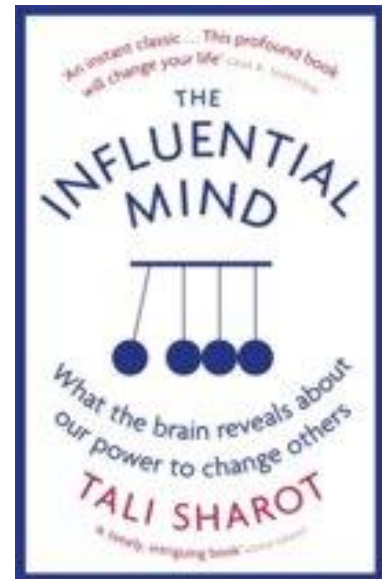


'The Influential Mind'

Neurowetenschapper Tali Sharot beschrijft in zijn bestseller wat kennis over de werking van het brein onthult over onze kracht om anderen te veranderen. Allemaal komen we in situaties waarin we de gesprekspartner willen beïnvloeden om in een richting mee te gaan en bijbehorende keuzes te maken. Dit speelt zich overall af zoals: binnen het gezin, in het onderwijs, op het werk, in leiding geven, sporttraining en coaching. Maar hoe bedreven zijn we hierin, welke valkuilen dienen we te vermijden en hoe kunnen we onszelf op dit punt verbeteren?

Sharot bespreekt zeven tips die ons helpen om anderen gemakkelijker met ons mee te krijgen. Het menselijk brein werkt volgens hem niet via strikt logische regels (zoals feiten en cijfers), maar kent wel andere invalshoeken zoals de cruciale rol van emoties en de kracht van het creëren van benieuwdheid. In zeven stappen vatten we de invalshoeken van Sharot samen. Tussendoor hebben we in (groen gekleurde) kaders het geheel van toelichtingen en nuancerende opmerkingen voorzien.



1. Opgedane overtuigingen.

Als je iemand wilt overtuigen onderschat dan niet dat degene ergens vandaan komt en al bepaalde overtuigingen heeft. Hij heeft ervaringen in eerdere situaties opgedaan die hem hebben gebracht waar hij nu staat. Sommige van die overtuigingen helpen hem verder, andere kunnen blokkerend werken. Bijvoorbeeld omdat ze in de huidige situatie ineffectief zijn.

De tip is om in het begin niet in te zetten op wat er aan de overtuiging van de ander niet klopt. Kritische noten zorgen voor weerstand en een valse start. Het is veel effectiever om eerst te zoeken naar waar overeenkomsten zitten in de intentie en/of de situatie. Zo schep je een gemeenschappelijk platform om de ander in zijn waarde te laten, samen te starten en de beste weg te zoeken. In de communicatieleer spreken we van het principe dat je eerst dient aan te sluiten voordat je kunt leiden.

2. Emotie.

Neurowetenschappelijk onderzoek laat zien dat we elkaar beter begrijpen wanneer onze hersenen emotioneel met elkaar in de pas lopen. Als de ander lacht, dan lach je ook en het gesprek loopt soepeler. Spiegelneuronen spelen hierin een rol. Je kunt de beste argumenten hebben, maar als je emotioneel niet synchroon loopt met de ander dan hoort deze nauwelijks wat je zegt. Aan de andere kant kunnen bij het synchroon lopen van de emotie verhalen heel krachtig mensen overtuigen, zelfs als er geen rationele argumenten aan ten grondslag liggen.

Binnen de ActionType Benadering (ATB) zijn basisemoties als boosheid, dwangmatigheid (overbescherming), blijheid en verdriet, angst en droefheid gekoppeld aan de Diepe Motivationale Drijfveren (DMD's). Door middel van testjes kunnen we laten zien welke dat zijn.

Vergeet derhalve niet om af te stemmen op de emotie die de ander tentoonspreidt. Maak bijvoorbeeld een grapje of vertel een luchtig verhaal. Probeer niet de argumenten alvast af te stemmen voordat je emotioneel verbonden bent.

3. Stimulatie.

Tot dusver hebben we een tweetal basisvoorwaarden besproken. Maar hoe kunnen we er voor zorgen dat mensen hun gedrag veranderen? Een accent op beloning blijkt doorgaans effectief, zeker als die direct aan het moment is gekoppeld. Dit is een van de redenen waarom video-games zo verslavend kunnen zijn.

Een uitzondering zou voor mensen met Competitie als drijfveer kunnen gelden. Voor hen is de angst om iets niet te halen de reden om hun uiterste best te doen. Voor hen triggert niet zo zeer het verlangen naar de beloning, maar juist het vermijden van de dreiging en pijn het niet te halen.

Het is verstandig om tevens het tegenovergestelde in gedachten te houden. Als je wilt dat de ander met iets stopt, blijken waarschuwingen over de negatieve gevolgen effectiever dan het in het vooruitzicht stellen van beloningen. Toch blijft in zijn algemeenheid de focus op een beloning de betere manier om te vertellen waar het naar toe zou kunnen. Maar ook dan houden mensen er niet van dat ze verteld worden wat ze moeten doen.

Mensen met een voorkeur voor Judging zijn van nature precies en taakgericht ingesteld. Ze starten vanuit convergente processen (er is één optie) en gebruiken daardoor nog al eens het woord 'moeten'. Dit tot aversie van mensen met een voorkeur voor Perceiving. Die gaan op basis van de divergente processen van waaruit ze starten uit van meerdere opties. Het is voor hen dus niet moeten, maar werkwoorden als kunnen en mogen die de juiste toon aanslaan.

4. Middel.

Mensen willen voor zichzelf voldoende controle houden. Afhankelijk van de voorkeuren is de een meer risicobereid dan de ander. Er is echter steeds behoefte aan een bepaalde mate van controle zodat we onszelf kunnen zijn.

Dus als je iemand wilt overtuigen of tot iets wilt bewegen, geef dan geen opdrachten maar opties. De keuzevrijheid die hieruit voortvloeit maakt dat mensen de kans krijgen zichzelf te blijven. Als je het verstandig aanpakt bedenk je al brainstormend samen de mogelijke opties of leg je een aantal opties vooraf in. In ieder geval voorkom je dat de ander zich door tijdsdruk in het nauw voelt gedrukt.

De ene persoon kan beter met spontaniteit en snelheid omgaan dan de ander. De ATB linkt dit naast het genoemde onderscheid tussen Judging en Perceiving tevens aan een voorkeur voor Extraversie versus Introversie. De laatsten hebben een grotere behoefte aan innerlijke reflectie en derhalve aan tijd om er op een rustig moment over na te denken.

5. Benieuwdheid.

Al het voorgaande is nutteloos als de ander niet bereid is naar jou te luisteren en geen aandacht wil besteden aan hetgeen je naar voren brengt. In zijn algemeenheid zoeken de hersenen naar positieve informatie en vermijden ze negatieve informatie. Als je informatie positief verpakt raken mensen vaak benieuwd.

Om ze nog meer benieuwd te maken, kun je het als volgt aanpakken. Je geeft informatie in een positieve verpakking, maar zorgt er voor dat het incompleet is. De ander gaat dan moeite doen het ontbrekende stuk in te vullen, bijvoorbeeld door vragen te stellen of er op te gaan broeden. Het invullen van ontbrekende informatie is iets dat het menselijk brein eigen is. Wat je daarmee bereikt is dat het complete verhaal ook van de ontvanger wordt. Dit vergroot de kans dat hij er iets mee gaat doen.

Mensen verschillen in de soort informatie waar ze primair naar op zoek zijn. In dit opzicht maakt de ATB een onderscheid tussen directe (verticale) en indirecte (horizontale) personen. Directe mensen zijn rechtstreeks op de intentie gericht, ze willen weten hoe ze impact kunnen leveren. Indirecte mensen kennen wat je een uitgestelde intentie zou kunnen noemen. Ze richten zich eerst op de situatie en willen informatie hoe ze die positief kunnen beïnvloeden om zo de beste uitgangspositie te creëren om naar de intentie te gaan.

6. Gemoedstoestand.

Zijn we altijd gericht op positieve informatie? Dat is geen wet van Meden en Perzen. Wanneer mensen zich bedreigd of niet op hun gemak voelen, blijken ze meer gevoelig voor conservatieve informatie. Als we ons slecht voelen, willen we liefst op safe spelen. Voelen we ons goed dan is er een grotere risicobereidheid. Stem derhalve de informatie af op de gemoedstoestand van de ander.

7. Andere mensen.

Tot slot is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat als je iemand wilt overtuigen er normaal gesproken sprake is van een omgeving die van invloed is. Besef dat niet alleen jullie twee de uitkomst kunnen beïnvloeden, maar ook anderen. Hoe de omgeving ten aanzien van de ideeën staat is een wezenlijke factor. Als anderen positief over iets zijn dan neigen we in dezelfde richting te denken. Aan de andere kant zorgt een negatieve omgeving er voor dat we zelf ook gemakkelijk negatief gestemd kunnen raken.

Het is de kunst om het eigen idee als iets positiefs en populairs onder anderen te positioneren. Feiten en data spelen hierin in de visie van Tali Sharot (het menselijk brein is geen rationele computer) een ondergeschikte rol, het gaat volgens de neurowetenschapper om het geloof dat je weet te bewerkstelligen.

We onderschrijven de mening van Sharot dat het menselijk brein geen rationele computer is, maar willen tegelijkertijd waken voor het idee dat het voor iedereen hetzelfde werkt. Generaliseren is sowieso gevaarlijk, iets dat helemaal geldt als het om mensen gaat. Daarom willen we naast de inhoud van de voorgaande kaders, graag nog het volgende aanstippen.

Zoals eerder al beschreven door o.a. Carl Gustav Jung laat de ATB zien dat mensen verschillen in voorkeuren. Een belangrijk onderdeel daarin vormen de zogenoemde mentale functies. Het onderscheid tussen Sensing en iNtuitie voorkeuren maakt dat de ene persoon zich voor het verzamelen van informatie van nature richt op het concrete en zintuiglijke van het hier en nu en de ander dat doet aan de hand van abstracte ideeën over wat er in de toekomst zou kunnen zijn. In de communicatie is het effectief op individuele verschillen in filteren van informatie in te spelen.

Hetzelfde geldt voor hoe iemand bij voorkeur beslissingen neemt. Doet hij dat meer op basis van zijn ratio en logische argumenten of meer op basis van zijn gevoel voor affectiviteit. De eerste noemen we de Thinking functie, de tweede de Feeling functie. Thinking is een proces dat onderscheid wil aanbrengen en verschillen zoekt, Feeling zoekt daarentegen naar overeenkomsten en wil die samenbrengen.

Anders dan hoe Sharot suggereert werkt communicatie en het overtuigen van de ander niet op een generieke manier. Zijn uitgangspunten zijn als algemeen concept waardevol, maar op individueel niveau ligt het genuanceerder.

Peter Murphy
Bennie Douwes