatschappelijke debatten. Wat een waardig levenseinde is, hoeveel vluchtelingen een land wil opnemen of hoe de knecht van Sinterklaas eruit moet zien: het zijn vragen die niet beantwoord worden door kennis te verzamelen, maar door te vragen naar wat belangrijk is.

Cijfers en feiten zijn geweldig om mensen te overtuigen die het toch al met je eens zijn. Wist je dat in de VS jaarlijks meer mensen omkomen

**ALS JE ZELF
VINDT DAT WAT
JE VRAAGT EEN
EITJE IS, MAAK
HET DAN NOG
VIJF KEER
EENVOUDIGER**

door peuters die toegang hebben tot een vuurwapen dan door terrorisme! Bij je tegenstanders hebben zulke feiten geen overredingskracht, maar wekken ze wel gloeiende ergernis.

Als je in gesprek wilt gaan over onderwerpen waarbij emoties een rol spelen, vergeet dan even je feiten en argumenten. Kijk hoe je aandacht kunt geven aan emoties en waarden. Luisteren is niet voor niets een buzz-woord in het communicatievak geworden. Luisteren is het nieuwe overtuigen. De meeste mensen zijn er matig tot slecht in. Terwijl in onderzoeken naar geweldige communicatoren steevast het vermogen om te luisteren als belangrijkste kwaliteit naar voren komt. Luisteren is heel iets anders dan passief registreren wat mensen zeggen. Wat de beste luisteraars doen, is hun verhalen steeds opnieuw aanpassen aan hun publiek en aan het moment. Ze gebruiken woorden die je herkent, vertellen over wat ze hebben gehoord, geven weerwoord. Ze laten continu merken dat het binnenkomt wat je vertelt. Ze zien emotie en kunnen deze ook met emotie beantwoorden.

Groepsprocessen. De gemakkelijkste manier om een beslissing te nemen, is door te kijken wat anderen doen. Dat doen we voortdurend. Veel studies hebben laten zien dat je hier met communicatie op eenvoudige wijze op in kunt spelen. Marketeers doen het continu: 'Al een half miljoen exemplaren verkocht!' Ook de Belastingdienst doet het: 'We hebben al 3,7 miljoen aangiften binnen. Doe jij het ook even?' In veel situaties werkt zulk 'sociaal bewijs' krachtig. Systeem 1 kan er eenvoudigweg niet omheen. (Zelfs al roept je Systeem 2 nog zo hard: ik ben onafhankelijk.) De uitdaging voor communicatie gaat echter veel verder dan het toepassen van dit soort handigheidjes.

SOCIALE BUBBELS

Bijna alles wat we doen en laten is ingebed in een sociale context. Kijk maar om je heen. Mensen nemen gewoontes van elkaar over, zoals roken, *whatsappen* of aan rugklachten lijden. Maar het gaat veel verder. In het mediatijdperk waarin we leven, wordt steeds beter zichtbaar dat ook meningen, overtuigingen en zoiets als de 'waarheid' in sociale processen worden 'geproduceerd'. We leven in sociale bubbels die volgens velen ongemerkt bepalen wat we vinden, voelen en geloven. Volgens hen is ons hele wereldbeeld een product geworden. Het wordt gevoed door nieuwsmedia, websites, multinationals, spindoctors en alle verschijningsvormen van de digitale revolutie.

Hoe je daar ook naar kijkt, het is belangrijk om oog te hebben voor de manier waarop veranderingen ontstaan in interacties tussen mensen. Dat speelt overal een rol en er valt veel te ont-

dekken door vragen te stellen als: wie praten er met elkaar, waarover praten ze en wat gebeurt er als ze dat doen?

4. **ONDERZOEK WEERSTAND**

Als we mensen willen overtuigen, beginnen we dikwijls met de vraag: wat zou kunnen werken?

Minstens even interessant is de vraag: hoe komt het dat het níét werkt? Er is veel bekend over weerstand tegen beïnvloeding. Je kunt grofweg twee soorten weerstand onderzoeken: Weerstand tegen het gedrag dat je voorstelt. Het is goed mogelijk dat je zoontje geen zin heeft om zijn kamer op te ruimen. Je zou dan kunnen onderzoeken hoe je deze weerstand kunt verminderen. Bijvoorbeeld door de taak wat kleiner te maken (vijf minuutjes opruimen).

Weerstand tegen jouw boodschap. Ons brein gedraagt zich soms als de neus van Dokter Bibber. Bij de kleinste beroering gaat het alarm al af. We voelen ons razendsnel bedreigd of beledigd door wat anderen zeggen of doen.

AUTONOMIE

Begin een brief met 'U moet' en je bent al de helft van je lezers al kwijt (au, bedreiging van psychologische vrijheid). Er is ook interessant

**SOMMIGE TEKSTEN
PRIKKELEN
MENSEN OM
TE DENKEN: JA JA,
DAT ZULLEN WE
NOG WEL EENS
ZIEN...**

onderzoek dat laat zien hoe mensen zich wapenen tegen overtuigingspogingen. Uitdaging voor communicatie is om zulke kennis veel systematischer te benutten. Sommige reclameteksten werken bijvoorbeeld averechts doordat ze mensen onbedoeld (en soms onbewust) prikkelen om 'tegen te denken'. Ja ja, dat zullen we nog wel eens zien...

Mensen zijn eigenaardige wezens, dat is nu wel duidelijk. Het ene moment doen we er alles aan om bij de groep te horen en zoveel mogelijk gedrag te kopiëren. Het andere moment zetten we alles op alles om onze autonomie te beschermen. Weerstand tegen beïnvloeding heeft dikwijls met dit laatste te maken.

Erkenning van de behoefte aan autonomie kan heel bevrijdend werken. Soms kun je weerstand tegen een overtuigingspoging wegnemen door simpelweg te erkennen dat wat je vraagt vervelend is. 'Leuker kunnen we 't niet maken', zegt de Belastingdienst al meer dan twintig jaar. Om vervolgens te beloven wat mensen het allerliefste willen: 'We maken het wel makkelijker.'

5. **ZET JE BESTE MENSEN IN OP DE LAATSTE METERS VAN JE PROJECT**

Natuurlijk is het belangrijk dat organisaties hun communicatie voortdurend met een strategische blik ontwerpen. Daarom pleiten communicatieprofessionals er sinds jaar en dag voor dat ze van begin af aan bij strategische projecten betrokken zijn. Aan tafel bij het topmanagement, noemen we dat. Of: 'Communicatie in het hart van het beleid'. Daar wil ik niets aan af doen.

Maar ik zou ook willen pleiten voor communicatief vakwerk in de laatste meters van de strategische cyclus. Als de sociale en economische psychologie ons iets leren, is het wel dat details die er niet toe zouden mogen doen (in de wereld van Systeem 2), er wel degelijk toe doen. Denk maar aan al die leuke filmpjes die op sociale media voorbijkomen. Over mensen die de trap nemen, in plaats van de lift, alleen omdat er een paar strepen op de vloer zijn getrokken. Of hoe een iets andere knop zorgt voor veel meer kliks op je website.

Er is nog een wereld te winnen bij het inrichten van (online) omgevingen en het ontwerp van spellen en documenten.

Harrie van Rooij is adviseur en onderzoeker op het gebied van overheidscommunicatie.

Dit artikel is een bewerking van het hoofdstuk 'Vijf psychologische basics voor communicatiedirecties', uit het boek 'De nieuwe communicatieprofessional' van Vera de Witte, uitgeverij Adfo Books.

