

De grootste denkfouten die je maakt

Een typisch tafereel uit een recente business developmenttraining. Een gemêleerde groep van vijftien salesprofessionals, die opereren in een complexe business-to-business omgeving. De leeftijden variëren van eind twintig tot eind vijftig. We voeren een discussie over succesvolle strategieën binnen LinkedIn om in contact te komen met prospects. Al snel neemt een van de seniors, 35 jaar in dienst en al heel zijn leven verkoper, het woord. "LinkedIn is totaal niet relevant voor onze klanten, wij moeten gewoon zaken doen op basis van persoonlijk contact en vertrouwen." Ik vraag of hij zelf op LinkedIn actief is. Hij antwoordt dat hij ooit een profiel heeft aangemaakt, maar hij kijkt er nooit op. "Allemaal onzin en mijn klanten vinden dat ook." Met een blik van verbazing en ongeloof wordt hij aangekeken door zijn jongere collega's. De rest van de discussie blijft hij roepen over negatieve kanten van social selling en andere moderne acquisitiemethoden. "Gewoon een dag koud bellen, dan komen die leads vanzelf." De rest is gelukkig leergierig, enthousiast en werkt hard aan het opdoen van nieuwe commerciële tools. Hij blijft hoofdschuddend toekijken.

Vraagteken plaatsen

Het veranderen van iemands diepgewortelde mening is meestal onbegonnen werk. Als trainer stop ik dan ook weinig energie in het willen overtuigen van het type persoon uit het voorbeeld. Het punt is: jij bent ook vaak zo'n persoon. Ik ook. Jij bent een vat vol sterke overtuigingen en vastgeroeste meningen. Jouw brein is zo geautomatiseerd en gevuld met filters, dat nieuwe of voor jou tegenstrijdige informatie heel lastig binnenkomt. Daar moet je vaak bewust aan werken. Nobelprijswinnaar Bertrand Russell zei het mooi: *Het is verstandig om zo nu en dan een vraagteken te plaatsen bij de dingen die je lang voor vanzelfsprekend hebt gezien.* Dat is belangrijk als je de eigen mening wilt toetsen, iets wilt leren of jezelf op nieuwe terreinen wilt gaan ontwikkelen.

Twee systemen

Een andere Nobelprijs winnaar, Daniel Kahneman, legt in zijn boek 'Thinking fast and slow' uit dat we twee systemen in ons brein hebben: systeem 1 en 2. Het snelle systeem 1 werkt onbewust en automatisch en neemt het merendeel van al onze beslissingen. Het is gebaseerd op ervaring, intuïtie en patronen. Systeem 1 neemt ook veel mentale 'shortcuts' (heuristics), oftewel mentale sluipteggetjes. Hierdoor kun je snel beslissingen nemen en informatie verwerken, alleen maak je hierbij allerlei fouten. Systeem 2 is ons bewuste systeem. Het werkt langzaam, gecontroleerd en kost veel moeite om te gebruiken. Het stuurt ook de aandacht naar lastige mentale activiteiten, zoals bij het doen van ingewikkelde taken.

De som 3x3 doen we bijvoorbeeld moeiteloos met systeem 1. Voor de som 23x78 hebben we systeem 2 nodig. Omdat systeem 1 zo dominant is, hebben we vaak niet meer door, dat veel van onze meningen, indrukken en beslissingen erdoor bepaald worden.

Waarnemingsfouten

Kijk bijvoorbeeld eens naar een aantal klassieke voorbeelden van hoe systeem 1 werkt, maar daarbij ook fouten maakt of zich aanpast aan de omstandigheden.

Waarnemingsfouten

© Harro Willemsen

In het eerste figuur valt de dubbele "in" niet meteen op, als je de tekst snel leest. In het middelste figuur lezen we zowel een "B" als een "13", afhankelijk of we van boven naar beneden of links naar rechts lezen. Bij het laatste figuur is de lijn even lang, alhoewel de onderste veel langer lijkt.

Bias

Om snel, efficiënt en energiebesparend te kunnen werken, gebruikt je brein dus allerlei trucs om informatie te verwerken en beslissingen te nemen. De keerzijde is dat we hierdoor gemakkelijk fouten maken, verkeerde aannames doen of belangrijke informatie negeren. Deze denkfouten noemen we in de psychologie 'bias', wat je ongeveer kunt vertalen met vooringenomenheid. Als salesprofessional heb je hiermee ook veelvuldig te maken. Ten eerste als het gaat over het opdoen van nieuwe vaardigheden en kennis. Zoals in het voorbeeld van de senior is het lastig om los te komen van je huidige manier van denken om zo nieuwe strategieën en mogelijkheden te onderzoeken. Ten tweede zul je in alle interacties met klanten en prospects vooral met systeem 1 aan het communiceren zijn. Hierdoor mis je of negeer je gemakkelijk informatie, die niet past bij je eigen overtuiging of ervaring.

Als laatste hebben je klanten en prospects ook te maken met allerlei soorten denkfouten, waardoor zij informatie van jou negeren of missen.

De belangrijkste soorten denkfouten

Er zijn minstens honderd soorten denkfouten die wij maken door de wijze waarop ons brein functioneert. Ik wil zes hiervan op een rijtje zetten, waarmee je als salesprofessional te maken hebt. Hierdoor kun je ze sneller bij jezelf en een ander herkennen en ook bewuster reageren. Daarbij noem ik ook een mogelijk tegengif om deze denkfouten op te merken en te reduceren.

1. Confirmation bias (bevestigingsvoorkeur). De neiging om informatie te zoeken of te filteren die je eigen opvattingen en vermoedens bevestigt. Hierdoor negeren we onbewust nieuwe informatie of verdraaien we de informatie, zodat het aansluit bij ons eigen standpunt. Je waardeert dus informatie die je bestaande ideeën bevestigt veel hoger dan de informatie die hier niet mee in lijn is. Zo luister je het liefst naar een politicus die opvattingen vertolkt waarmee je het eens bent en kijk je graag naar televisieprogramma's die je mening bevestigen. Een klant die bijvoorbeeld gelooft in de 'Deutsche gründlichkeit' en veel materialen van Duitse makelij toepast, zal veel kritischer zijn dan een leverancier die Chinese materialen aanbiedt en vice versa.

Tegengif. Ga op zoek naar bewijzen die je eigen opvattingen tegenspreken. Stel jezelf vragen zoals: "Wat zijn opvattingen die het tegendeel beweren?" of "Wat kan mijn eigen vermoedens ontcrachten?" Bij anderen is het belangrijk om ervan uit te gaan dat ze altijd bepaalde bevestigingsvoorkeuren hebben. Door deze eerst te achterhalen, voordat je je eigen standpunten deelt, kun je beter inschatten waar deze voorkeuren liggen. Vraag dus actief door bij meningen en overtuigingen van de ander, voordat je zelf informatie deelt.

2. Anchoring Bias (referentie-effect). Je laat je hierbij leiden door de eerste informatie je hoort, die als het ware als anker dient voor de rest van de informatie. Als mensen bijvoorbeeld moeten schatten hoeveel $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ is, schatten ze dit veel lager in dan als ze $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ moeten schatten. Simpelweg omdat de tweede reeks met het hoogste getal begint. Bij sales zie je dit effect ook veel voorkomen, bijvoorbeeld bij onderhandelingen. Als de andere partij begint met de mededeling dat ze maximaal 0,025% korting kunnen geven, krijg je meteen het gevoel dat er weinig valt te halen. Als jij was begonnen met de eis dat je minimaal 25% korting wilt, waren de rollen omgedraaid. Ook bij marketing speelt dit principe een belangrijke rol. De prijs van een luxe tas van 999 euro klinkt hoog. Maar dezelfde tas in de aanbieding van 3.999 euro voor 999 euro klinkt een stuk aantrekkelijker.

Tegengif. Ga bij getallen, percentages, prijzen en andere voorwaarden niet af op je gevoel, maar gebruik objectieve criteria om hiervan een juiste norm te stellen. Gebruik daarbij meerdere bronnen en controleer hiervan de herkomst.

3. Overconfidence effect (overmoedigheid). Hierbij heb je meer vertrouwen in je eigen oordeel of opvattingen, dan je objectief gezien zou moeten hebben. Mensen overschatten vaak hun eigen mogelijkheden, kansen en vaardigheden. Een klassieke test is aan een zaal mensen vragen of ze bij de beste 50% van autorijders horen. Hierbij steekt 80% van de mensen de hand op. Dit percentage ligt nog hoger als ik aan een zaal salesprofessionals vraag of ze bij de 50% beste verkopers behoren. Het 'optimism bias' is hieraan verwant. Hierbij denken mensen eerder dat er positieve zaken gebeuren in de toekomst dan negatieve. Bij salesprofessionals zie je dit vaak aan hun pipeline. Alle projecten die slechts een beperkte kans maken om door te gaan, worden wel allemaal meegeteld in de forecast.

Tegengif. Je bent minder goed dan je denkt. De concurrentie heeft ook prima salesprofessionals in dienst aan wie jouw prospects de handel gunnen. Werk daarom altijd een stap harder dan je denkt dat nodig is om een deal binnen te halen. Daarbij moet je ook tegenslagen incalculeren, niet alleen meevallers.

4. Selective perception (selectieve waarneming). Je neemt maar een klein gedeelte waar van alle prikkels die op je afkomen. Je brein filtert alle binnenkomende informatie door middel van je referentiekader. Dit is opgebouwd uit een verzameling van je persoonlijke waarden, normen, standpunten, kennis en ervaringen. Dit fenomeen merk je bijvoorbeeld als je een nieuwe auto hebt gekocht. Hierna zie je veel meer auto's van hetzelfde merk rondrijden. Selectieve waarneming wordt een denkfout als je denkt dat je alles ziet en volledig vertrouwt op je eigen waarneming. Als ik met salesprofessionals meeluister bij hun salesgesprekken, dan heb ik achteraf een ander gesprek gehoord dan zij hebben ervaren. Ze hebben dan veel koopsignalen, aanknopingspunten en opmerkingen van deze klant niet waargenomen. Een klassieke test hiervoor is het gorilla-basketball filmpje, te vinden op Youtube.

Tegengif. Als je een belangrijke taak gaat uitvoeren, zoals het voeren van een verkoopgesprek, focus je dan alleen op dit gesprek. Richt je op actief luisteren, vraag door en vat veel samen. Hierdoor heb je de grootste kans dan je de belangrijkste informatie waarneemt en weinig kansen mist.

5. Bandwagon-effect. Je bent eerder geneigd iets te geloven of te vinden, naarmate hiervoor meer medestanders zijn. Je zult je eigen beschikbare informatie makkelijker negeren, als een grote groep mensen ander gedrag vertoont. Dit effect is ook de basis voor alle trends en hypes die je ziet in een markt.

Het wordt een probleem als je bijvoorbeeld bij een klant zit en alle DMU-leden willen een bepaalde oplossing, die aantoonbaar slechter is dan jouw ideeën. Je zult dan sterk in je schoenen moeten staan, om niet in het plan van de meerderheid mee te gaan. Ook zie je dit bij bepaalde overtuigingen die vaak worden gedeeld. Zo hoor ik nog steeds wekelijks mensen roepen dat slechts 7% van onze communicatie door de inhoud wordt bepaald. Deze hardnekkige misvatting is gebaseerd op de verkeerde interpretatie van een oud onderzoek van Albert Mehrabian. Maar ja, als iedereen het zegt?

Tegengif. Beoordeel alle argumenten op de inhoud, doe je due diligence en check je feiten. Zeker in tijden van social media, 'fake news' en 'alternative facts' is informatie die wordt gedeeld door de massa geen maatstaf voor betrouwbaarheid.

6. Cognitieve dissonantie. Dit is het vervelende gevoel dat ontstaat als waargenomen feiten of opvattingen in strijd zijn met je eigen overtuiging of opvatting. Als reactie hierop probeer je je eigen gedrag aan te passen of te rationaliseren. Je weet bijvoorbeeld dat roken heel slecht voor je is. Toch pas je de eigen overtuiging aan door tegen jezelf te zeggen, dat je oma 98 is geworden en die rookte heel haar leven. De denkfout zit in het proberen te reduceren van deze cognitieve dissonantie. Je hebt een opdracht niet gekregen, maar dit komt omdat de concurrent veel goedkoper was. Niet omdat jezelf steken hebt laten vallen. Of je vergeet een lead op te volgen, maar concludeert voor jezelf dat ze waarschijnlijk toch geen klant zouden zijn worden.

Tegengif. Ook dit mechanisme gebeurt grotendeels onbewust en automatisch. Wil je echt leren en ontwikkelen, begin dan met het herkennen dat je bepaald gedrag van jezelf rationaliseert of wegedeneert. Stel jezelf de vraag: "Wat is *mijn* aandeel in deze situatie?" of "Wat had *ik* anders kunnen doen?"

Conclusie

Om snel en efficiënt beslissingen te nemen en informatie te filteren heeft ons brein allerlei slimme mechanismes ontwikkelt. Het nadeel hiervan is dat we hierdoor allerlei denkfouten maken. Door jezelf hiervan bewust te zijn kun je deze leren herkennen en deels voorkomen. Hierdoor word je succesvoller in je werk en kun je sneller groeien en jezelf ontwikkelen.