

INLEIDING

Wat blijft hangen?

Een vriend van een vriend van mij moet vaak op reis voor zaken. Dave heet hij, geloof ik. Laatst was Dave in Atlantic City voor een belangrijke bespreking met cliënten. Daarna moest hij een tijdje wachten op zijn vlucht en ging hij een borreltje drinken in een plaatselijke bar. Hij had er al eentje op, toen een aantrekkelijke vrouw hem vroeg of hij er nog een lustte. Hij was verrast en gevlaid. ‘Graag’, zei hij. De vrouw ging naar de bar en kwam terug met twee drankjes, een voor haar en een voor hem. Hij bedankte haar en nam een slok.

Dat was het laatste wat hij zich herinnerde. Tot hij weer wakker werd tenminste, compleet gedesoriënteerd. Hij lag in een badkuip in een hotel, zijn lichaam onder het ijs. In paniek om zich heen kijkend probeerde hij te bedenken waar hij was en hoe hij hier was beland. Toen ontdekte hij het briefje: Beweeg je niet, bel het alarmnummer.

Er lag een mobieltje op een kruk naast het bad. Hij pakte het en belde het alarmnummer, een beetje onhandig omdat z’n vingers stijf waren van het ijs. De telefoniste leek bekend te zijn met de situatie: ‘Meneer, voel eens achter u. Steekt er een buis uit uw onderrug?’ Ietwat paniekerig tastte hij achter zich, en jawel, daar zat de buis. De telefoniste zei: ‘Geen paniek, meneer, maar een van uw nieren is gestolen. Er is een bende orgaandieven actief in de stad en die hebben u te pakken gehad. De ambulance is onderweg. Blijf rustig liggen tot ze bij u zijn.’

Dit verhaal is een van de meest geslaagde mythen van de laatste vijftien jaar. Het eerste signaal is de klassieke openingszin: ‘Een vriend van een vriend...’ Is het je wel eens opgevallen dat de vrienden van je vrienden veel interessantere levens hebben dan je vrienden zelf?



Je hebt het verhaal van de gestolen nier vast al gehoord. Er zijn honderden versies in omloop, maar ze hebben drie elementen gemeen: (1) het drankje waarmee is geknoeid, (2) de badkuip met ijs en (3) de clou van de gestolen nier. Er is een versie waarin een getrouwde man het drankje krijgt van een prostituee die hij heeft ontboden in zijn hotelkamer in Las Vegas. Het is moraliteit met nieren.

Stel dat je dit boek sloot, een uur iets anders ging doen en dan iemand opbelde om het verhaal te vertellen, zonder het opnieuw te lezen. Hoogstwaarschijnlijk zou je het prima navertellen. Je vergeet misschien dat hij in Atlantic City was ‘voor een bespreking met cliënten’, maar wat maakt dat uit? De belangrijke elementen heb je wel onthouden.

Het nierdiefstalverhaal is een verhaal dat blijft hangen. Je begrijpt het, je onthoudt het en je kunt het navertellen. En als je het gelooft, pas je voorgoed je gedrag aan. Je neemt niet zo gauw meer een drankje aan van een aantrekkelijke vreemdeling.

Vergelijk dit verhaal van de nierdiefstal eens met de volgende passage, afkomstig uit een paper van een fictieve non-profitorganisatie. ‘Uitgebreide gemeenschapsopbouw leent zich van nature voor een rendement-op-investeringsaanpak, die kan worden weergegeven in modellen op basis van praktijkervaring’ om te vervolgen dat ‘[a] een beperkende factor op de stroom van middelen naar ccr’s is dat de financiers vaak te maken krijgen met doelgroep- of categorievereisten bij het toekennen van subsidies in het kader van rekenschap.’

Sluit het boek en ga een uur iets anders doen. Of nee, bel direct iemand op en herhaal de passage zonder deze opnieuw te lezen. Hoe ver zou je komen?

Is dit een eerlijke vergelijking: een moderne mythe tegenover een speciaal geselecteerde slecht geschreven passage? Natuurlijk niet. Maar hij is wel interessant. De voorbeelden zijn twee uitersten in een spectrum, waarbij het ene uiterste heel gemakkelijk te onthouden is en het andere juist heel moeilijk. Welk voorbeeld benadert de communicatie op je werk het meest? Voor de meeste mensen gaat de communicatie op het werk in de richting van het non-profitvoorbeeld, alsof dat de poolster is die de koers bepaalt. Misschien is dat volstrekt natuurlijk. Sommige ideeën zijn interessant, andere niet. Een bende orgaandieven is interessant. De financiële strategie van non-profitorganisaties beslist niet!

Het is het vraagstuk van aanleg of opvoeding, maar dan toegepast op ideeën: worden ideeën interessant geboren of interessant





gemaakt? Wij betogen hier de opvoedingskant. Hoe pak je je ideeën aan, zodat ze slagen in de wereld?

Veel mensen weten niet goed hoe ze ideeën effectief over het voetlicht moeten brengen, hoe ze het beoogde effect kunnen bereiken. Een biolageleraar wijdt een heel uur aan mitose. Een week later weten nog maar drie kinderen wat het is. Een manager legt de nieuwe strategie uit. Zijn medewerkers knikken enthousiast, om de volgende dag gewoon op de oude voet verder te gaan.

Het is niet eens gemakkelijk om goede ideeën te laten slagen in de wereld. Dat belachelijke verhaal van de nierdiefstal blijft echter circuleren, zelfs zonder ondersteunende middelen. Waarom? Gewoon omdat gestolen nieren beter verkopen dan andere onderwerpen? Of kun je een waar idee dat ook nog eens de moeite waard is even effectief in omloop brengen als dit onware idee?

De waarheid over popcorn in de bioscoop

Art Silverman staarde in een zak popcorn, die ietwat verloren op zijn bureau stond. Het kantoor walmde van de vettigheid. Door het onderzoek van zijn organisatie wist Silverman dat de popcorn op zijn bureau ongezond was, onthutsend ongezond zelfs. En hij moest een manier bedenken om dit duidelijk te maken aan de nietsvermoedende bioscoopbezoekers van Amerika.

Silverman werkt voor het Center for Science in the Public Interest (CSPI), een non-profitgroep die voorlichting geeft over voeding. Het CSPI stuurde zakken popcorn van een tiental bioscopen uit drie grote steden naar een laboratorium om de voedingswaarde te laten analyseren. Iedereen was verbijsterd over de resultaten.

Het Amerikaanse ministerie van Landbouw adviseert ons dagelijks niet meer dan 20 gram verzadigd vet te gebruiken. De laboratoriumtest wees uit dat een gewone zak popcorn 37 gram van dit vet bevatte.

Dit lag aan de kokosolie waarin in de bioscoop de popcorn wordt verhit zodat hij open springt. Kokosolie heeft enkele voordelen op andere oliën: popcorn krijgt hiermee een mooie zijdeachtige structuur en ruikt lekkerder en natuurlijker dan met andere olie. Maar zoals de test liet zien, barst kokosolie van verzadigd vet.

Die ene portie popcorn op het bureau van Silverman, die iemand gewoon zou oppeuzelen tussen de maaltijden door, bevat het dubbele van de maximale aanbevolen dagelijkse hoeveelheid verzadigd vet. En die 37 gram verzadigd vet zat in een medium portie. Het vet van een flinke bak zou waarschijnlijk in drie cijfers moeten worden uitgedrukt.





Het probleem, zo beseft Silverman, is dat de meeste mensen niet weten wat '37 gram verzadigd vet' betekent. De aanbevolen dagelijkse hoeveelheden worden niet onthouden. Is 37 gram goed of slecht? En als ze wel weten dat het slecht is, is het dan echt slecht (zoals sigaretten) of gewoon slecht (zoals koekjes of een milkshake)?

Zelfs bij de zinsnede '37 gram verzadigd vet' kijken de meeste mensen glazig voor zich uit. 'Er is niks leuks aan verzadigd vet', zegt Silverman. 'Het is een droog, academisch gegeven. Wie maalt erom?'

Silverman had een visuele vergelijking kunnen maken: een advertentie waarin hij het verzadigde vet in popcorn naast de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid zette. Misschien met staafgrafieken, waarbij de ene staaf tweemaal zo hoog was als de andere, maar op een of andere manier was dat te wetenschappelijk, te rationeel. De hoeveelheid vet in de popcorn was in zekere zin niet rationeel, maar juist belachelijk. Het CSPI moest een manier vinden om het belachelijke over het voetlicht te brengen. En Silverman bedacht een manier.

Op 27 september 1992 belegde het CSPI een persconferentie, waarop de volgende boodschap werd gepresenteerd: 'Een medium portie popcorn in een doorsnee buurtbioscoop bevat meer aderverstoppend vet dan een ontbijt met eieren en spek, een lunch van Big Mac met friet en een diner met biefstuk met alles erop en eraan bij elkaar!'

De mensen bij het CSPI verwaarloosden ook het visuele aspect niet: ze dienden het hele vette buffet op voor de televisiecamera's. Het ongezonde eten van een hele dag uitgesteld op een tafel. En al dat verzadigd vet zat in één zak popcorn gepropt!

Het verhaal was direct een sensatie en werd overgenomen door CBS, NBC, ABC en CNN. Het kwam op de voorpagina van *USA Today*, de *Los Angeles Times* en het stijlkatern van *The Washington Post*. Leno en Letterman maakten grapjes over de in vet gedrenkte popcorn, en er werden juweeltjes van koppen geschreven: 'Popcorn niet geschikt voor alle leeftijden', 'Licht, actie, cholesterol!' 'Megavette voorstelling.'

Het idee kwam over het voetlicht en bleef hangen. Bioscoopbezoekers keerden zich af van popcorn omdat ze akelig werden van de bevindingen. De omzet van bioscoop popcorn kelderde. Het personeel van bioscopen raakte gewend aan de vraag of de popcorn was bereid met goede of slechte olie. Weldra kondigden de meeste grote bioscoopketens zoals United Artists, AMC, en Loews aan dat ze geen kokosolie meer zouden gebruiken.





Of een idee beklijft of niet

Dit popcornverhaal is een idee dat met succes onder de aandacht is gebracht. En dat is nog niet alles: het is een wáár idee dat met succes onder de aandacht is gebracht. Het CSPI wist iets waarvan het de wereld deelgenoot wilden maken. Het bedacht een manier om het idee naar buiten te brengen, zodat de mensen zouden luisteren en het ter harte zouden nemen. En het idee bleef hangen, net als het verhaal van de nierdiefstal.

Het leek eerlijk gezegd geen gemakkelijke klus voor het CSPI. Dat popcorn in bioscopen erg vet is, is bij lange na niet zo'n smeug verhaal als een bende orgaandieven. Er werd niemand wakker in een badkuip met olie. Het was geen sensationeel verhaal, niet eens bijzonder amusant. Er was geen natuurlijke publieksgroep voor het nieuws: niemand doet moeite om het nieuws over popcorn bij te houden. Er waren geen beroemdheden, modellen of aanbiddelijke huisdieren bij betrokken.

Kortom: de popcornboodschap had veel weg van de boodschappen waarin de meeste mensen grossieren: interessant, maar niet sensationeel; waar, maar niet overweldigend, belangrijk, maar geen kwestie van leven of dood. Tenzij je in de reclame of de pr zit, heb je waarschijnlijk weinig middelen ter ondersteuning van je ideeën: geen reclamebudget van vele miljarden dollars, geen team professionele tekstschrijvers. Je ideeën moeten het op eigen kracht redden.

We hebben dit boek geschreven om ervoor te zorgen dat je ideeën blijven hangen, dat ze worden begrepen en onthouden, en blijvend effect hebben op de mening of het gedrag van je publiek. Het is de moeite waard om je af te vragen of je ideeën moeten beklijven. Voor het leeuwendeel van de communicatie is dit helemaal niet nodig. Een vraag als 'Kun je de jus even doorgeven?' hoeft verder niet te blijven hangen. Als je je vrienden vertelt over je relatieproblemen, probeer je geen blijvend effect te sorteren.

Niet alle ideeën hoeven te beklijven. Als je mensen vraagt hoe vaak ze willen dat een idee blijft hangen, is het antwoord tussen de 'eens per maand' en 'eens per week', twaalf tot tweeënvijftig keer per jaar dus. Voor managers zijn dit 'grote ideeën' over de nieuwe strategische koers en gedragsrichtlijnen. Docenten proberen hun studenten iets door te geven over onderwerpen, conflicten en trends; thema's en denkwijzen die beklijven lang nadat de individuele feitjes zijn vervaagd. Columnisten proberen de mening van lezers over allerlei aangelegenheden te veranderen. Religieuze leiders proberen spirituele wijsheid te delen met hun gemeente. Non-profitorganisaties





proberen vrijwilligers en donateurs te overreden hun tijd of geld aan een goede zaak te geven.

Omdat het belangrijk is dat deze ideeën blijven hangen, is het verrassend hoe weinig aandacht er aan dit thema wordt besteed. Advies over communicatie heeft vaak betrekking op de manier waarop de boodschap wordt gebracht: 'Rechttop staan, oogcontact maken, de juiste handgebaren maken. Veel oefenen, maar oppassen dat het niet ingestudeerd klinkt.' Soms krijgen we advies over de structuur: 'Eerst vertellen wat je gaat vertellen. Dan vertellen wat je wilt vertellen. En vervolgens vertellen wat je hebt verteld.' of 'Eerst de aandacht trekken met een grapje of anekdote.'

Een ander soort advies betreft kennis van het publiek: 'Weet wat je luisteraars ter harte gaat, dan kun je je communicatie daarop toesnijden.' En ten slotte het meest algemene refrein van communicatieadvies: 'Herhalen, herhalen, en nog eens herhalen.'

Al dit advies is natuurlijk zinnig, de nadruk op herhaling mogelijk uitgezonderd (als je iemand tienmaal hetzelfde moet vertellen, was het idee waarschijnlijk niet bijster goed opgezet. Geen enkele mythe hoeft tienmaal te worden herhaald). Het bovenstaande advies heeft bovendien een flagrant gebrek: Art Silverman heeft er niets aan als hij de beste manier zoekt om uit te leggen dat popcorn in de bioscoop echt heel ongezond is.

Silverman weet ongetwijfeld dat hij oogcontact moet maken en moet oefenen. Maar welke boodschap moet hij oefenen? Hij kent zijn publiek: de mensen die van popcorn houden en niet weten hoe ongezond het is. Maar welke boodschap wil hij hun meedelen? En het wordt nog ingewikkelder, want Silverman beschikte niet over de luxe van herhaling: hij kreeg maar één kans om te zorgen dat de media aandacht schonken aan zijn verhaal.

En denk eens aan de onderwijzeres. Ze kent haar doel: doceren wat verplicht is volgens de onderwijsinspectie. Ze kent haar publiek: derdeklassers met een scala van kennis en vaardigheden. Ze kan doelmatig spreken: ze is virtuoos in houding, dictie en oogcontact. Dus: het doel is duidelijk, het publiek is duidelijk en de formule is duidelijk. Niet duidelijk is hoe ze de boodschap moet opbouwen. Biologiestudenten moeten weten wat mitose is. Wat staat haar te doen? Er is een oneindig aantal manieren om dit te doceren. Welke manier beklijft? En hoe weet je dat van tevoren? In ruimere zin is de vraag dus: hoe formuleer je een idee zodat het blijft hangen?





De aanleiding tot dit boek

Enkele jaren geleden beseften wij, broers Chip en Dan Heath, dat we al tien jaar bekeken hoe je kon zorgen dat ideeën blijven hangen. Onze expertise lag op zeer uiteenlopende terreinen, maar allebei hadden we ons toegespitst op dezelfde vraag: waarom wordt het ene idee een succes, en het ander een fiasco? Dan had een passie voor onderwijs. Hij was medeoprichter van de nieuwe uitgeverij Thinkwell die een ietwat ketterse vraag stelde: hoe zou je met video en nieuwe technologie een handboek van de grond af opbouwen? Als hoofdredacteur van Thinkwell moest Dan samen met zijn team manieren zoeken om vakken als economie, biologie, algebra en natuurkunde zo goed mogelijk te doceren. Hij was in de gelegenheid om samen te werken met de meest doelmatige en populaire docenten in het land: de algebradocent die ook cabaretier was; de biologieleraar die was genomineerd als docent van het jaar; de economieleraar die ook kapelaan was en toneelschrijver. In wezen kreeg Dan een spoedcursus in datgene waarin excellente docenten uitmunten. En elke leraar had weliswaar een unieke stijl, zo ontdekte hij, maar hun onderwijsmethode was vrijwel identiek.

Chip, hoogleraar aan Stanford University, vroeg zich al tien jaar af waarom slechte ideeën soms succes hebben in de sociale markt van ideeën. Hoe kan een onwaar idee een waar idee verdringen? En waarom is het ene idee virulenter dan het andere? Als uitgangspunt voor deze vraagstukken dook hij in ideeën die van nature blijven hangen, zoals broodjeaapverhalen en complottheorieën. In de loop der jaren heeft hij de meest weerzinwekkende en absurde verhalen beter leren kennen dan hem lief is. Een kleine greep uit het aanbod:

- ▶ De Kentucky Fried Rat. Elk verhaal over fastfood en ratten valt in vruchtbare aarde.
- ▶ Coca-Cola verteert je botten. Een grote angst, die vooral leeft in Japan, maar het land is nog niet getroffen door een epidemie van slappe tieners.
- ▶ Als je met je lichten knippert naar een auto die zijn koplampen niet aan heeft, word je neergeschoten door een bendelid.
- ▶ De Chinese Muur is het enige bouwwerk dat zichtbaar is vanuit de ruimte. De muur is heel lang, maar niet zo breed. Als de muur zichtbaar was, zou elke autosnelweg ook zichtbaar zijn, en wellicht enkele grote bedrijfsgebouwen ook.
- ▶ Je gebruikt slechts tien procent van je hersenen. Als dit waar is, zou hersenletsel niet zo zorgelijk zijn.





Samen met zijn studenten heeft Chip honderden uren lang van nature beklivende ideeën verzameld, gecodeerd en geanalyseerd: stadssagen, oorlogsgeruchten, complottheorieën en grapjes. Stadssagen zijn onwaar, maar veel ideeën met een natuurlijke plakfactor zijn wel waar. De oudste soort is mogelijk het gezegde, een pareltje van wijsheid dat vaak eeuwenlang in allerlei culturen standhoudt. Meer dan vijfenvijftig verschillende talen kennen een versie van 'waar rook is, is vuur'.

In zijn onderzoek naar zulke ideeën van stavast, banale en diepzinnige, heeft Chip met meer dan 1700 deelnemers ruim veertig experimenten uitgevoerd over vraagstukken als:

- ▶ Waarom Nostradamus na vierhonderd jaar nog steeds wordt gelezen.
- ▶ Waarom de verhalen uit *Chicken Soup for the Soul* inspirerend zijn.
- ▶ Waarom men hardnekkig blijft geloven in ondoelmatige huismiddeltjes.

Enkele jaren geleden startte hij aan Stanford een nieuw college onder de naam 'Hoe zorg je dat ideeën blijven hangen', met als uitgangspunt: als we begrijpen waarom sommige ideeën van nature beter bekliven dan andere, kunnen we ook zorgen dat onze eigen hoodschappen beter blijven hangen. De laatste paar jaar heeft hij dit college gegeven aan enkele honderden studenten met een loopbaan als manager, beleidsanalist, journalist, ontwerper en filmregisseur voor de boeg.

Om het verhaal van de gebroeders Heath af te maken: in 2004 drong het tot ons door dat we beide hetzelfde probleem benaderden, ieder vanuit een andere invalshoek. Chip had onderzocht en gedoceerd waarom ideeën blijven hangen. Dan probeerde pragmatische manieren te bedenken om te zorgen dat ideeën blijven hangen. Chip had het succes van verschillende stadssagen en verhalen vergeleken, Dan het succes van verschillende wiskundemethoden en curricula.

Chip was onderzoeker en docent, Dan praktijkman en schrijver. (En we wisten dat onze ouders blij zouden zijn als we meer tijd samen doorbrachten.)

We wilden ideeën met een natuurlijke en kunstmatige plakfactor ontleden en nagaan waarom ze bekliven. Waarom zijn die broodje-aapverhalen zo pakkend? Waarom zijn sommige scheikundelessen effectiever dan andere? Waarom doen in praktisch elke samenleving allerlei vergelijkbare gezegden de ronde? Waarom verbreiden sommige politieke ideeën zich, terwijl andere helemaal niet aanslaan?





Kortom: we probeerden te begrijpen wat blijft hangen. We ontleenden de terminologie van ‘wat beklijft’ aan een van onze favoriete auteurs, Malcolm Gladwell. In 2000 schreef Gladwell een briljant boek met als titel *The Tipping Point* (*Het beslissende moment*, Contact, 2006). Hierin onderzocht hij welke krachten een sociale kentering veroorzaken, of maken dat een idee van een kleine groep overspringt op een grote, zoals besmettelijke ziekten zich razendsnel verbreiden zodra een zekere kritische massa is geïnfecteerd. Waaraan dankt het merk Hush Puppies zijn wedergeboorte? Waarom kelderden de misdaadcijfers zo plotseling in New York City? Waarom werd het boek *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* een bestseller?

Het beslissende moment, *The tipping point*, wordt volgens Malcolm Gladwell bepaald door drie factoren. De eerste is de juiste mensen, en de derde de juiste context. De tweede, ‘de beklijvende factor’, maakt dat een kentering waarschijnlijker is als de innovatie beklijft. Toen *The Tipping Point* uitkwam, besefte Chip dat ‘stickiness’ (de plakfactor) het perfecte woord was voor het kenmerk dat hij najoeg met zijn onderzoek naar de markt van ideeën.

Dit boek vormt in zekere zin een aanvulling op *The Tipping Point*: We willen nagaan welke kenmerken de reden zijn dat ideeën blijven hangen, een thema dat het bestek van Gladwells boek te buiten gaat. Gladwell wilde weten waardoor sociale ideeën een epidemie werden. Wij willen nagaan hoe je effectieve ideeën opbouwt: waarom sommige blijven hangen en andere vervliegen. We richten onze blik dus op andere domeinen dan *The Tipping Point*, met dank aan Gladwell voor de term ‘stickiness’. Die bleef plakken.

Wie heeft Halloween vergald?

In de jaren zestig en zeventig kwam de traditie van Halloween, trick-or-treat (truc of traktatie), onder vuur te liggen. Geruchten deden de ronde over Halloweenadisten die scheermesjes in appels verstopten en explosieven in snoepgoed. De geruchten hadden in het hele land gevolgen voor de Halloweentraditie. Ouders gingen het opgehaalde snoep zorgvuldig inspecteren. Scholen openden 's nachts hun deuren om kinderen een veilige omgeving te bieden voor hun trick-or-treattraditie. Ziekenhuizen boden aan om het snoepgoed door te lichten met röntgenapparatuur.

In 1985 wees een peiling van ABC News uit dat zestig procent van de ouders bang was dat hun kinderen het slachtoffer zouden worden van de Halloweenadisten. Tot op de dag van vandaag drukken ze hun kinderen op het hart alleen voorverpakte snacks te eten. Een triest





verhaal: een familiefeest wordt verpest door slechteriken die het om onverklaarbare redenen op kinderen hebben gemunt. In hetzelfde jaar kreeg het verhaal echter een merkwaardige wending. Schokkende feiten kwamen aan het licht: het was een mythe.

De sociologen Joel Best en Gerald Horiuchi hebben alle gemelde Halloweenincidenten sinds 1958 onderzocht. Ze vonden geen enkel geval van kinderen die in levensgevaar waren gekomen doordat vreemden met hun Halloween-snoepgoed hadden geknoeid.

Twee kinderen stierven op Halloween, maar hun dood was niet te wijten aan vreemden. Een vijfjarige jongen vond het heroïnevoorraadje van zijn oom en stierf aan een overdosis. Zijn familie probeerde zich in te dekken door heroïne over zijn snoepgoed te strooien. En een zoon kwam om doordat zijn vader cyanide op zijn snoep had gedaan, in de hoop de verzekeringsuitkering op te strijken.

Met andere woorden: gedegen sociale wetenschap wijst uit dat je best snoepgoed kunt aannemen van vreemden, maar juist moet oppassen voor je familie.

Miljoenen ouders hebben de laatste dertig jaar hun gedrag veranderd door dit verhaal van snoepgoed waarmee geknoeid is. Buren gingen elkaar wantrouwen. Zelfs de wet is aangepast: in Californië en New Jersey zijn in de wet nu speciale straffen opgenomen voor knoeien met snoepgoed. Waarom was dit idee zo'n succes?

Zes principes van beklijvende ideeën

Het Halloweenverhaal is in zekere zin de tweeling van het CSPI-verhaal: in beide gevallen schuilt er onverwacht gevaar in een alledaagse activiteit: het nuttigen van Halloween-snoepgoed, en van popcorn in de bioscoop. Beide gevaren waren te voorkomen met eenvoudig optreden: het snoepgoed van je kind inspecteren; geen popcorn meer eten in de bioscoop. In beide gevallen is er sprake van levendige, concrete beelden, die zich gemakkelijk vasthaken in je geheugen: een scheermesje in een appel en een tafel vol vet voedsel. Beide verhalen moeten het hebben van emotie: angst bij het Halloween-snoepgoed en afschuw bij de popcorn.

Ook het verhaal van de gestolen nier heeft een aantal van deze kenmerken: de zeer onverwachte wending in het verhaal van een man die een pintje gaat pakken en er een nier bij inschiet; veel concrete details: de met ijs gevulde badkuip, die merkwaardige buis in de onderrug; emoties: angst, afschuw, argwaan.

We zagen steeds dezelfde patronen in allerlei succesvolle ideeën. Het onderzoek van Chip en tientallen anderen — folklore-experts,





psychologen, onderwijsonderzoekers, politicologen en gezegdeverzamelaars — wees uit dat beklivende ideeën bepaalde kenmerken gemeen hadden. Er is geen ‘recept’ voor een beklivend idee, zo sterk kunnen we het niet stellen, maar beklivende ideeën berusten wel op gemeenschappelijke principes die de kans van slagen groter maken.

Het is net als bij de kenmerken van een topbasketballer. Je weet vrij zeker dat hij lang, snel, lenig en sterk moet zijn en ruimtelijk inzicht moet hebben. Maar hij hoeft niet per se ál deze eigenschappen te hebben. Sommige verdedigers zijn iele mannetjes van 1,75 meter. En wie al die kenmerken heeft, is nog geen basketbaltopper: er zijn genoeg trage, klunzige mannen die heel lang zijn. Maar als je een team samenstelt uit onbekenden, is je beste gok een kerel van twee meter.

Bij ideeën werkt het precies zo. Je kunt leren ideeën te spotten die een natuurlijk voordeel hebben, zoals die vreemdeling van twee meter. Verderop in het boek bespreken we de reclamecampagne van Subway met Jared, een dikke student die meer dan negentig kilo kwijtraakte door elke dag Subway-sandwiches te eten. De campagne was een eclatant succes en hij kwam niet eens van zo’n onbetaalbaar reclamebureau, maar van een vestigingseigenaar met gevoel voor een goed verhaal.

Vanaf hier gaat de basketbalvergelijking niet meer op: in de wereld van ideeën kun je de spelers genetisch manipuleren. Je kunt ideeën aanpassen om de plakfactor zo sterk mogelijk te maken. Toen we ons verdiepten in honderden beklivende ideeën, constateerden we dat er stevast zes principes een rol speelden.

PRINCIPE 1: EENVOUDIG

Hoe kom je bij de wezenlijke kern van je ideeën? Een geslaagd advocaat zegt: ‘Als je tien punten aanvoert, zal de jury er geen een onthouden, ook al zijn ze alle tien prima.’ Schrappen, schrappen en nog eens schrappen, zodat je de kern overhoudt, daar komt het op aan. Genadeloos prioriteiten stellen is het devies. Je streeft niet per se naar een korte bewering: het gaat niet om de soundbite. Gezegden zijn ideaal. Je moet ideeën formuleren die tegelijk eenvoudig en diep zijn. Een gouden regel is het ultieme model van eenvoud: een bewering van één zin die zo diep is dat iemand een heel leven lang kan leren om deze te volgen.





PRINCIPE 2: ONVERWACHT

Hoe kun je de aandacht van je publiek trekken en hun belangstelling vasthouden als je iets langer nodig hebt om je idee over het voetlicht te brengen? Door hun verwachtingspatroon te doorbreken. Door iets te vertellen wat tegen hun intuïtie indruist: dat een zak popcorn even ongezond is als een hele dag vet eten! Of door hun aandacht te trekken met een element van verrassing, een emotie waardoor ze alerter worden en zich beter concentreren. Maar verrassing houdt geen stand. Wil het idee beklijven, dan moet je belangstelling en nieuwsgierigheid opwekken. Hoe houd je de studenten bij de les in het achtenveertigste geschiedenisuur van het jaar? Je kunt hun nieuwsgierigheid langer vasthouden door systematisch leemten in het informatieaanbod te creëren om deze vervolgens op te vullen.

PRINCIPE 3: CONCREET

Hoe kun je je ideeën duidelijk maken? Door ze uit te leggen in termen van menselijk handelen, van zintuiglijke informatie. Daar gaat het vaak mis bij zakelijke communicatie. ‘Missie’, ‘synergie’, ‘strategie’, ‘visie’; vaak zijn ze zo dubbelzinnig dat ze bijna elke betekenis verliezen.

Van nature beklijvende ideeën wemelen van de concrete beelden – badkuipen met ijs, scheermesjes in appels – want onze hersenen zijn erop gebouwd om concrete gegevens te onthouden. In gezegden worden abstracte waarheden vaak weergegeven in concrete gegevens: ‘Eén vogel in de hand is beter dan tien in de lucht.’ Concreet formuleren is de enige manier om te zorgen dat je idee voor iedereen in het publiek hetzelfde betekent.

PRINCIPE 4: GELOOFWAARDIG

Hoe zorg je dat mensen je ideeën geloven? Als de voormalig algemeen directeur van de gezondheidsdienst een praatje houdt over volksgezondheid geloven de meeste mensen zijn ideeën zonder voorbehoud. Maar in alledaagse situaties heb je meestal niet zoveel gezag. Ideeën moeten hun eigen geloofwaardigheid hebben. Je moet mensen altijd gelegenheid geven je ideeën te toetsen of uit te proberen, een ‘eerst proberen, dan kopen’ formule voor ideeën. Om iets te beargumenteren, grijpen de meeste mensen instinctief naar harde cijfers. In de meeste gevallen werkt dit juist averechts. In het enige debat van de presidentsverkiezingen van 1980 tussen Ronald Reagan en Jimmy Carter had Reagan de stagnerende economie in allerlei cijfers kunnen vatten, maar hij stelde gewoon een eenvoudige vraag,





waarmee kiezers zelf de proef op de som konden nemen: ‘Voordat je gaat stemmen moet je je gewoon afvragen of je beter af bent dan vier jaar geleden.’

PRINCIPE 5: MET GEVOEL

Hoe zorg je dat je ideeën mensen na aan het hart komen te liggen? Door te zorgen dat ze iets voelen. Bij de popcorn in de bioscoop laat je hen walgen van het ongezonde vet. De waarde ‘37 gram’ roept op zichzelf geen emotie op. Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen eerder iets geven voor een behoeftig individu dan voor een hele arme streek. We zijn geprogrammeerd om iets te voelen voor mensen, niet voor abstracte zaken.

Soms moet je zoeken naar de juiste emotie om te kanaliseren. Met angst krijg je tieners nauwelijks zover dat ze stoppen met roken. Het lukt beter als je hen overtuigt van de leugenachtigheid van de tabakssector.

PRINCIPE 6: MET EEN VERHAAL

Hoe zorg je dat mensen consequenties verbinden aan je ideeën? Je vertelt een verhaal.

Brandweerlieden wisselen na elke brand hun ervaringen uit en vergroten hiermee hun ervaring: na jaren van zulke verhalen beschikken ze over een rijker corpus van kritieke situaties waarmee ze te maken kunnen krijgen, én de geschikte respons op zulke situaties. Onderzoek wijst uit dat je je beter redt uit een situatie, als je deze in je hoofd reeds hebt doorlopen. Luisteren naar verhalen is een soort vluchtsimulatie, waardoor je sneller en doeltreffender kunt reageren.

Dit zijn de zes principes van succesvolle ideeën. Kort maar krachtig: een eenvoudig, onverwacht, concreet, geloofwaardig verhaal met gevoel. In het Engels vormen de eerste letters het acroniem **SUCCESS** (Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional, Story). Dit is puur toeval natuurlijk, en een beetje parmantig, maar het bekt beter dan de andere trefwoorden en volgordes.

Je hebt geen speciale expertise nodig om deze principes toe te passen. Er is geen officiële kwalificatie voor het formuleren van beklijvende ideeën. Bovendien zijn de principes veelal een kwestie van gezond verstand: of had jij niet ook reeds het idee dat je het eenvoudig moest houden en een verhaal moest vertellen? Er is immers geen grote achterban voor overmatig gecompliceerd levenloos proza.





Maar wacht eens even. We beweren dat deze principes gemakkelijk zijn toe te passen. En de meeste lijken betrekkelijk vanzelfsprekend. Maar waarom worden we dan niet overspoeld met briljant geformuleerde beklijvende ideeën? Waarom zijn de memo's in ons leven veel talrijker dan de gezegden?

Helaas zit er een addertje onder het gras: een natuurlijke neiging die ons belet om voortdurend ideeën te genereren met deze principes. We bedoelen de Vloek van Kennis (in het hele boek gebruiken we hoofdletters, voor het dramatisch effect dat deze zinsnede volgens ons verdient).

Kloppen en luisteren

In 1990 werd Elizabeth Newton doctor in de Psychologie aan Stanford door haar onderzoek naar een eenvoudig spelletje waarbij mensen werden ingedeeld in kloppers en luisteraars. De kloppers kregen een lijst van vijftig bekende liedjes, zoals *Happy Birthday to You* en het Amerikaanse volkslied. Elke klopper moest het ritme van een liedje op een tafel tikken. De luisteraar moest aan de hand van het ritme raden om welk liedje het ging. (Het is trouwens een leuk experiment om zelf te doen als je een goede kandidaat hebt voor de rol van luisteraar.)

De luisteraar heeft een moeilijke opgave. In het experiment van Newton werden 120 liedjes geklopt en slechts 2,5 procent werd goed geraden, dat wil zeggen 3 van de 120.

Waarom is dit resultaat nu een dissertatie in psychologie waard? Vooraf vroeg Newton de kloppers hoe groot ze de kans achtten dat de luisteraar hun liedje zou raden. Ze voorspelden een kans van 50 procent. De kloppers kregen in 1 van de 40 gevallen hun boodschap over het voetlicht, en ze hadden 1 op 2 verwacht. Waarom?

De klopper hoort het lied dat ze klopt in haar hoofd. Klop zelf maar eens het volkslied. Je hoort automatisch de melodie in je hoofd. Maar de luisteraars horen de melodie niet. Zij horen onsamenvattend geklop, een bizar soort morse.

In het experiment kunnen de kloppers maar niet begrijpen hoe moeilijk het is voor de luisteraars om de melodie eruit te halen. Het is toch duidelijk?

Het is kostelijk om het gezicht van de klopper te zien als de luisteraar *Happy Birthday to You* raadt terwijl hij het volkslied klopt. Hoe kan hij zo stom zijn?

Het is niet gemakkelijk om te kloppen. Als klopper heb je kennis (de titel van het liedje) waardoor je je niet meer kunt voorstellen hoe





het is als je die kennis niet hebt. Als je klopt, kun je je niet voorstellen dat de luisteraars onsamenhangend geklop horen in plaats van een lied. Dit is de Vloek van Kennis. Als je iets weet, kun je je niet meer voorstellen hoe het was toen je het niet wist. Je kennis zit je danig in de weg. En het wordt moeilijk die kennis met anderen te delen, omdat je je geestestoestand als luisteraar niet gemakkelijk meer kunt herstellen.

Dit experiment wordt elke dag op de hele wereld uitgevoerd. De kloppers en luisteraars zijn CEO's en medewerkers, docenten en studenten, politici en kiezers, marketeers en klanten, schrijvers en lezers. Al deze groepen communiceren voortdurend, evenals de kloppers en luisteraars, maar de informatie is slecht verdeeld. Als een CEO het heeft over 'aandeelhouderwaarde genereren' heeft ze een melodie in haar hoofd die de medewerkers niet kunnen horen.

Dit probleem is niet gemakkelijk te verhelpen. De CEO verdiept zich misschien al dertig jaar dagelijks in de logica en conventies van het bedrijfsleven. Je kunt dit proces niet omkeren, zoals je een verzonden e-mail niet terug kunt halen. Je kunt eenmaal verworven kennis niet ongedaan maken. Er zijn in feite slechts twee betrouwbare manieren om de Vloek van Kennis te neutraliseren: niets leren, of je ideeën transformeren. In dit boek leer je hoe je je ideeën kunt transformeren om de Vloek van Kennis te overwinnen. De bovengenoemde zes principes zijn je beste wapens, een soort checklist. We nemen als voorbeeld de CEO die haar medewerkers voorhoudt dat ze de aandeelhouderwaarde moeten maximaliseren.

Is dit idee eenvoudig? Het is in elk geval kort, maar ontbeert de eenvoud van een gezegde. Is het onverwacht? Nee. Concreet? Allerm minst. Geloofwaardig? Hoogstens omdat het uit de mond van de CEO komt. Emotioneel? Mwah, niet echt. Een verhaal? Nee.

Vergelijk nu 'aandeelhouderwaarde maximaliseren' met de beroemde oproep van John F. Kennedy in 1961 'aan het eind van het decennium een man op de maan zetten en hem veilig weer thuis brengen'. Eenvoudig? Ja. Onverwacht? Ja. Concreet? Verbijsterend concreet. Geloofwaardig? Het doel leek sciencefiction, maar de bron was geloofwaardig. Emotioneel? Ja. Verhaal? In miniatuur.

Als John F. Kennedy een CEO was geweest, zou hij hebben gezegd: 'Het is onze missie om internationaal leider te worden in de ruimtevaartsector, door maximale teamgestuurde innovatie en strategische gerichte lucht- en ruimtevaartinitiatieven.' Gelukkig ging JFK meer op zijn intuïtie af dan een hedendaagse CEO: hij wist dat een ondoorzichtige, abstracte missie niet boeiend en inspirerend is. De missie





van de man op de maan was een schoolvoorbeeld van communicatie waarmee je de Vloek van Kennis omzeilt. Het was een geniaal, prachtig idee dat een decennium lang de drijfveer was achter het handelen van miljoenen mensen.

Systematische creativiteit

Probeer je iemand voor te stellen die goed is in het bedenken van ideeën. Heb je een beeld van zo'n soort persoon? Veel mensen komen met het bekende stereotype van het creatieve genie, iemand die slogans bedenkt in een flitsend reclamebureau, met gel in zijn haar en modieuze kleding; die ironische grapjes en invallen noteert in een notitieboekje dat hij altijd bij zich heeft; iemand die altijd bereid is om alles te laten liggen voor een brainstormsessie van vier uur in een ruimte vol cafeïne en whiteboards. (Misschien is jouw fantasie iets minder gedetailleerd...)

De een is creatiever dan de ander, dat staat vast. Misschien worden mensen zo geboren, misschien word je nooit de Michael Jordan van de plakfactor. Maar in dit boek gaan we ervan uit dat ook jij kunt leren beklijvende ideeën te formuleren.

In 1999 verzamelde een Israëlish onderzoeksteam 200 advertenties die een goede naam hadden, exemplaren die in de finale van competities waren beland of prijzen hadden gewonnen. En wat bleek? 89 procent van de bekroonde advertenties paste in een van zes basiscategorieën, of stramienen. Dat is opmerkelijk. Je had misschien verwacht dat grootse creatieve concepten zeer eigenzinnig waren; dat ze ontstonden uit de gedachtenkronkels van geboren creatieve figuren. Maar je blijkt een heel eind te komen met 6 eenvoudige stramienen.

De meeste stramienen hangen samen met het principe van het onverwachte. Het stramien 'Extreme gevolgen' wijst op de onverwachte gevolgen van een productkenmerk. In een advertentie wordt het vermogen van een autostereo overdreven: als die staat te blèren begint een brug mee te deinen en als het volume wordt opgevoerd, stort de brug bijna in. Ditzelfde stramien geldt ook voor het beroemde motto uit de Tweede Wereldoorlog: 'Loose Lips Sink Ships' (Feind hört mit), dat werd bedacht door de Ad Council, een non-profitorganisatie die campagnes bedenkt voor andere non-profitorganisaties en overheidsinstanties. In het chapter extreme gevolgen mogen we de spetterende eieren in de reclamespot uit de jaren tachtig 'This is your brain on drugs' (ook bedacht door de Ad Council) niet vergeten. Het stramien duikt ook spontaan op in van nature beklijvende





ideeën, bijvoorbeeld dat Newton de zwaartekracht ontdekte toen er een appel op zijn hoofd viel. (Andere stramienen vind je in de eindnoten.)

Met hun zes stramienen probeerden de onderzoekers tweehonderd andere advertenties te rubriceren. Deze kwamen uit dezelfde publicaties, hadden betrekking op dezelfde producten, maar hadden geen prijs gewonnen. Merkwaardig genoeg konden de onderzoekers slechts twee procent van de minder geslaagde advertenties rubriceren.

De verrassende les van dit verhaal: zeer creatieve advertenties zijn voorspelbaarder dan niet-creatieve. Dit doet ons denken aan een citaat van Tolstoi: 'Alle gelukkige gezinnen lijken op elkaar, maar elk ongelukkig gezin is op zijn eigen manier ongelukkig.' Alle creatieve advertenties lijken op elkaar, maar elke verliezer is op zijn eigen manier helemaal niet creatief.

Maar als creatieve advertenties consequent dezelfde paar stramienen volgen, valt creativiteit te leren. Mogelijk kunnen zelfs beginnelingen, zonder enige creatieve ervaring, betere ideeën formuleren wanneer ze deze stramienen doorzien. De Israëliische onderzoekers waren benieuwd in hoeverre creativiteit te leren is en besloten na te gaan hoe ver iemand kon komen met een stramien.

Ze stelden drie groepen nieuwkomers samen en gaven elke groep enige achtergrondinformatie over drie producten: een shampoo, een dieetproduct en een sportschoen. De ene groep ging zonder training direct advertenties ontwerpen nadat ze de achtergrondinformatie hadden ontvangen. Een ervaren creatief directeur — hij wist niet welke training de groep had gekregen — selecteerde de beste vijftien advertenties. Deze werden getest op consumenten en het oordeel was duidelijk: consumenten vonden ze irritant. (Is dit de lang verhoopte verklaring voor het gevoel dat advertenties van autodealers oproepen?)

Een tweede groep kreeg twee uur training van een ervaren creativiteitsinstructeur: hij liet de deelnemers zien hoe brainstorming met vrije associatie werkte. Dit is een standaardmethode om creativiteit te stimuleren: via associaties onverwachte verbanden genereren en allerlei creatieve ideeën op tafel krijgen zodat mensen de allerbeste kunnen selecteren. Als je ooit een cursus brainstormen hebt gevolgd, verliep die waarschijnlijk volgens deze methode.

Dezelfde creatief directeur selecteerde opnieuw de beste vijftien advertenties. Ook ditmaal wist hij niet hoe de groep was getraind. Ook ditmaal werden de advertenties getest op consumenten. Ze von-



den deze minder irritant dan die van de ongetrainde groep, maar niet creatiever.

De laatste groep kreeg twee uur training in het gebruik van de zes creatieve sjablonen. Daarna werd dezelfde procedure toegepast. Opeens was de creativiteit niet te stuiten. De consumenten vonden de advertenties 50 procent creatiever en 55 procent stond positiever tegenover de geadverteerde producten. Dit is een verbluffende verbetering aangezien slechts twee uur werd gestoken in het leren van enkele eenvoudige stramien! Het lijkt alsof je inderdaad systematisch creatieve ideeën kunt genereren.

Met dit boek doen wij hetzelfde met ideeën als dit Israëlische onderzoeksteam met advertenties. We geven je suggesties hoe je je ideeën zo kunt vormgeven dat ze creatiever zijn en meer effect sorteren bij je publiek. Met dit doel hebben we onze checklist van zes principes opgesteld.

Vormt een stramien of checklist dan geen beperking? We willen toch niet zeggen dat je creatiever werk krijgt met ‘vakken inkleuren’ dan met een blanco doek? Dat willen we nu juist wel zeggen. Als je je ideeën wilt overbrengen op anderen, moet je je houden aan regels waarmee andere ideeën een succes werden.

We bieden in dit boek geen waterdicht recept, dat geven we direct toe: we kunnen je niet laten zien hoe je kunt zorgen dat pubers gezellig rond het kampvuur over mitose gaan babbelen. Ook zal je volgende memo niet tientallen jaren in een andere cultuur circuleren als gezegde.

We kunnen wel dit beloven: ongeacht je natuurlijke creativiteit kunnen we laten zien hoe je met gerichte inspanning kunt zorgen dat bijna elk idee beter beklijft. En een beklijvend idee zal waarschijnlijk meer teweeg brengen. Om dit te bereiken hoeft je alleen maar de zes principes van krachtige ideeën te begrijpen.