

Inhoud

- Proloog: Een spuit zo groot als een paard 9
*Dat verbazende, verbijsterende en mysterieuze verschijnsel
'beïnvloeding'*
- 1 Veranderen overtuigingen door bewijs? 21
(Bestaande overtuigingen)
De kracht van de bevestiging en de zwakte van gegevens
- 2 Hoe we werden overgehaald om naar de maan te reiken 51
(Emotie)
De ongelooflijke macht van de emotie
- 3 Moet je mensen bang maken om ze in actie te laten komen? 75
(Prikkels)
Bewegen van plezier en bevroren van angst
- 4 Macht krijgen door los te laten (Handelingsvrijheid) 105
Het plezier van handelen en de angst om de controle kwijt te raken
- 5 Wat willen mensen echt weten? (Nieuwsgierigheid) 135
De waarde van informatie en de last van kennis

6	Wat gebeurt er met de geest in bedreigende situaties? (Gemoedstoestand)	163
	<i>De invloed van stress en hoe we eroverheen kunnen komen</i>	
7	Waarom zijn baby's dol op iPhones? (Anderen, deel I)	187
	<i>De kracht van sociaal leren en het streven naar uniekheid</i>	
8	Is 'unaniem' wel zo geruststellend als het klinkt? (Anderen, deel II)	215
	<i>Antwoorden zoeken in een onverstandige menigte</i>	
9	De toekomst van beïnvloeding	245
	<i>Jouw geest in mijn lichaam?</i>	
	Woord van dank	261
	Bijlage: Het invloedrijke brein	265
	Noten	269
	Register	289

PROLOOG

EEN SPUIT ZO GROOT ALS EEN PAARD

*Dat verbazende, verbijsterende en
mysterieuze verschijnsel 'beïnvloeding'*

Jij en ik spelen dezelfde rol. Misschien heb je nooit bij die rol stilgestaan, of misschien denk je er voortdurend over na. Als je iemands partner, ouder of vriend bent, vervul je deze rol. Als je een arts, leraar, financieel adviseur, journalist, manager of menselijk wezen bent, dan vervul je die rol.

Deze plicht die we allemaal delen, is het beïnvloeden van anderen. We onderwijzen onze kinderen, begeleiden onze patiënten, adviseren onze klanten, helpen onze vrienden en informeren onze volgers. Dat doen we omdat we allemaal unieke ervaringen, kennis en vaardigheden bezitten die anderen misschien niet hebben. Maar hoe goed spelen we deze rol eigenlijk?

Ik denk dat de mensen met de belangrijkste boodschap, degenen met de nuttigste adviezen, niet per se degenen met de grootste invloed zijn. De recente geschiedenis staat bol van dit soort raadsels: van de ondernemer die investeerders overhaalde om miljarden te steken in een dubieus biotechnisch plan tot aan de politicus die er niet in slaagde om de burgers over te halen om voor de toekomst van hun planeet te vechten. Wat is dan de doorslaggevende factor die bepaalt of we invloed hebben op hoe anderen denken, of dat ze ons negeren? En hoe wordt bepaald of anderen verandering kunnen brengen in wat we geloven en hoe we ons gedragen?

Het uitgangspunt in dit boek is dat ons brein ons maakt tot wie we zijn. Elke gedachte die ooit bij ons is opgekomen, elk ge-

voel dat we ooit hebben ervaren, elk besluit dat we ooit hebben genomen: het is allemaal gegenereerd door vurende neuronen in dat brein. Toch is ons eigen brein, daar boven op onze nek, niet helemaal van ons. Het is het product van een code die is geschreven, herschreven en bewerkt in de loop van miljoenen jaren. Als we die code leren begrijpen, en ontdekken waarom hij geschreven is zoals hij is, zullen we beter kunnen voorspellen hoe mensen reageren, en begrijpen waarom sommige veelgebruikte manieren van overtuigen vaak mislukken terwijl andere slagen.

De afgelopen twintig jaar heb ik menselijk gedrag bestudeerd in een laboratorium. Mijn collega's en ik hebben tientallen experimenten uitgevoerd om erachter te komen waarom mensen hun besluiten veranderen, hun meningen bijstellen en hun herinneringen herschrijven. We hebben systematisch allerlei stimuli, emoties, contexten en sociale omgevingen gemanipuleerd en vervolgens in de hersenen van de mensen gekeken, hun lichamelijke reacties genoteerd en hun gedrag gedocumenteerd. Het blijkt dat het idee dat de meeste mensen hebben over de oorzaken van verandering van gedachten en gedrag, niet klopt. In dit boek wil ik de systematische vergissingen blootleggen die we maken wanneer we mensen tot andere gedachten willen brengen, en ik wil ook duidelijk maken wat er gebeurt wanneer we daarin wel slagen.

Ik zal beginnen in mijn eigen achtertuin: het verhaal waarin ik bijna werd overgehaald om jaren van wetenschappelijke vorming te negeren, door een man wiens onverwachte invloed op miljoenen anderen voor velen een raadsel is.

* * *

Op de avond van 16 september 2015 rond acht uur zat ik op de bank in de huiskamer te kijken naar het tweede Republikeinse debat op CNN. De presidentsverkiezingen van 2016 behoorden tot de interessantste in de geschiedenis, vol onverwachte plotwendingen en verrassingen. Het bleek ook een fascinerende studie van de menselijke natuur.

Op het podium in de Ronald Reagan Presidential Library in Simi Valley (Californië) stonden twee van de leidende kandidaten: kinderneurochirurg Ben Carson en vastgoedmagnaat Donald Trump. Tussen de discussies over immigratie en belasting door kwam het gesprek op autisme.

‘Meneer Carson,’ begon de gespreksleider, ‘Donald Trump heeft herhaaldelijk in het openbaar een verband gelegd tussen vaccinatie bij kinderen en autisme. U weet dat de medische gemeenschap dat pertinent bestrijdt. U bent kinderneurochirurg. Vindt u dat meneer Trump moet ophouden met dit te zeggen?’

‘Laat ik het zo zeggen,’ antwoordde Carson. ‘Er zijn vele onderzoeken naar gedaan, en die hebben geen correlatie aangetoond tussen vaccinaties en autisme.’

‘Moet hij ophouden met te beweren dat vaccinaties autisme veroorzaken?’ vroeg de gespreksleider.

‘Ik heb het hem net uitgelegd. Hij kan erover lezen als hij wil. Ik denk dat hij een intelligente man is die de juiste beslissing zal nemen zodra hij de ware feiten kent,’ zei Carson.

Ik was het niet altijd eens met Carson, maar op dit punt gaf ik hem gelijk. Toevallig ben ik op de hoogte van de literatuur hierover, niet alleen omdat ik neurowetenschapper ben, maar ook als ouder van twee jonge kinderen die toen tweeënhalf jaar en zeven weken oud waren. Daarom was ik volkomen verrast door mijn eigen reactie op wat Trump vervolgens zei.

‘Ik wil graag reageren,’ zei Trump. ‘Autisme is een epidemie

geworden. [...] Het is helemaal uit de hand gelopen. [...] Zo heb je een prachtige kleine baby, en dan spuit je... ik bedoel, het lijkt wel alsof die spuiten voor paarden zijn, niet voor kleine kinderen. En we hebben zoveel voorbeelden gezien, ook werknemers van me. Pas nog, twee jaar oud, een kind van tweeënhalf jaar, een prachtig kind, lieten ze vaccineren, kwam terug, en een week later kreeg hij gruwelijke koorts, werd heel, heel ziek; en nu is hij autistisch.²¹

Mijn reactie was onmiddellijk en heel lichamelijk. Er kwam een beeld in mijn hoofd van een verpleegkundige die een spuit ter grootte van een paard in mijn kleine baby duwde, en het beeld wilde niet weg. Het maakte niets uit dat ik heel goed wist dat injectiespuiten voor vaccinaties van normale grootte waren, ik raakte in paniek.

O nee, dacht ik, stel dat mijn kind ziek wordt! Het feit dat deze gedachten door mijn hoofd gingen, kwam als een schok. En toch nam de bezorgdheid het abrupt over, een gevoel dat alle ouders kennen, ongeacht hun overtuigingen en achtergronden.

‘Maar weet u,’ zei Carson, ‘het is een feit dat we uitstekend gedocumenteerd bewijs hebben dat er geen verband is tussen vaccinaties en autisme.’

Het maakte niets uit. Wat nou bewijs. Carson had honderd onderzoeken kunnen citeren, maar dat had de plotseling opgestoken storm in mijn hoofd niet kunnen bezweren. Ik werd mee-
gesleept door die paardenspuit waar mijn kind doodziek van zou worden. Het sloeg nergens op. Aan de ene kant stond een kinder-neurochirurg, gewapend met medische peerreview-onderzoeken en jaren van klinische praktijkervaring; aan de andere kant stond een zakenman die met niets anders kwam dan persoonlijke observatie en intuïtie. En toch, ondanks mijn jaren van wetenschappelijke vorming, wist de laatste me te overtuigen. Waarom?

Ik wist precies waarom. En het was dat inzicht waardoor ik weer in de realiteit terecht kwam.

Carson mikte op mijn ‘cerebrale’ kant, terwijl Trump op de rest mikte. En dat deed hij volgens het boekje: dit boek.

Trump speelde in op mijn heel menselijke behoefte aan controle en mijn angst om die kwijt te raken. Hij gaf me een voorbeeld van de vergissing van iemand anders en riep daarmee emoties op. Daardoor paste het activiteitenpatroon in mijn brein zich aan het zijne aan, waardoor de kans groter werd dat ik naar zijn mening zou overhellen. En tot slot waarschuwde hij voor de vreselijke consequenties als ik zijn advies niet zou volgen. In dit boek zal ik uitleggen dat het oproepen van angst vaak een zwakke methode is als we anderen willen overtuigen; in de meeste gevallen werkt het oproepen van hoop beter. Maar angst werkt onder twee omstandigheden heel goed: (a) als je iemand wilt overhalen om iets níét doen, en (b) wanneer de persoon voor je neus al angstig is. In dit geval werd aan beide criteria voldaan. Trump probeerde te lobbyen tegen de handeling van het vaccineren, en zijn doelgroep (jonge ouders) is een schoolvoorbeeld van stress.

Het feit dat ik begreep hoe Trump mijn denken beïnvloedde, hielp me om vervolgens een pauze in te lassen en de situatie opnieuw te evalueren. Ik ging niet van gedachten veranderen: mijn zoontje zal worden gevaccineerd, net zoals bij mijn dochter is gebeurd. Maar ik vroeg me af hoeveel andere jonge ouders zich hadden laten overtuigen door deze argumenten. Ik vroeg me ook af wat er gebeurd zou zijn als Carson beter had ingespeeld op de behoeften, wensen, motivaties en emoties van andere mensen, in plaats van aan te nemen dat ze, na het horen van de feiten, vanzelf de juiste beslissing zouden nemen. Carson sprak hier voor miljoenen en hij liep een buitengewone kans mis om een verandering teweeg te brengen. Dit soort kansen

komen we allemaal tegen. Misschien spreken wij niet vaak voor miljoenen mensen, maar we praten wel dagelijks met anderen: thuis, op het werk, online, offline.

Het punt is dat mensen dolgraag informatie verspreiden en meningen uitwisselen. Dat kun je online duidelijk zien: iedere dag worden er vier miljoen nieuwe blogs geschreven, tachtig miljoen nieuwe Instagramfoto's geüpload en 616 miljoen nieuwe tweets geplaatst. Dat is 7130 tweets per seconde. Achter elke tweet, blog en geüploadede foto zit een menselijk wezen zoals jij of ik. Waarom besteden miljoenen mensen dagelijks miljoenen kostbare ogenblikken aan het delen van informatie?

Het schijnt dat de kans om je kennis met anderen te delen een inwendige beloning oplevert. Uit een onderzoek aan Harvard University bleek dat mensen zelfs geld willen mislopen als hun mening maar bij anderen terechtkomt.² En we hebben het hier niet over goed onderbouwde inzichten. Dit gaat over wat mensen vinden van heel gewone dingen, bijvoorbeeld of Barack Obama van skiën houdt en of koffie beter is dan thee. Uit een hersenscan bleek dat wanneer mensen de kans krijgen om hun pareltjes van wijsheid met anderen te delen, het beloningscentrum in hun hersenen sterk wordt geactiveerd. Als we onze gedachten delen, ervaren we een gevoel van genot en dat drijft ons tot communicatie. Dit is een vernuftig kenmerk van ons brein, want het zorgt ervoor dat kennis, ervaring en ideeën niet worden begraven met degene die ze als eerste kreeg, en dat wij als samenleving profiteren van de producten van vele geesten.

Dat kan natuurlijk alleen als het niet bij delen blijft. We moeten zorgen voor een reactie, voor wat Steve Jobs passend beschreef als het maken van een '*dent in the universe*' (een deuk in het universum). Steeds wanneer we onze mening en kennis delen, is dat met de bedoeling om invloed op anderen uit te oefenen. Die beoogde verandering kan groot of klein zijn. Mis-

schien willen we aandacht vragen voor een sociaal verschijnsel, een hogere verkoop bereiken, mensen anders tegen kunst of politiek laten aankijken, de tafelmanieren van ons kind verbeteren, mensen een ander zelfbeeld bezorgen, anderen beter laten begrijpen hoe de wereld werkt, de productiviteit van ons team vergroten, of misschien alleen onze partner overhalen om minder te werken en met ons mee te gaan op vakantie naar een tropische bestemming.

Maar het probleem is dit: we pakken dat aan vanuit ons eigen hoofd. Als we invloed proberen uit te oefenen, gaan we allereerst van onszelf uit. We bedenken wat voor onszelf overtuigend is, onze gemoedstoestand, onze verlangens en onze doelstellingen. Maar als we het gedrag en de meningen van anderen willen beïnvloeden, moeten we natuurlijk allereerst begrijpen wat er in hún hoofd omgaat, en ons laten leiden door de manier waarop hún brein werkt.

Neem bijvoorbeeld Carson. Als ervaren arts en wetenschapper was hij overtuigd door gegevens waaruit blijkt dat vaccinatie geen autisme veroorzaakt. Daarom nam hij aan dat diezelfde gegevens iedereen zouden overtuigen. Maar mensen zijn niet gemaakt om emotioneel op informatie te reageren. Getallen en statistieken zijn noodzakelijk en ze werken prima om de waarheid te onthullen, maar ze zijn niet genoeg om meningen te veranderen, en voor het oproepen tot actie zijn ze vrijwel nutteloos. Dat geldt net zo goed voor het overtuigen van één persoon als een heleboel personen, een zaal vol potentiële investeerders of alleen je eigen partner. Denk aan klimaatverandering: we hebben ladingen gegevens waaruit blijkt dat mensen een rol spelen in de opwarming van de aarde, en toch gelooft 50 procent van de bevolking het niet.³ Neem politiek: geen enkel cijfer zal een echte republikein ervan overtuigen dat een Democratische president de natie vooruit heeft geholpen, en an-