

62 veranderprincipes

Sinds Kahneman weten we dat er in ons brein twee systemen zijn. Systeem 1 (S1) is snel en heeft enorm veel capaciteit, maar maakt ook regelmatig fouten. Systeem 2 (S2) is langzaam en minder krachtig, maar wel in staat om de fouten van het andere systeem te corrigeren. In ons boek [50 veranderprincipes](#) beschrijven wij (Peter Brouwer en Theo Janssen) een vijftigtal principes die voor een groot deel ons dagelijks, menselijk gedrag bepalen, aangevuld met een aantal interventies waarmee we bewust kunnen ingrijpen op die gedragsprincipes. We hebben gekozen voor een selectie van 50 principes, maar er zijn er meer. De afgelopen maanden hebben wij over een twaalfstal principes die niet in het boek zijn opgenomen een artikel geschreven op LinkedIn. En aan het einde daarvan beloofden we de gehele bloemlezing aan aanvullende principes in pdf formaat te publiceren, voor iedereen vrij om te downloaden en gebruiken. Bij deze!

Om een beeld te vormen over wat voor soort principes het gaat, eerst een paar voorbeelden.

Laten we beginnen met het principe van wederkerigheid, ook wel reciprociteit genaamd. De wederkerigheidsregel schrijft ons voor dat we teruggeven wat we krijgen. Dit is een logische sociale regel die ervoor zorgt dat de drempel om als eerste iets te geven, zo laag mogelijk is. Het is namelijk ingesleten in ons systeem dat 'wie goed doet, goed ontmoet'. Wie zich niet aan deze regel houdt, die loopt het risico te boek te komen staan als een profiteur, een parasiet. De uiteindelijke sociale sanctie is uitsluiting van het sociale systeem. De regel is belangrijk voor het functioneren van een grotere samenleving omdat hij samenwerking bevordert en parasiteren afstraft. Om je geroepen te voelen een wederdienst te leveren aan iemand die iets voor jou heeft gedaan, hoef je de persoon in kwestie niet aardig te vinden. Het zit in het systeem ingebakken dat je niet graag in de min staat op de balans van geven en nemen. Dat gevoel is zelfs zo sterk dat je vaak (onbewust) een grotere wederdienst bewijst waardoor je zelf in de plus komt te staan.

Een ander voorbeeld is het principe van commitment. Wie A zegt, moet ook B zeggen. Zodra iemand bewust A zegt, zal hij zich daaraan willen houden om niet voor draaikont te worden aangezien, met alle sociale consequenties van dien. Om die eerste A uit te lokken, moet je laagdrempelig beginnen. Op elk echt commitment, hoe klein ook, kan je verder bouwen. Een duidelijk voorbeeld van de kracht van commitment zijn de beruchte ontgroeningspraktijken. Wat bezielt iemand om zich een week lang te laten vernederen om ergens bij te mogen horen? Maar... als je eenmaal die week hebt doorstaan en door je handelen je commitment hebt getoond, dan zal je dat commitment ook trouw blijven. Je hebt A gezegd en de rest van het alfabet zal volgen, met trots! Hoe zwaarder de ontgroening, hoe sterker de band. Je hebt namelijk steeds meer redenen nodig om voor jezelf te rechtvaardigen dat je aan een dergelijk ritueel hebt deelgenomen.

Van dit soort principes zijn er zo'n 300, zo schatten psychologen. Er is echter nog nooit een uitputtende lijst samengesteld. Degene die er het dichtst bij komt, is Buster Benson. Hij heeft een overzicht gemaakt en een voorstel voor indeling gedaan; de cognitieve bias index (List of cognitive biases, Buster Benson, Wikipedia, 2004). In dat overzicht missen nogal wat principes (bijvoorbeeld de principes die met associatie te maken hebben) en er zitten dubbele in. Vandaar dat wij een nieuwe poging gedaan hebben om een volledige en juiste lijst te krijgen inclusief logische indeling. Wij komen niet verder dan 62 principes en we dagen een ieder uit om met een principe te komen die hier niet onder valt.

Wij hebben gekozen voor de term 'principe' omdat we die neutraler vinden dan 'bias'. Een 'bias' suggereert een fout, een negatieve werking. Terwijl deze gedragsprincipes gewoon zijn wat ze zijn. Ze zijn er niet voor niets en ze hebben hun waarde. Pas in een al dan niet bewust gekozen toepassing en in een context kunnen ze negatief of positief uitwerken.

Voordat we de 12 missende principes laten zien benoemen we eerst een aantal kenmerken van gedragsprincipes.

Principes overlappen elkaar

Sommige principes liggen dicht bij elkaar of overlappen elkaar zelfs. 'Afspraak is afspraak' (principe van Commitment) heeft bijvoorbeeld veel weg van 'consistent willen zijn'. Maar consistent willen zijn gaat ook over het vormen van een beeld over een onderwerp (bijvoorbeeld een politieke partij) en dan vast blijven houden aan dat beeld. Dat heeft niets te maken met 'afspraak is afspraak' omdat er geen derde is waarmee een afspraak is gemaakt om dat beeld te vormen. Het is meer

een afspraak met jezelf. Andersom zijn er afspraken die je met anderen maakt, die niets te maken hebben met consistent gedrag te willen vertonen. Maar meer omdat je een sociale verplichting daartoe voelt, of omdat het wordt ondersteund door het principe van wederkerigheid. Kortom: er is zowel overlap als unieke werking. Het zijn daarom verschillende principes, maar hoe die overlap precies verloopt tussen de principes is op dit moment nog niet bekend in de psychologie. Wellicht dat er over een jaar of tien meer duidelijkheid is.

Principes triggeren principes

Door succes uit te stralen (principe Succes) wordt het principe van Autoriteit getriggerd (die man heeft succes, ik zal hem dus maar volgen). In veel voorbeelden die we noemen bij de beschrijving van de principes, zult u een string aan principes herkennen die betrokken zijn bij een gebeurtenis. In praktijkvoorbeelden gaat het vaak over meerdere principes tegelijk. Het is lang niet altijd mogelijk om een voorbeeld te geven waarbij het desbetreffende principe geïsoleerd en als enige principe getriggerd wordt. Er zijn er meestal twee of meer bij betrokken.

Principes triggeren zichzelf

Meestal worden principes automatisch getriggerd van buitenaf. Iemand doet iets voor u, zodat u zich verplicht voelt om iets terug te doen bijvoorbeeld. Iemand maakt een afspraak met u en u voelt zich verplicht om u aan die afspraak te houden. Maar er zijn ook principes die niet door externe gebeurtenissen getriggerd worden. Die zijn er intrinsiek en worden uit zichzelf getriggerd. Denk bijvoorbeeld aan het principe Fun. Dat willen we van binnenuit. Dat hoeft niet getriggerd te worden van buitenaf. Of het principe Succes. Dit zijn intrinsieke principes die ons gedrag bepalen, onafhankelijk van een externe trigger. Ze worden automatisch door Systeem 1 uitgevoerd.

Iedereen is uniek

Zoals iedereen een unieke neus of arm heeft (de ene wat groter dan de ander, de ene wat smaller dan de ander, ...) zo heeft ook iedereen een unieke verzameling principes met een unieke mate van intensiteit per principe. De ene mens is sterk in wederkerigheid maar heeft weinig op met autoriteit, en andersom. De vingerafdruk van principes werkt als een soort interne norm: we vinden onze eigen vingerafdruk leidend en hebben de neiging om mensen te veroordelen die een andere vingerafdruk hebben (bijvoorbeeld een gebrek aan commitment). Feitelijk is het niet veel anders dan zeggen dat het maar raar is dat iemand een been heeft dat rechter staat dan het jouwe. Of dat het maar gek is dat iemand krullend haar heeft. Er is wél iets aan te doen om een principe dat 'achterblijft bij de sociale norm' wat op te vijzelen, maar dat moet je dan wel willen.

De indeling van de principes

Zoals de principes zelf arbitrair zijn, zo is ook elke indeling arbitrair. Het leek ons echter zinvol om de verschillende principes te koppelen aan de bekende piramide van Maslow. Abraham Maslow, één van de grondleggers van de humanistische psychologie, heeft in de jaren 1960 zijn beroemde piramide ontwikkeld (A Theory of Human Motivation, Maslow, Psychological Review, 1943). Alhoewel Maslow's model nooit is bewezen en hij zelf ook niet beweerde dat het een wetenschappelijk model was, wordt zijn gedachtegoed nog altijd breed herkend en erkend.



Maslow zag de mens als een uniek gemotiveerd individu met een brede waaier aan drijfveren. Elk mens streeft naar zelfverwerkelijking of zelfontplooiing. Om dit te bereiken moet een aantal fundamentele menselijke behoeften achtereenvolgens bevredigd zijn. Pas als de onderliggende treden zijn beklommen, komt de volgende trede aan bod. Op deze wijze ontstond een hiërarchie van de menselijke behoeften.

De meest basale behoeften zijn de fysiologische of primaire biologische behoeften zoals voedsel en drinken, warmte en zuurstof. Ze zijn primair omdat ze te maken hebben met overleven, we zullen om weinig anders geven zolang die behoefte niet is bevredigd. Zodra we ons hebben verzekerd van voldoende voedsel en drinken, richten we ons op onze veiligheidsbehoeften: onze behoefte aan

bestaanszekerheid. Zaken als beschutting, bescherming, zekerheid en stabiliteit. Komen we in onbekende situaties of veranderen er bepaalde dingen, dan kan innerlijke onrust ontstaan.

Wanneer al deze behoeften zijn vervuld, richten we ons op onze sociale behoefte, de behoefte om bij een bepaalde groep te horen. Aan deze behoefte wordt voor een deel tegemoetgekomen door ons gezin, maar later bevredigen we die ook door ons bij clubs en verenigingen aan te sluiten. Vervolgens trachten we ons verlangen naar (zelf)waardering en erkenning te bevredigen, te weten: het gevoel van zelfvertrouwen door waardering voor jezelf, je succes en voor wie je bent respectievelijk de behoefte aan de waardering door anderen: aanvaarding, erkenning als persoon, erkenning op grond van kwaliteiten en het verwerven van een bepaalde status. De hoogste staat die een mens kan bereiken, is die van zelfverwerkelijking, het niveau waarbij het er niet meer om gaat zichzelf te bewijzen, hetzij voor zichzelf, hetzij tegenover anderen, maar waarbij zingeving, het doel in het leven, centraal staat.

Veel principes huizen in één van deze lagen. Sommige principes zijn biologisch (overleven, vechten of vluchten, et cetera). Anderen zijn van belang om als soort goed te kunnen samenwerken (bestaanszekerheid), zoals het principe van wederkerigheid. Anderen komen voort uit sociale behoeftes zoals het willen hebben van succes en het voldoen aan met elkaar ongeschreven vastgestelde sociale normen. Hoe dieper in de Maslow piramide, hoe steviger en langer het principe is verankerd in ons DNA. Het reptielenbrein wordt het wel eens genoemd, die onderste laag. Omdat het al in ons DNA zat vóórdát de mensen evolueerden. En hoe langer een principe al in ons DNA zit, hoe krachtiger dit is en des te moeilijker om te ontwijken met Systeem 2, onze ratio. Ook zijn de principes die onderin de Maslow piramide huizen, krachtiger dan de principes daarboven. Er is een hiërarchie, maar hoe deze precies werkt, is nog volledig onbekend.

De principes hebben we ingedeeld volgens deze 'lagen' van Maslow. Maar onder de eerste trede van Maslow voegen we nog een laag toe. Daar plaatsden we de categorie van principes die alle een gevolg zijn van de fysieke tekortkomingen van ons brein. Onze hersenen zijn namelijk tamelijk onderontwikkeld. Hoe verstandig we onszelf ook vinden, laat ons die waan voor eens en voor altijd verstoren: u bent, net als ieder ander, cognitief beperkt. U kunt er niets aan doen; het is een fysieke beperking. Vergelijk ons verstandelijk systeem met een computer en de daarop draaiende programmatuur. Hoe goed en hoe snel de programmatuur ook is, de onderliggende hardware beperkt de snelheid waarmee het totale systeem de informatie verwerkt. We noemen deze categorie van principes, die zijn oorsprong vinden in de beperkingen van ons brein 'cognitieve beperkingen'.

Zo komen we tot het volgende principehuis:



1. Cognitieve beperkingen

Principes die een gevolg zijn van de fysieke beperkingen in ons brein.

2. Bestaanszekerheid

Principes die gerelateerd zijn aan de laagste twee niveaus van de piramide van Maslow: primaire fysiologische behoeften en bestaanszekerheid.

3. Sociale zekerheid

Principes die de volgende twee Maslow-niveaus raken: sociale behoeften en erkenning.

4. Zingeving

Principes uit het leukere Maslow-segment met de hogere doelstellingen in de hiërarchie.

De twaalf missende principes

Het principe *Ego depletion*



Wilskracht wordt vaak vergeleken met een spier: naarmate je hem vaker of langer achtereen gebruikt, raakt ie vermoeid. Dit verschijnsel, het slechts beperkte tijd kunnen volhouden van wilskracht, wordt in de literatuur vaak aangeduid als *ego depletion* of *ego-uitputting*. Het is voor het eerst beschreven door Roy Baumeister (Is the active self a limited resource? Roy Baumeister, et al., *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), p.1252–1265, 1998). Het harde bewijs voor het model is nooit geleverd, of zoals wetenschappers zeggen: het is niet replicerbaar. Sommige onderzoekers (The Moderating Role of Autonomy, Arlen Moller et al., *Society for Personality and Social Psychology*, 2006) wijzen erop dat het effect van *Ego depletion* wel optreedt voor activiteiten waarin sprake is van gecontroleerde motivatie, maar niet voor activiteiten waarin sprake is van autonome motivatie. Anderen (Implicit theories about willpower predict self-regulation and grades in everyday life, Veronika Job et al., *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, p.637-647, 2015) geven aan dat het effect wel optreedt bij mensen die geloven in de uitputtelijkheid van wilskracht, maar niet bij mensen die geloven dat wilskracht onuitputtelijk is. Weer een andere publicatie (Self-Control Does Not Seem to Rely on a Limited Resource, Evan Carter et al., *Journal of Experimental Psychology*, 2015) bepleit dat er in zijn algemeenheid erg weinig bewijs is voor het effect.

Toch willen wij u deelgenoot maken van het principe, omdat het zo bekend is. Kort gezegd gaat het ego-depletionmodel ervan uit dat zelfbeheersing of wilskracht afhangt van een beperkte voorraad mentale energie. Wanneer je je lang probeert te beheersen (in de zin van het ombuigen of opheffen van ongewenst gedrag, ofwel het onder controle krijgen van ongewenste gedragingen en neigingen) dan verbruik je die energie en begint de voorraad langzaam maar zeker op te raken, en wordt het almaar lastiger om je te blijven beheersen. Een voor velen herkenbaar voorbeeld is de zelfcontrole die mensen soms moeten leveren om af te vallen. Terwijl dit overdag met grote moeite nog lukt, vinden velen zich op het einde van de dag, wanneer de wilskracht uitgeput is, terug voor de koelkast. Op zoek naar een lekker stuk kaas, een goed stuk koud vlees of een handje nootjes. Daarnaast geldt dat cognitief belaste (vermoeide) mensen egocentrischere keuzes maken dan minder cognitief belaste mensen, gegeven het volgende voorbeeld (*De menselijke beslisser*, Will Temeijer et al., *Uitgave Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)*, Amsterdam University Press, 2009):

In een experiment werd mensen verteld dat ze meededen aan een marktonderzoek naar chocoladeproducten. Deelnemers kregen tien verschillende soorten chocola te proeven die ze moesten beoordelen op smaak, zoetheid, structuur, enzovoort. De helft van de proefpersonen werd verteld dat ze tot het einde van het onderzoek het eerste merk dat ze voorgeschoteld kregen moesten onthouden. De andere helft van de proefpersonen werd verteld dat ze alle tien merken chocola moesten onthouden.

Waar de eerste helft van de deelnemers met gemak het eerste merk kon onthouden, had de tweede helft van de deelnemers het moeilijker. Het vergt veel cognitieve capaciteit om alle tien chocolamerken goed te kunnen reproduceren. Na afloop kregen de proefpersonen een beloning die duidelijk veel hoger was dan die voor andere proefpersonen. Zoals voorspeld, bleek uit de onderzoeksresultaten inderdaad dat mensen positiever waren over hun 'overbetaling' wanneer zij alle tien chocolamerken moesten onthouden dan wanneer zij slechts het eerste merk moesten onthouden. Met andere woorden: als mensen cognitief zwaar belast waren, gaven zij een relatief egocentrische reactie op een beloning die in hun eigen voordeel was. Personen die slechts licht cognitief belast waren, gaven aan afkerig te zijn van dergelijke onrechtvaardigheid.

Volgens de ego-depletiononderzoekers moet je zorgen dat je energievoorraad weer wordt aangevuld, bijvoorbeeld door te rusten en afstand te nemen of door glucoserijk voedsel te nemen.

In het bedrijfsleven moet ego depletion worden voorkomen, zeker bij het nemen van grote beslissingen. Niet aan het einde van lange slopende vergaderingen of van inspannende werkdagen. Soms is dat moeilijk tegen te houden, managers willen immers vaak graag daadkracht laten zien, maar bewustmaking van dit principe en van het feit dat ego depletion kan leiden tot slechte besluitvorming, kan helpen. Als dat kan leiden tot het verplaatsen van de besluitvorming naar de volgende dag of na het weekend, is dat winst. Op het individuele vlak helpt het om cognitief inspannende taken door de dag heen af te wisselen met routinematig werk. Cognitieve arbeid is bij de meeste mensen het effectiefst in de ochtend, laten we zeggen tussen 10.00 en 12.00. Daarna neemt de scherppte af. Veel mensen denken dat ze geen lunch of ontspanning tussendoor nodig hebben. Niets is minder waar, men is zich het alleen niet bewust. Om exact dezelfde reden is een praatje bij de koffieautomaat effectief. Niet alleen vanwege het sociale aspect, maar ook vanwege de broodnodige ontspanning en afleiding.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Cognitieve beperkingen*.

Het principe Teveel keuzemogelijkheden



Het is misschien geen verrassing voor u: wij mensen zijn lui. We proberen cognitieve inspanningen te beperken om helder en fit te blijven. Op zich is het fijn om veel keus te hebben. We hechten er als mensen immers aan om zelf te kiezen, we willen ons lot in eigen hand houden. Als anderen

voor ons keuzes maken, dan worden we ontevreden. Nee, we houden van keuzevrijheid, het geeft ons een gevoel van invloed. En invloed geeft eigenwaarde. Maar teveel keuze is ook weer niet goed. Het maakt ons onzeker. Als u wel eens in een Amerikaanse supermarkt bent geweest en langs de stellingen met *cereals* (graan- en korenproducten voor het ontbijt, zoals corn flakes en havermout) bent gelopen, zult u zich verbaasd hebben over de enorme hoeveelheid verschillende producten. Het houdt werkelijk niet op. Maar als u er eentje moet kiezen, zou u ervaren dat het echt geen pretje is om zoveel keus te hebben. Teveel keus werkt verlamdend. Of het nu gaat om ontbijtproducten, politieke partijen of wasmachines: u raakt de weg kwijt. En dit zogenaamde *choice overload phenomenon* vertaalt zich in opvallend consumentengedrag: in zo'n situatie krijgen mensen de neiging om ofwel helemaal niets te kopen (we lopen gewoon weg), ofwel om min of meer blind te kiezen, ofwel om slechts enkele alternatieven te overdenken en dan maar de eerste de beste te pakken die we acceptabel vinden. Herbert Simon introduceerde het begrip *satisficing* (een samentrekking van *satisfying* en *sufficing*) om dit laatste verschijnsel te duiden [ref: Rational Choice and the Structure of the Environment, Herbert Simon, Psychological Review, 63, p.129-138, 1956]:

**Evidently, organisms adapt well enough to 'satisfice';
they do not, in general, 'optimize' (Herbert Simon, 1956)**

Een eerste oorzaak voor dit gedrag (weglopen voor teveel keuzes) is volgens Dijksterhuis (Het slimme onbewuste, Ap Dijksterhuis, Prometheus, 2007) dat de alternatieven elkaars aantrekkelijkheid negatief beïnvloeden. We gaan de alternatieven naast elkaar leggen en herkennen daardoor minpunten die we niet gezien zouden hebben als er minder alternatieven voorhanden zouden zijn. Een tweede oorzaak is dat we lui zijn (principe van gemakzucht). Het kost teveel energie om je in al die opties te verdiepen. Alleen de gedachte eraan maakt al moe. Dijksterhuis geeft een mooi voorbeeld van een experiment:

In een winkel boden de winkeliers zes verschillende soorten jam aan. Mensen konden de jam proeven en als ze wilden kregen ze één dollar korting op een jam naar keuze. Het bleek dat 30 procent van de klanten inderdaad jam kocht. Later veranderde men het experiment. In plaats van zes jams werden er 24 aangeboden. Nu bleek dat mensen meer soorten jam proefden, maar dat juist minder mensen jam kochten. Mensen wilden er gewoon niet aan beginnen, kiezen tussen 24 verschillende soorten jams. Uiteindelijk bleek slechts drie procent jam te kopen, één op de tien in vergelijking met de eerdere opzet met zes jams (Dijksterhuis, 2007).

Samenvattend: teveel keuze en gebrek aan overzicht leidt tot slechte beslissingen.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Cognitieve beperkingen*.

Het principe *De vloek van de kennis*



Een direct gevolg van het principe Beschikbaarheid (beschreven in ons boek [50 veranderprincipes](#)) laat zich vangen in de term 'de vloek van de kennis' (curse of knowledge). Een beperking in de communicatie die optreedt zodra twee gesprekspartners zich op verschillende niveaus van kennis bevinden. Het probleem is dat degene met de meeste kennis zich vaak niet meer kan inleven in de situatie waarin hij zich bevond toen hij die kennis nog niet had. Hij heeft niet meer de *beschikbaarheid* over inzicht in zijn toenmalige situatie. Laten we dit eens uitdiepen.

Stel, u zit op een verjaardag en speelt een gezelschapsspelletje. Alle deelnemers nemen één voor één een overbekend liedje in hun hoofd, waarvan ze zeker weten dat de anderen het kennen. Liedjes in de categorie 'Sinterklaas is jarig', 'Bohemian Rhapsody' of het Wilhelmus. En iedere deelnemer moet aan de anderen duidelijk maken welk liedje dat is zonder te zingen, te praten of te neuriën: het enige wat ze mogen doen is met de handen op tafel tikken om het ritme aan te geven. Degene wiens liedje in de kortste tijd wordt geraden, wint. U bent aan de beurt en weet zeker dat u gaat winnen. U hebt namelijk enerzijds een geweldig liedje bedacht en hebt anderzijds een ongelooflijk ritmegevoel én gevoel voor dramatiek. Die combinatie van een goed liedje, een glashelder ritme en uw onovertroffen mimiek gaan u zonder enige twijfel de eindoverwinning bezorgen. Dént u.... Niemand echter blijkt uw liedje te raden. Helemaal niemand. U snapt er helemaal niets van: dat hoort toch iedereen direct?

Nee dus! Wat is er aan de hand? Uw kennis heeft uw beeld vertroebeld. De kloof tussen uw kennis (u weet immers om welk liedje het gaat) en die van de anderen (zij hebben geen idee) is zo groot dat u niet in staat bent zich te verplaatsen in de situatie van de anderen. Uw communicatie komt niet aan. Voor u is het zo simpel en de anderen begrijpen er niets van. En dat begrijpt u weer niet. Het fundamentele probleem dat hier achter zit, is een onbewuste vooringenomenheid door kennis. Zodra u iets weet, iets ervaren heeft of iets gezien heeft, kunt u het niet meer 'onweten', 'onervaren' of 'onzien'. Het is er gewoon en het gaat niet weg. Als u dat vervolgens wilt overbrengen op een ander, laten we u dan de leraar en de ander de leerling noemen. Voor de leraar is alles logisch en voor de hand liggend. Het is voor de leraar extreem moeilijk zich te herinneren hoe het was toen hij het nog niet wist. Het kan tot frustratie aan beide zijden leiden. Leraar: 'maar het is toch zo simpel, waarom begrijp je dat nou niet?'. Leerling: 'dit is echt moeilijk, ik denk dat ik het nooit ga begrijpen'.

Iedereen die dit principe kent en begrijpt, ziet het overal om zich heen: software die voor de ontwikkelaar logisch is, maar een gebruiker die er niets van snapt. Een gebruikshandleiding van een machine waar de fabrikant zo zijn best voor heeft gedaan, maar een klant die er niet mee uit de voeten kan. Of een nieuwe collega in uw organisatie die zich erover verwondert dat iedereen in onbegrijpelijke afkortingen praat.

Dit principe is de oorzaak van veel misverstanden. Het ligt aan de basis voor ruzies tussen vrienden en vriendinnen die lastige zaken via Whatsapp of Facebook willen uitpraten. De schrijver heeft andere beelden bij woorden dan de ontvanger en het ontbreken van correctieve non-verbale communicatie (je ziet of hoort elkaar immers niet) helpt ook al niet. Communiceren is en blijft onze achilleshiel. Het helpt om goed, redundant, helder en eenduidig te communiceren, de boodschap te herhalen, op verschillende manieren en via verschillende kanalen te communiceren en gebruik te maken van verschillende 'zenders'. En: doe geen onnodige aannames. Check, check, doublecheck hoe de boodschap overkomt.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principenhuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Cognitieve beperkingen*.

Het principe *Subliminale waarneming*



Een subliminale boodschap is verborgen in een medium en bedoeld om doorgegeven te worden zonder dat het bewust opgemerkt wordt. Deze boodschappen zouden toch door het onderbewustzijn kunnen verwerkt worden, en aanzetten tot bepaald gedrag.

James Vicary, een onderzoeker op het gebied van marketing, beweerde in 1957 dat boodschappen op een bioscoopscherm die slechts een fractie van een seconde zichtbaar zijn onbewust tot bepaald gedrag leiden. Hij had hierbij een onderzoek opgesteld in een bioscoop waarbij de woorden "koop frisdrank" of "koop popcorn" één dertigste van een seconde tijdens de film in beeld stonden. Uit dit onderzoek bleek dat de verkoop van popcorn en frisdrank met meer dan de helft omhoog waren geschoten. Later is gebleken dat James Vicary zijn hele onderzoek had verzonnen, zodat meer gebruik zou worden gemaakt van een nieuwe reclamemethode van zijn hand. Ook zijn deze resultaten tot op heden niet reproduceerbaar gebleken. Vicary heeft zijn onderzoek later ingetrokken (*Hidden Sell' Technique is Almost Here*, Brean and Herbert, LIFE, 1958).

Een ander bekend voorbeeld is een verkiezingsspotje van George W. Bush. In zijn strijd tegen Al Gore was in zijn tv-reclame na de naam Al Gore heel kort het woord "rats" (ratten) te zien. Het spotje probeerde dus de kandidaat te koppelen aan het negatieve woord "rats". Echter, het is nooit bewezen dat door middel van dit soort spotjes het stemgedrag beïnvloed kan worden. Vermoed wordt dat het effect van subliminale waarnemingen erg klein is. Dit hangt wel af van de mate van blootstelling, waardoor het werkelijke effect moeilijk vast te stellen is. Daarnaast kun je je afvragen of het wel ethisch is om op deze wijze gedrag van mensen te beïnvloeden. Er is namelijk geen enkele keuzevrijheid van de beïnvloede.

Dit principe is een vreemde eend in de bijt in ons boek. We weten namelijk niet zeker of het werkt. Toch wilden we het opnemen, omdat het zo vaak genoemd wordt. Enige nuancering is nog wel op z'n plaats: de subliminale waarneming is wel degelijk aanwezig, maar of daardoor het gedrag ook echt verandert, is nooit aangetoond.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Cognitieve beperkingen*.

Het principe *Sociale bewijskracht*



We kijken vaak naar anderen om te bepalen wat we moeten doen, laten of vinden: we zijn modegevoelig, lopen achter nieuwe technologische trends aan en komen elkaar met massa's andere Nederlanders tegen in populaire vakantiebestemmingen (althans dat deden we voor het coronatijdperk). We volgen het sociaal bewijs, we laten ons vaak leiden door wat anderen doen. Als er één schaap over de dam is, volgen er meer, nietwaar?

Waarom doen we dat? Als individu maak je minder fouten door te leren van het gedrag van de groep, het is in sociaal opzicht een goed functionerend principe. Het wetenschappelijk bewijs voor het bestaan van onbewuste imitatie is overweldigend. Imitatie is functioneel: het bevordert onze veiligheid, het helpt bij het leren en is van invloed op sociale acceptatie. Mensen die ons imiteren vinden we aardig. En andersom, we imiteren mensen vaker naarmate we ze aardig vinden. Imitatie kost geen extra energie, het tegenhouden van imitatie wel. En we doen het vaak onbewust en onbedoeld. Maar soms werkt het juist niet.

Stel je de volgende situatie voor: je komt in de binnenstad, op straat, een zwerver tegen. Hij ziet er niet goed uit, loopt wat met zijn lijf te schudden en te kreunen. Je kent de man niet, je vraagt je onwillekeurig wat zijn gedrag betekent. Is de man fysiek onwel? Of is hij psychisch in de war? Of is dit mogelijk zijn 'normale staat van zijn'? Je kijkt om je heen om te zien wat anderen doen. Je ziet niemand, helemaal niemand, in actie komen, iedereen negeert het gedrag. Je concludeert dat dit zijn normale manier van doen wel zal zijn en loopt door. Echter, achter je rug zakt de man in elkaar, hij overlijdt ter plekke aan een hartaanval: het 'sociale bewijs' om je heen was blijkbaar helemaal geen sociaal bewijs. De andere omstanders twijfelden net zo zeer als jij, maar omdat niemand in actie kwam, gebeurde er niets. Het ene schaap dat nodig was om de anderen in beweging te brengen, ontbrak.

Dergelijke tragische gebeurtenissen gebeuren echt en worden nogal eens uitgelegd als tekenen van verharding van de maatschappij of als het gevolg van de individualisering, het verminderde gevoel van verantwoordelijkheid wanneer je opgaat in de massa. Plausibele verklaringen, maar niet noodzakelijk waar. Een alternatieve verklaring is wat men noemt 'pluralistische onwetendheid'. Wanneer verschillende mensen, die niet met elkaar verbonden zijn, in een situatie als hierboven terecht komen en individueel niet weten wat ze moeten doen, zijn geneigd naar elkaar te kijken voor aanwijzingen. Aangezien niemand het weet en niemand iets vraagt, gebeurt er niets. Een andere verklaring is dat gedeelde verantwoordelijkheid helemaal niet bestaat. We denken al snel dat iemand anders wel de politie of ambulance zal bellen als er een groep mensen om een op straat ingezakt persoon staat. En als iedereen hetzelfde denkt gebeurt er dus niets.

Nog een situatie waarbij het mis kan gaan (en ging): een tijd geleden kwam de toenmalige minister Plasterk van Binnenlandse Zaken in het nieuws toen hij aankondigde dat bestuurders in de openbare sector niet meer mochten verdienen dan 130% van het salaris van een minister. Hij

verwachtte dat de druk van de meerderheid van de bestuurders de anderen zou overhalen hun salaris te laten beperken. Het publiceren van de topsalarissen werkte echter averechts: bestuurders die zich realiseerden dat anderen meer verdienden, eisten dat juist ook voor zichzelf op. Het publiceren van te hoge topsalarissen als publieke schandpaal zou wellicht hebben gewerkt wanneer er maar een paar waren geweest die zoveel verdienden. Maar het ging om duizenden bestuurders. De poging kwam als een boemerang terug: degenen die qua salaris achterbleven waren juist afwijkend en pikten dit niet.

Kortom: wees je bewust van het feit dat je mening of gedrag regelmatig wordt beïnvloed door anderen. Soms laat je het zelf gebeuren, zoals in het geval van de zwerver. Maar soms zijn er ook medemensen die je gedrag bewust proberen te manipuleren, zoals in het geval van Plasterk.

Daarentegen kun je sociale bewijskracht ook zelf bewust gebruiken als middel om bijvoorbeeld een beweging op gang te brengen. Kies dan een representatief schaap (of een kleine kudde) uit en zorg ervoor dat die publiekelijk over de dam gaat. De kans is groot dat, zodra een zeker omslagpunt ('tipping point') is bereikt, de rest volgt.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Bestaanszekerheid*.

Het principe *Egocentriciteit*



Mensen en dieren zijn complexe wezens. Natuurlijk zijn we in ons hart sociaal, dat was evolutionair immers randvoorwaardelijk om te overleven. Maar geldt dat altijd en in alle omstandigheden? Het antwoord is 'neen'. We laten ons leiden door de situatie waarin we zitten en het doel wat we in die specifieke situatie voor ogen hebben. Zo is egocentriciteit, het stellen van jezelf in het middelpunt ten opzichte van anderen, een situationeel bepaald en diepliggend verlangen. Overigens, egocentriciteit lijkt op individualiteit, maar is wezenlijk anders: het gaat bij individualiteit om *onafhankelijkheid van anderen* terwijl egocentriciteit juist gaat om het *stellen in het middelpunt van anderen*. Bij individualiteit heb je geen anderen nodig, bij egocentriciteit juist wel.

Egocentriciteit is een nare eigenschap van ons mensen. Het leidt ertoe dat we, geloof het of niet, bijna allemaal sjoemelen om er zelf beter van te worden (Heerlijk Oneerlijk, Dan Ariely, Maven Publishing, 2012). En we hebben het zelf vaak niet eens door. Naarmate je iets vaker doet, gebeurt het immers steeds automatischer, het wordt gewoontegedrag. Sjoemelen is een breed begrip. We doen het in ons dagelijks leven: we gaan vijf minuutjes eerder weg van het werk, steken een pen van de baas in onze zak of overdrijven op verjaardagen als we vertellen hoe succesvol we op het werk waren. Een mooi voorbeeld is het volgende: om de prestaties te verbeteren (lees: om mensen te stimuleren langer door te werken) besloot een Amerikaans bedrijf ooit tot een gebaar van goodwill. Iedereen die 's avonds na achten nog aan het werk was, mocht eten bestellen. In het begin ging dat prima, maar na enige tijd bleek om één over acht enorm veel eten te worden

besteld en vertrokken opmerkelijk veel medewerkers met het eten in de tas naar huis. Tja, we blijven allemaal mensen!

Schadelijker is professioneel gesjoemel: denk daarbij aan accountants die cijfers oppoetsen, advocaten die meer minuten rekenen dan ze werken en artsen die primair voorschrijven wat goed is voor de farmaceutische industrie.

Uit Ariely's onderzoeken blijkt dat er geen significante verschillen zijn tussen verschillende bevolkingsgroepen. Of je nu student bent, een 'gewone' man, man of vrouw, uit een andere cultuur komt of zojuist een tijdje in de gevangenis hebt gezeten: qua sjoemelbereidheid zijn we in grote lijnen allemaal gelijk. En wat opvallend is: we denken allemaal dat anderen het doen, maar we vinden dat we het zelf niet doen. Ariely geeft als mooi voorbeeld: 'Als ik op een congres vraag: "wie wordt in zijn werk beïnvloed door tegenstrijdige belangen?", steekt niemand zijn hand op. Als ik vraag: "wie denkt dat de meerderheid van de andere mensen hierdoor beïnvloed wordt?", steekt iedereen zijn hand op'.

Ariely onderkent drie aspecten bij het sjoemelen. Allereerst gaat het om situaties waarin belangenconflicten spelen. Bijvoorbeeld in een situatie waarin de belangen van de leverancier afwijken van de belangen van de klant. Helaas is dat meestal zo. De leverancier wil immers verdienen en de klant is erbij gebaat zo weinig mogelijk uit te geven. Op de tweede plaats versterkt het ontbreken van duidelijke regels sjoemelgedrag. Zodra we ruimte krijgen of nemen voor een eigen interpretatie, bedenken we zelf wel iets, meestal in ons eigen voordeel. En ten derde is rationalisatie in ons voordeel. Zodra we er een mooi verhaaltje van kunnen maken, wordt het voor onszelf belangrijker en kunnen we er beter mee leven. Het sjoemelen is dan niet meer zo erg ... vinden we. We rationaliseren en vergoelijken ons eigen sjoemelgedrag.



Oneerlijk gedrag wordt versterkt door een aantal factoren. Zo is er het geven van het slechte voorbeeld. Als uw gesprekspartners op een feestje opscheppen over de manier waarop zij de belastingdienst te slim zijn af geweest, krijgt u misschien ook het gevoel dat u het wel eens kunt gaan proberen. Als we moe worden, bijvoorbeeld na een dag hard werk, neemt de neiging toe de kantjes ervan af te lopen. Als u al een eerste stapje in de verkeerde richting heeft gezet, wordt de drempel lager om het nog eens te doen. En als de schade die we veroorzaken met sjoemelen minder tastbaar is ('die ene pen die ik in mijn zak stop, ach daar merkt toch niemand iets van') hebben we er ook niet al teveel problemen mee. Maar we vergissen ons misschien, dit alles geldt vast niet voor jou, beste lezer ...

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Bestaanszekerheid*.

Het principe *Zekerheid*



In het algemeen hebben mensen een grote voorkeur voor zekerheid (De menselijke beslisser, Will Tiemeijer et al., Uitgave Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Amsterdam University Press, 2009). Praktisch betekent dat, dat men geneigd is onzekerheid af te kopen en dat men evenzo bereid is een premie te betalen voor zekerheid. Laten we eens kijken naar een eenvoudig experiment.

U heeft twee opties waaruit u vrij mag kiezen. Optie A: u ontvangt direct een bedrag van 3 EUR. Optie B: u heeft een kans van 80% op het ontvangen van 4 EUR. De meeste mensen kiezen voor optie A, het zekere alternatief. Dat is niet rationeel, de omgerekende waarde van optie B is immers $0,8 * 4 \text{ EUR} = 3,20 \text{ EUR}$. Een rationeel mens zou dus voor optie B kiezen, omdat die meer waard is dan optie A. Blijkbaar weegt in dit geval de zekerheid *onevenredig* zwaar en geeft die de doorslag. Stel nu dat we in een tweede experiment de kansen op beide opties door tien delen. Zuiver economisch en wiskundig verandert er dan in de afweging tussen beide opties niets. Optie A: u heeft een kans van 10% op het ontvangen van 3 EUR. Optie B: u heeft een kans van 8% op het ontvangen van 4 EUR. In dit geval draait de voorkeur vaak om. Mensen hebben dan meer de neiging tot het kiezen voor optie B. Waarom? Omdat de zekerheid in het eerste experiment ontbreekt. En bij het ontbreken van zekerheid grijpen we terug op de verstandelijk beredeneerde winstkans. We houden dus van zekerheid, we kopen graag zekerheid. We zijn afkerig van risico als we een grote kans hebben om iets te verdienen.

Sterker nog, we proberen onzekere situaties te vermijden en we zijn ronduit slecht in het doordenken van onzekere keuzeopties. Een voorbeeld ter illustratie is het volgende (The disjunction effect under uncertainty, Amos Tversky, Eldar Shafir, Psychological Science, 3, p.305-309, 1992): Amerikaanse studenten kregen een aantrekkelijke optie voorgelegd om een vakantie naar Hawaï te boeken. Een deel van de studenten werd gevraagd zich voor te stellen dat ze net een tentamen gehaald hadden, een ander deel dat ze het tentamen niet gehaald hadden. Beide groepen studenten bleken graag de vakantie te willen boeken. Tot zover een begrijpelijk resultaat. Wat het experiment interessant maakte, was echter dat er ook een derde groep studenten diezelfde reis kreeg voorgelegd. Maar hen was gevraagd zich voor te stellen dat ze nog niet wisten of ze geslaagd of gezakt waren voor het tentamen. Zij waren dus onzeker. Deze groep studenten bleek niet bereid de vakantie al te boeken. En dat is minder begrijpelijk. Wanneer ze de enige twee mogelijke uitkomsten bij deze onzekerheid zouden doordenken (je zakt óf je slaagt, andere mogelijkheden zijn er niet), zou je verwachten dat ze de reis zouden boeken. Dat was immers het resultaat van de eerste twee groepen studenten. En als je op vakantie wilt, los van de vraag of je geslaagd of gezakt bent, zul je waarschijnlijk ook wel op vakantie willen als je het tentamenresultaat nog niet kent. Maar dat bleek niet het geval. Blijkbaar was men, gegeven de onzekerheid, niet in staat de consequenties van de enige twee mogelijke uitkomsten te doordenken. Onzekerheid verlaagt het niveau van logisch nadenken en beïnvloedt daarmee de kwaliteit van de keuze.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Bestaanszekerheid*.

Het principe *Emotionele aanraking*



Bij eerdere principes hebben we gezien dat erkenning, mits op de juiste manier, het welzijn ten goede komt en stimuleert tot een hogere performance en soms ook statusverhogend werkt. Een speciaal type, bijzonder krachtige beloning is die waarbij emoties een rol spelen.

Niet-menselijke primaten, zoals mensapen, besteden wel 15 procent van hun tijd dat ze wakker zijn aan het verzorgen van elkaar, bijvoorbeeld door elkaar te vlooien. En dat doen ze niet (alleen) om elkaar vrij te maken van ongewenste parasieten, maar vooral om elkaar genot te geven en zodoende duurzame banden op te bouwen en te onderhouden (De aap in ons – waarom we zijn wie we zijn, Frans de Waal, Olympus, 2014).

Ook wij mensen zijn bij uitstek gevoelig voor emotionele beloningen, zoals schouderklopjes, een warme glimlach, een oprechte aanraking, een innige omhelzing of een geïnteresseerd stemgeluid. Keltner (de Machtsparadox, een radicaal nieuwe visie op leiderschap, Dacher Keltner, Spectrum, 2016) analyseerde in de Amerikaanse basketbalcompetitie van 2008 de onderlinge aanrakingen van spelers tijdens de wedstrijden. Hij registreerde de bekende aanrakingen, zoals de high five, het slaan met de vuisten tegen elkaar en onstuimige omhelzingen. Maar ook sprongen de spelers uit wederzijdse waardering in de lucht om heupen of borstkassen tegen elkaar te stoten en tikten spelers met hun vuist tegen het hoofd van hun medespeler. Gemiddeld raakte een speler zijn medespeler tijdens de wedstrijd slechts twee seconden aan. Maar de interessante conclusie luidde dat, hoe meer de spelers van een team elkaar aan het begin van het seizoen aanraakten, hoe beter het team aan het eind van het seizoen speelde. Ook waren zij efficiënter bij balbezit in de aanval en hielpen zij elkaar meer bij de verdediging.

De president van de Verenigde Staten schudt naar schatting ieder jaar de handen van zo'n 65.000 mensen. Natuurlijk is dit een politiek ritueel, maar er speelt iets diepers mee: aanraken en aangeraakt worden, is een van de oudste en eenvoudigste manieren waarop mensen een beloning aan anderen geven. Al deze interacties roepen bij de ontvanger de vrijmaking van oxytocine op, een hormoon dat stimuleert tot vertrouwen, samenwerken en delen. Een ware stimulator dus.

We hebben allemaal tijdens de corona-lockdown mogen ervaren hoezeer we de aanraking van anderen missen. Teams, Zoom, Hangout, Webex, et cetera. het blijven toch allemaal surrogaatoplossingen omdat we elkaar niet kunnen aanraken en een groot deel van de non-verbale communicatie missen. Een hand schudden van een zakenrelatie, een dierbare vriend knuffelen, je moeder omhelzen, wat zou het mooi zijn als dit weer terugkomt ...

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Sociale zekerheid*.

Het principe *Dankbaarheid*



Adam Smith (filosoof en econoom, 1723-1790), David Hume (filosoof, 1711-1776) en Charles Darwin (bioloog en geoloog, 1809-1882) pleitten reeds in de 18^e respectievelijk 19^e eeuw voor het tonen en voelen van morele sentimenten als compassie en dankbaarheid. Recenter onderzoek (Counting Blessings versus Burdens: an Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life, Robert Emmons, Michael McCullough, Journal of Personality and Social Psychology, 84, nr, 2, p.377-389, 2003) toonde aan dat gevoelens van dankbaarheid de mens goed doen. Deelnemers namen gedurende negen weken even de tijd om iets te schrijven over dingen waarvoor ze dankbaar zouden kunnen zijn. Zij meldden enkele weken na het onderzoek een betere gezondheid, minder stress en meer positieve emoties dan deelnemers die iets hadden opgeschreven over vervelende voorvallen. Het voelen van dankbaarheid is gezond. Het *tonen* van dankbaarheid, als een impliciete of expliciete expressie, leidt, net als bijvoorbeeld een oprechte aanraking tot een sociale interactie die het gemeenschappelijk belang dient. Dankbaarheid kan zich in vele vormen uiten: een gesproken woord, een e-mail, oogcontact, een omhelzing of een buiging. Maar het kan ook subtieler, door bijvoorbeeld te herhalen wat iemand heeft gezegd. Ze brengen alle waardering over, soms ook een aanmoediging om vooral maar door te gaan. Ze activeren alle hersengebieden die aan beloning en veiligheid zijn gerelateerd en verlagen stress (De Machtspaaradox, een radicaal nieuwe visie op leiderschap, Dacher Keltner, Spectrum, 2016).

De plicht van dankbaarheid is misschien wel de heiligste van alle die de deugden van weldoen ons voorschrijven (Adam Smith, 1759).

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Zingeving*.

Het principe *Dromen inspireren*



Ik weet niet hoe het met u is, maar als ik onder het genot van een biertje of een wijntje met mijn vrouw wegdroom over onze aanstaande vakantie, hopelijk kan dat weer in 2021 ..., dan voel ik me goed. We noemden dat vroeger voorpret. En voorpret, ofwel vooruit dromen, kan mooie dingen met je doen. Het stelt je in staat even de beren op de weg te vergeten. Het schetst een doel, een stip op de horizon, *a promised land*. En als zo'n stip op de horizon een gouden randje heeft, geeft ie energie en stimuleert.

Veel hedendaagse organisaties hebben zo'n stip op de horizon. Ze noemen dat vaak een *mission statement* of ook wel een *purpose*. Een goed missiestatement stimuleert en blijft 'plakken', iedere medewerker kent hem uit zijn hoofd. Wat dacht u van Nike in de jaren '60 van de vorige eeuw: *Crush Adidas*. Los van het ietwat oorlogszuchtige karakter van dit statement en of het u al of niet persoonlijk aanspreekt, het is wel iets waar medewerkers 's morgens hun wekker vroeg voor zetten. Of een minder bloederig alternatief van Microsoft uit de tijd dat PC's nog in de kinderschoenen stonden: *A Computer on every desk and in every home*. Dat is nog eens een toekomst! En dat in een tijd (we schrijven 1977) dat PC's voor hobbyisten waren, de mainframes het zware werk nog deden en de kantoren volstonden met rijen bureaus waaraan medewerkers dag in dag uit tegen stapels formulieren vochten. Inspirerend, nietwaar? Zo werken dromen: ze inspireren. Dromen verklaren ook het succes van loterijen, die rationeel gezien voor de lotenkoper toch echt ongunstig zijn. Met een lot koop je een kleine kans op een grote winst. Ondanks dat we allemaal weten dat lotenkopers over de hele breedte verliezen en dat de lotenverkopers winnen, kopen we massaal staatsloten en postcodeloten. We nemen graag het risico, want meer nog dan de kans op winst, kopen we namelijk dromen....

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Zingeving*.

Het principe *Facial Feedback*



We weten allemaal dat emoties onze houding of gezichtsuitdrukking kunnen beïnvloeden. De 'facial feedback' hypothese stelt echter dat er ook een relatie is tussen emotionele expressies en emotionele gevoelens: expressie leidt tot emotie! Charles Darwin merkte als één van de eersten op dat het toe- of afnemen van expressies de intensiteit van de corresponderende emoties beïnvloedt. De ervaring van emoties wordt beïnvloed door feedback van de spieren die geactiveerd zijn in het gezicht. Dit feedback-mechanisme gaat ook op voor houdingen en vocale processen.

Ook verscheidene andere studies hebben aangetoond dat gezichtsexpressies emoties kunnen initiëren. Een voorbeeld daarvan (Zajonc, R. B., Murphy, S. T., & Inglehart, M., *Psychological review: Feeling and facial efference: Implications of the vascular theory of emotion*, 1989): deelnemers werd gevraagd om een minuut lang de letter 'u' en de letter 'o' uit te spreken. Het uitspreken van de 'u' bleekt te leiden tot een verhoging van de voorhoofdtemperatuur, die op zijn beurt weer leidde tot een gevoel van afkeer. Resultaten laten zien dat deelnemers de 'o' positiever evalueerden dan de 'u'. Zajonc en collegae gebruikten ook 'aa' en 'ee' in hun studie, waardoor een soort glimlach op het gezicht ontstaat. 'Aa' en 'ee' verlagen de voorhoofdtemperatuur, wat leidde tot plezierige gevoelens. De 'aa' en 'ee' werden het meest en de 'u' het minst positief beoordeeld.

William James (Amerikaans psycholoog en filosoof, 1842-1910) gaat nog een stap verder. Hij gaat ervan uit dat emotie *gelijk staat* aan lichamelijke verandering. Elke emotie kent zijn eigen veranderingen in het lichaam (het sneller kloppen van het hart, overeindstaande huidhaartjes, et cetera.) en andersom. James trok uit zijn theorie diverse conclusies, waaronder de facial feedback hypothese. Het idee is: voel je je sip, maar wil je blij zijn, gedraag je dan vrolijk (en in het geval van de facial feedback hypothese: glimlach) ofwel bepaald gedrag leidt tot bepaalde emoties. Emotie is immers niets meer dan een set veranderingen van het lichaam! Eigenlijk herkenden onze voorouders dit principe al; een oude volkswijsheid luidt: 'kleren maken de man'. Ofwel uiterlijke veranderingen creëren innerlijke gevoelens. Ze kunnen zelfs leiden tot gedragsverandering en gewoontevorming, hetzij in positieve, hetzij in negatieve zin.

Net als bij subliminale waarneming zijn er veel mensen die beweren dat de resultaten van de onderzoeken naar facial feedback zijn gefabriceerd en onjuist zijn. Echter, anders dan bij subliminale waarneming, is het bewijs dat deze onderzoeksresultaten incorrect zijn, niet toereikend. Hele volksstammen aan psychologen (meestal van de koude grond) bestrijden elkaar op het internet. Maar als je focust op de serieuze bronnen en websites, dan kan het bijna niet anders dan dat facial feedback wél werkt.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Zingeving*.

Het principe *Ervaringen zijn waardevoller dan objecten*



Thomas Gilovich is professor psychologie aan de Cornell University in de VS. Hij heeft diverse artikelen en boeken gepubliceerd over gedragseconomie en heeft samengewerkt met grootheden als Daniel Kahneman. In onderzoeken die decennia overspannen, heeft hij gevonden dat wij als mensen aanzienlijk meer waardering hebben voor *ervaringen* dan voor *objecten*. En dat is opmerkelijk gezien het feit dat objecten veel langer meegaan dan ervaringen. Een nieuwe iPhone X gaat, laten we zeggen, drie tot vier jaar mee, maar een vakantie waaraan grofweg dezelfde hoeveelheid geld is besteed, is na een week of drie teneinde. Het is puur economisch gezien dus een vreemde keuze om toch voor de vakantie te gaan. Hoe zit dat? Simpel gezegd: een ervaring maakt ons gelukkiger! Laten we dit principe eens afpellen.

Ten eerste: een grote vijand van geluk is *gewenning*. We zijn even heel gelukkig met die iPhone (vooropgesteld dat u een Apple-adept bent natuurlijk), maar slechts *even*. We raken gewend aan de iPhone als we hem een paar weken gebruiken. Het wordt 'gewoon' onderdeel van ons leven, van onszelf. Een vakantie daarentegen (of een dagje naar het strand, een museum of een avondje uit eten) is iets, waar we niet aan kunnen wennen, juist omdat het zo kortdurend is. De korte levensduur wordt op die manier, paradoxaal genoeg, een voordeel in plaats van een nadeel. Inderdaad, op zijn Cruijffiaans: *elk nadeel heb z'n voordeel*.

Ten tweede: als u terugkijkt naar het verleden, kunt u dan iets aanwijzen wat uw leven voorgoed heeft veranderd? Zo ja, tien tegen één dat dat een ervaring was (geboorte van uw eerste kind, uw eerste baan, het behalen van uw rijbewijs) en niet een object. De achtergrond hiervan is het feit dat zo'n ervaring gevoelsmatig onderdeel is van onszelf, ervaringen *vormen onze identiteit*. Terwijl een object altijd buiten onszelf blijft. Een auto is geen onderdeel van het *ik*, hoe mooi u hem ook vindt. Er blijft een afstand bestaan tussen het object en de individu. Ervaringen gaan dus uiteindelijk toch langer mee. Het zijn die ervaringen, en het bijkomende gevoel dat ze bijzonder zijn (juist omdat ze buiten de dagelijkse routine vallen), die bij uitstek het leven verrijken. Goed om te weten, als u mensen wilt motiveren of stimuleren.

Dit principe valt in het door ons geformuleerde principehuis (bestaande uit de types Cognitieve beperkingen, Bestaanszekerheid, Sociale zekerheid en Zingeving), onder *Zingeving*.