

Neurocognitieve kennis biedt meerwaarde voor sales

Hoe werkt het nu tussen onze oren?

De vraag hoe onze hersenen werken, is zo oud als de mensheid. De wetenschappelijke kennis over dit onderwerp neemt in diverse disciplines een behoorlijke vlucht. Maar hoe zit het met de praktische toepassingen? Verkooptrainer en -consultant *Harrie van Heck* ontwikkelde een nieuwe commerciële training op basis van de nieuwste neurocognitieve inzichten en kwam daarbij in contact met opleider *Gerjanne Dirksen* en wetenschapper *Jaap Murre*. *Sales Management* bracht de drie experts bij elkaar.

door Paul Groothengel

Samen met Dirksen richtte Van Heck onlangs de Stichting Breinlink op, een platform dat de dialoog en uitwisseling van kennis en ervaringen tussen neurocognitieve wetenschappers en praktijkmensen wil stimuleren.

De laatste decennia nemen de inzichten op neurocognitief gebied

heel snel toe. Wetenschappers weten steeds beter wat er nu precies gebeurt in ons brein. Hoe we leren en onthouden, hoe ons brein reageert op stimuli, hoe wij het brein van anderen kunnen prikkelen. Maar houdt de kwaliteit van toepassingen in de praktijk van ons dagelijks leven daarmee gelijk tred? Gaan we er ook in praktische >

Neurotechnieken in marketing

Bij het (pre)testen van de effecten van commercials wordt al jaren gebruikgemaakt van psycho-fysiologische scanningmethoden. Uitgangspunt is dat het meten van hersenactiviteit indicaties zou kunnen opleveren hoe de effectiviteit van commercials te optimaliseren is.

Reclameonderzoekers zijn altijd al gebiologeerd geweest door het volgen en meten van hersenactiviteiten in reactie op uiteenlopende stimuli. In essentie: bij een toename van de hersenactiviteit wordt verondersteld dat een commercial blijkbaar (meer) effect heeft. Veelgebruikte technieken zijn bijvoorbeeld 'functional magnetic resonance imaging' en 'quantified electroencephalography'.

Een bekend experiment is dat van de Texaan *Read Montague*. Hij wilde weten hoe het komt dat Pepsi in 'blinde testen' altijd beter scoort dan Coca-Cola, terwijl de uitkomst juist andersom is, zo-

dra consumenten weten om welk merk het gaat. Met een magnetische resonantietechniek kwam Montague erachter dat Coca-Cola een specifiek gebied in de hersenen activeert (het mediale prefrontale cortexgebied), dat het zelfbeeld van mensen bepaalt. Het merk Coca-Cola zorgt voor de aanmaak van positieve associaties en gevoelens van zelfwaarde.

Herkenning en herinnering

De automerken Ford en Daimler testten in 2003 hun advertenties met behulp van neurotechnieken. De uitkomsten werden weliswaar geheimgehouden, er

lekte echter uit dat de attentie van vrouwen toenam als er veel mensen in een advertentie optraden. En dat herkenbare muziek enorm veel invloed heeft op herkenning en herinnering van de commercial. Andere bedrijven die zich wel eens aan neuromarketing hebben gewaagd zijn Motorola, Delta Airlines, General Motors, Procter & Gamble en Hallmark.

Punt van kritiek ten aanzien van dergelijke methodieken is dat hersenactiviteiten en -reacties nu goed en ook betrouwbaar gemeten kunnen worden maar nog lang niet altijd inzicht geven in het waarom. Bronnen: Admap, Absatzwirtschaft.



Harrie van Heck, Gerjanne Dirksen en Jaap Murre (v.l.n.r.) zijn het met elkaar eens: "Er is nog veel werk aan de winkel."

zin op vooruit? Daarover lopen de meningen uiteen. Duidelijk is dat de hersenen in verschillende vakgebieden een 'gewild' onderwerp zijn. Ook in sales? Ja, als het aan Van Heck ligt. De verkooptrainer en -consultant is naar eigen zeggen "al jaren bezig met hersenen". Vanuit zijn 'verkoopverslaving' is hij continu op zoek naar nieuwe en andere inzichten. "In deze zoektocht kwam ik in aanraking met verschillende wetenschappers die zich bezighouden met emoties en de werking van de hersenen. Dat vind ik heel inspirerend; ik heb het altijd een zeer interessant vakgebied gevonden."

Toegankelijk

Van Heck probeerde concrete links te leggen met toepassingen voor sales: "Als je koopgedrag van klanten kunt verklaren aan de hand van de werking van de hersenen, dan kun je als verkoper daar na-

Zijn interesse in de materie bracht hem vorig jaar op het spoor van Gerjanne Dirksen en Jaap Murre. Dirksen ontwikkelt en geeft opleidingen, terwijl zij daarnaast actief is als coach en consultant. Murre is hoogleraar theoretische neuropsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en een autoriteit op dit gebied. Het drietal sprak elkaar voor het eerst tijdens een congres dat bedoeld was om een dialoog op gang te brengen tussen wetenschappers in neurocognitieve disciplines en opleiders op het gebied van human resource development (HRD). Op instigatie van Dirksen ontwikkelden ze samen vervolgens het concept van Breinlink.

Verkooptraining

Dirksen: "Dit is een interactief platform waarbij (neuro)cognitieve wetenschappers en HRD'ers van elkaar leren en met elkaar de dia-

"Ons brein is plastisch: het kan ook op volwassen leeftijd nog veranderen"

tuurlijk heel goed op inspelen. Dan heb je extra tools in handen. Bijvoorbeeld door jouw verkoopinformatie heel laagdrempelig en dus toegankelijk aan de klant te presenteren. Interessant voor onder andere sales managers is dat kennis van de werking van onze hersenen dus ook concrete aanknopingspunten kan bieden voor het opleiden van verkopers."

loog aangaan." Van Heck was direct enthousiast en wilde graag aanhaken bij dit initiatief. "Ik heb lang gewerkt aan de ontwikkeling van BrainBoost Verkooptactiek®, een nieuwe verkooptraining op basis van de laatste inzichten in de neurocognitieve wetenschap. Bovendien publiceer ik hier dit najaar een boek over. Door samen te werken in Stichting Breinlink en inzichten te delen, kan ik mijn kennis >

verder verrijken en nieuwe gezichtspunten verwerven.”

Dirksen geeft aan waar bij haar de interesse voor dit vakgebied vandaan komt. “Van huis uit ben ik organisatiepsycholoog en bedrijfskundige. Destijds als consultant en nu als opleider vond en vind ik het boeiend hoe inzichten uit de cognitieve neurowetenschappen kunnen bijdragen aan verbetering van de wijze waarop mensen leren en veranderen, en dan met name hoe je de effectiviteit daarvan kunt verhogen. Dat is iets waar opleiders en managers voortdurend naar op zoek zijn.”

Zij vertelt over het fenomeen ‘brainbased learning’, dat vooral in de VS snel aan populariteit wint. “Dat gaat om opleidingsmethoden vanuit inzichten hoe het brein werkt. Maar het valt op dat daarbij vaak de wetenschappelijke onderbouwing te wensen overlaat of helemaal ontbreekt.”

Wildgroei

Van Heck wijst in dit verband op de wildgroei van ‘neurosales’, een verzamelnaam voor opleidingspakketten die voornamelijk in Amerika als warme broodjes over de toonbank gaan. “Er is blijkbaar vraag naar, maar in veel gevallen ontbreekt inderdaad de wetenschappelijke onderbouwing. Dat doet me overigens denken aan NLP, waar in de jaren negentig iedereen mee wegliep. Neurolingüistisch programmeren sloeg in de praktijk aan, terwijl het wetenschappelijk bewijs flinterdun was. Soms bleek het ook daadwerkelijk te werken, maar – afhankelijk van de opleider – soms ook niet. De vraag die her en der opdook, was wat het uiteindelijke rendement van NLP-componenten nu eigenlijk was.”

“Ik merk overigens dat dit in het algemeen wel een zorg is in de trainingswereld waarin ik actief ben: veel bedrijven investeren flink in verkooptrainingen, die uiteindelijk een laag rendement blijken te hebben. Of waarvan het rendement in feite niet aan te geven is.”

Brein is maakbaar

Hoogleraar Murre is al sinds 1987 wetenschappelijk bezig rond het thema ‘leren en geheugen’. Kort samengevat kijkt hij hoe ons geheugen en de manier waarop wij leren in ons brein verankerd zijn. “Als hoogleraar werk ik vanuit de theoretische neuropsychologie, waarbij we met name onderzoek doen naar patiënten met afwijkingen, denk aan dementie en gevallen van beroerten. We weten ondertussen dat ons brein plastisch is; dat wil zeggen het kan nog veranderen, ook op volwassen leeftijd. Een belangrijk inzicht, want voorheen ging men ervan uit dat ons brein gefixeerd is vanaf rondom je twintigste levensjaar. Maar het brein is dus wel degelijk maakbaar, om het maar zo te zeggen.”

Dat betekent overigens niet dat het brein dan nog kan groeien, dat er dus meer hersencellen bijkomen. Studenten die elkaar sinds jaar en dag wijsmaken dat ze iedere keer dat ze flink dronken zijn, een paar miljoen hersencellen verliezen, hebben dus gelijk? “Ja. Die cellen komen nooit meer terug”, bevestigt Murre. “Dat weten we sinds de jaren zestig. Een baby heeft een x-aantal hersencellen en daar komt later vrijwel niets meer bij. Als een hersencel sterft, wordt hij dus niet vervangen.”

Neurale netwerken

Murre heeft meegewerkt aan een aantal onderzoeken naar de functie van neurale netwerken. “De essentie van geheugen is dat het altijd in grote netwerken is opgeslagen. In netwerken van zenuwcellen die met elkaar in verbinding staan. Juist die verbindingen zijn essentieel; daar zit feitelijk je geheugen. Die verbindingen maken 90% >



“Als je koopgedrag van klanten kunt verklaren aan de hand van de werking van de hersenen, dan kun je als verkoper daar goed op inspelen”, aldus Harrie van Heck.

Sales met hersens

Ook professor *Willem Verbeke*, hoogleraar aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit, doet met zijn Instituut voor Sales en Account Management (ISAM) onderzoek naar de ‘X-factor’ van verkopers, het ongrijpbare fenomeen dat bepaalt of iemand ‘het’ al dan niet heeft in het verkoopvak. Daarvoor baseren ze zich onder meer eveneens op hersenonderzoek.

“We onderzoeken of het waar is dat goede verkopers de intenties van anderen beter kunnen lezen en welke hersendelen daarbij getriggerd worden”, legt Verbeke uit. “Daarbij gebruiken we onder andere ‘functional magnetic resonance imaging’, waarmee we kunnen kijken wat er in het brein van een verkoper gebeurt als hij vragen krijgt van een klant.”

Het gaat om het in kaart brengen van hersenprocessen die nog niet specifiek zijn onderzocht vanuit een salesoptiek. Verbeke: “We werken daarvoor samen met de faculteit Geneeskunde en met de Amerikaanse universiteit van Michigan.”

BrainBoost Verkooptactiek® tips

Voor een verkoper is het belangrijk de neurale netwerken in de hersenen van zijn klant uit te breiden en sterk te maken, zodat de klant de aangeboden kennis sneller kan vertalen naar zijn eigen toepassingscontext en kan relateren aan nieuwe en bestaande ervaringen.

Hoe ga je in de praktijk te werk om de klant te helpen sterke en uitgebreide neurale netwerken te vormen in zijn brein? Hier enkele tips vanuit BrainBoost Verkooptactiek®.

- Herhaal, herhaal en herhaal. Hoe vaker de klant in een periode van zes weken actief met je product, toepassingen en voordelen in aanraking komt en/of aan de slag gaat, des te groter de kans

dat jouw USP's van doorslaggevende betekenis worden.

- Help de klant met het formuleren van het gewenste resultaat van zijn koopproces. Het koopproces moet uitkomstgericht zijn. Zorg dat de klant samen met jou acties formuleert naar aanleiding van het verkoopgesprek en evalueer de uitkomsten in het volgende gesprek.

- Verkoop mét de klant in plaats van áán de klant. Het brein wil graag zelf gaan ordenen en oorzakelijke verbanden leggen. Stel dus veel vragen, waardoor de klant zelf zijn oplossingen kan ontdekken.

- Bied de informatie op verschillende manieren aan in een gesprek. Visualiseer, durf te herhalen en de klant zelf zaken te laten samenvatten.



Gerjanne Dirksen: "Bij opleidingsmethoden vanuit inzichten hoe het brein werkt, valt op dat de wetenschappelijke onderbouwing te wensen overlaat of helemaal ontbreekt."

van de hersencel uit en het zijn de verbindingen die nog wel degelijk kunnen veranderen, bijvoorbeeld efficiënter kunnen gaan werken." Is het geheugen te vergelijken met een spier en kun je het geheugen dus net als je spieren trainen en daarmee versterken? "Er is wel een zekere mate van analogie", zegt de hoogleraar. "Netwerken die dus samen het geheugen vormen, kunnen onderling sterker verankerd raken, omdat er meer verbindingen in de vorm van 'kabeltjes' ontstaan, die ook fysiek kunnen groeien."

Interessant is volgens hem dat je dat proces in een computer kunt simuleren. "Een neuraal netwerk kan zichzelf zo programmeren dat geheugen niet alleen wordt opgeslagen maar dat het zichzelf kan aanvullen. Maar in een simulatie kunnen we maar een klein deel van het menselijk brein nabootsen. Vergeet niet, de mens beschikt over ongeveer tien miljard hersencellen. Dan heb je het over een onvoorstelbare opslagcapaciteit van zo'n duizend pc's of meer."

Wat zijn de grootste doorbraken in de praktijk? Murre: "In Nederland zijn er nog weinig concrete toepassingen van neurocognitief onderzoek. Grote vraag: wie zou dat moeten stimuleren? De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) is een grote geldschietter. Zij kijken welke groepen in de samenleving voordeel kunnen hebben van deze kennis en stellen vervolgens geld beschikbaar om de brug te slaan tussen wetenschap en praktijk."

Leer- en vergeeteffecten

Murre noemt een aantal toepassingen in marketing en reclame (zie kader *'Neurotechnieken in marketing'*). "Bij merkenbeleid staat de werking van het geheugen centraal. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat jouw doelgroep jouw merk gaat onthouden en daar gewenste associaties aan verbindt? Ik heb reclame- en merkcampagnes geanalyseerd, op basis van onder andere neurale modellen. Zeer interessant, bijvoorbeeld als je het toepast op plaatsingsschema's van commercials. Door te gaan afwisselen in je mediaplanning – denk aan een burst- versus een dripstrategie – kun je meten wat de leer- en vergeeteffecten van commercials zijn. Ofwel: psychologische modellen maken het mogelijk meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van merken in het geheugen."

Wat de verkoopdiscipline betreft zijn er volgens Murre nog maar weinig concrete toepassingen. "Maar ik vind het een uiterst interessant toepassingsgebied voor onze wetenschap." De drie gesprekspartners zijn het dan ook met elkaar eens dat er nog veel werk aan de win- >

kel is. Zij willen graag hun steentje bijdragen aan het slaan van bruggen tussen wetenschap en praktijk.

Van Heck reageert met een spontane vertaling naar sales. "Een marketeer moet een consument zien te verleiden om juist zijn merk goed te onthouden, maar hij moet ook zijn collega's van sales overtuigen van het nut van het zoveelste nieuwe product of van de zoveelste lijnextensie. Verkopers pikken dat vaak niet op, omdat ze al te maken hebben met zoveel andere prikkels, en omdat de marketeer vergeet de verkoper de juiste toepassingscontext te laten zien."

Gemiste kansen

Maar marketing geeft de verkopers toch prachtige brochures en ander ondersteunend materiaal mee... "Natuurlijk", beaamt Van Heck. "Die worden keurig gelezen maar niet goed opgeslagen en niet vol-

"Emoties 'etsen' herinneringen in het geheugen"

doende verwerkt in het geheugen van die verkoper." Op zijn beurt zit de verkoper vervolgens tegenover een inkoper en bestaat het gevaar dat hij zich evenmin realiseert hoe het brein van die inkoper informatie verwerkt en opslaat. Met als gevolg gemiste kansen en suboptimale verkoop.

Ook voor opleiders luidt de hamvraag hoe zij beter kunnen aansluiten bij de natuurlijke werking van het brein, zodat het geleerde niet alleen beter beklijft maar ook structureel wordt toegepast, vertelt Dirksen. "De neurocognitieve wetenschap kan opleiders, maar ook managers en coaches, daarbij helpen. Nieuwe scantechieken, de zogenoemde 'neuro-imaging' technieken, laten zien welke onderdelen van de hersenen actief zijn bij verschillende soorten taken. Als je als opleider weet hoe leren werkt in het brein, kun je daar expliciet rekening mee houden bij de opzet en uitvoering van leertrajecten."

Leerprincipes

Dirksen heeft dat een naam gegeven: Breincentraal® leren. Zij heeft zes 'algemene leerprincipes' geformuleerd, met als verbindend credo: leren is het opbouwen van sterke en uitgebreide neurale netwerken. Het zijn principes die niet alleen in leersituaties gelden maar ook in verkoopsituaties.

Eén van deze principes is dat de innerlijke toestand van de ontvanger in een leer- of verkoopsituatie 'goed' moet zijn. "Emoties maken neurale patronen sterker", legt Dirksen uit. "Ze 'etsen' als het ware herinneringen in het geheugen. Een voorbeeld: "Iedereen weet nog waar hij was tijdens de aanval op de Twin Towers van het New Yorkse WTC in 2001. Een bevorderlijke emotie voor leren is nieuwsgierigheid. Mensen besteden nu eenmaal meer aandacht aan zaken die voor hen nieuw en zinvol zijn."

Herhaling is een ander principe. "Herhaling vormt het geheugen. De nieuwste neurocognitieve inzichten duiden erop dat de eerste zes weken cruciaal zijn. Dat wil zeggen: mensen moeten actief aan de slag blijven met het geleerde gedurende de eerste zes weken, anders beklijft het geleerde niet."



"De essentie van geheugen is dat het altijd is opgeslagen in grote netwerken", zegt Jaap Murre. "In netwerken van zenuwcellen die met elkaar in verbinding staan."

Van Heck beaamt dit vanuit zijn eigen saleservaring: "Bij Xerox was ik destijds verantwoordelijk voor het Europese trainingscentrum. Dit bedrijf doet veel aan activity management, er wordt van alles en nog wat gemeten. Op basis daarvan konden we herleiden dat verkopers gemiddeld vijf bezoeken nodig hadden om een opdracht te scoren. Als we die vijf bezoeken aan de prospect in een kortere periode gingen afleggen, steeg de kans op een deal. Herhaling op korte termijn werkt dus goed. De praktijk is echter dat als verkopers na een paar bezoeken geen voortgang menen te zien, ze vaak hun follow-up verwaarlozen. Zonde, want door nog een paar keer te herhalen, kom je alsnog dicht bij een overeenkomst."

Visualisaties en metaforen

Zijn er ten slotte nog leertips vanuit het breincentraal leren die ook in verkoopsituaties gelden? Dirksen: "Zeker, ik noem er een paar: prikkel de nieuwsgierigheid, herhaal informatie in ieder geval binnen zes weken, zorg altijd voor een goede follow-up en gebruik zoveel mogelijk visualisaties en metaforen."

Paul Groothengel is freelance journalist.