

Richting geven AAN KLANTGEDRAG

Hoe word je commercieel succesvol door klantgedrag te beïnvloeden met toegepaste psychologie? Op uitnodiging van Guideology en InFinance ging een aantal beslissers uit de financiële dienstverlening hierover met elkaar in discussie. Gedragsbeïnvloeding is wat hen betreft toegestaan. Maar alleen zolang het met de juiste intenties wordt toegepast en de branche minder is gefocust op de ratio.

Met de juiste
intenties
is gedrags-
beïnvloeding
een verrijking

De wetenschap geeft ons steeds beter inzicht in de manieren waarop mensen tot besluiten en acties komen. Praktische toepassing van die kennis verhoogt de effectiviteit en efficiency van je commerciële inspanningen enorm, stelde Paul de Heer eerder al vast in een artikel in InFinance. Maar, hoe pak je dat concreet aan? Commercieel, passend binnen de strategische kaders en op een praktische, verantwoorde manier? Want klanten overtuigen en verleiden is een vak, een ambacht. De basis is psychologie. Waarom doen mensen wat ze doen? Wat belemmert ze? Hoe verleid je ze? Actuele vragen in de competitieve wereld van de financiële dienstverlening. Deze vragen waren dan ook onderwerp van gesprek tijdens deze discussiemiddag voor beslissers in de branche.

Binnen Guideology hebben Mischa Coster, Frans van Rheenen en Paul de Heer hun expertise op het gebied van toegepaste psychologie, educatie, training, commercie, marketing en financiële dienstverlening gebundeld. Naast de verschillende discussierondes verzorgde Guideology deze middag zelf ook een tweetal presentaties over gedrag en beïnvloeding met toegepaste psychologie. Daarin

onder andere aandacht voor gedragsbeïnvloedingvormen zoals *nudging* en manipulatie. Bij *nudging* wordt een aantal technieken gebruikt die meer gericht zijn op de gedragseconomie. Technieken waarmee je bijvoorbeeld mensen iets sneller voor keuze A kunt laten kiezen dan voor keuze B, door keuze A vooraf al aan te kruisen. Een door overheden veelgebruikte methodiek.

Stellingen

Voor deze discussiemiddag konden de deelnemers zelf vragen en stellingen inbrengen. In dit artikel worden de drie behandelde stellingen uitgelicht die de meeste discussie opleverden.

Stelling 1: Psychologie toepassen moet heimelijk gebeuren. Stel je voor dat de klant erachter komt

Als de intentie zuiver is om de eindklant van het beste advies te voorzien, kan psychologie vóór je werken, en is het dus niet noodzakelijk deze te verbergen, stelt Guideology in de inleiding bij deze stelling. De deelnemers vinden het überhaupt onzin om het gebruik van psychologische instrumenten 'geheim' te houden voor de klant. Als de intentie goed is, kun je dit als adviseur prima uitleggen, zegt Sylvia van 't Hof. "Is je doelstelling sec meer omzet genereren? Of ben je daadwerkelijk geïnteresseerd in de klant? We kunnen iedereen wel op een cursus psychologie sturen, maar als je dit vervolgens niet met zuivere intenties inzet dan wordt het een kunstje. Een adviseur die met de juiste intenties de klantreis aangaat, zal niet alleen meer inkomsten genereren, maar ook nieuwe klanten krijgen." Mischa Coster denkt in tegenstelling tot Van 't Hof dat het juist niet van de doelstelling afhangt of het een kunstje wordt. Mensen die zich de materie eigen hebben gemaakt, kunnen in zijn optiek ondanks de slechte bedoelingen juist heel authentiek overko-



Tegeen de muren v.l.n.r.: Rolf, Michiel, Armand, Mischa, Ton, Paul, Sylvia. Voorste rij: Frans, Peter, Richard

men en daarmee de klant op het verkeerde been zetten. “Afhankelijk van de doelstelling die een adviseur kiest om psychologie toe te passen in zijn adviesgesprekken, spreek je in het positieve geval van beïnvloeding en in het negatieve van manipulatie.”

Als beïnvloeding een kunstje gaat worden, handel je in elk geval niet met de juiste intentie, werd eerder al opgemerkt. Armand Baas Becking oppert in een reactie hierop dat ondanks de juiste intenties van een adviseur de scheidslijn tussen klantbelang en eigen belang op momenten ook beïnvloed wordt. “Een adviseur moet als ondernemer aan het einde van de maand ook zijn rekeningen kunnen betalen. Het idee dat iedereen heel zuiver in staat is om de verschillende belangen te scheiden, vind ik daarom een lastige.” Richard Leijnse merkt vervolgens op dat het verschil in intentie soms maar net is hoe je het insteekt. “Is de intentie ‘je gaat hier niet de deur uit zonder een product’ of ‘je gaat hier niet de deur uit met het verkeerde product’. Je zegt in beide gevallen hetzelfde, alleen kun je bij

de laatste nog een stukje overtuigingskracht terugvinden.”

Autoriteit beïnvloedt

Rolf van der Beek verwacht van zijn huisarts dat die zijn keuze beïnvloedt. Omdat het zijn vak is; zijn rol. De autoriteit die de huisarts in het voorbeeld van Rolf geniet, triggert Leijnse. Hij stelt dat veel mensen gevoelig zijn voor autoriteit, dat het hen beïnvloedt. Een klant die voor een adviseur kiest, doet dat volgens hem omdat hij die adviseur een autoriteit vindt op zijn vakgebied. Daarvan verwacht je dat hij je richting geeft om een juiste keuze te maken. Michiel van Vugt (tevens schrijver van het boek ‘Net Iets Slimmer’, dat mensen helpt inzicht in hun financiële gedrag te krijgen) vult aan: “Een huisarts kan net als een financieel adviseur alleen maar een goed en passend advies geven als hij zijn patiënt kent. Wij zijn laatst met onze zoon bij een nieuwe huisarts langsgegaan. Die huisarts tikt zonder mij aan te kijken de door mij opgegeven symptomen in op dokter.nl en schrijft op basis daarvan een recept uit. Mijn zoon heeft hij niet onderzocht, niets

gevraagd, laat staan een aai over zijn bol gegeven. Die kent zijn patiënten niet. Die website kan ik zelf ook raadplegen, maar in zo’n situatie wil je gerustgesteld worden door iemand die er verstand van heeft. Iemand die empathie toont met zijn patiënt en doorvraagt, dat geeft vertrouwen.”

Klantbeheer

Beïnvloeding beperkt zich niet tot het adviestraject aan de voorkant. In het klantbeheer speelt het misschien nog wel een veel belangrijkere rol, stelt Leijnse. “De grote vraag is hoe we al die mensen die ooit het advies hebben gekregen om een aflosvrije hypotheek af te sluiten in beweging krijgen om toch weer naar die adviseur te gaan om te kijken of die oplossing voor hen nog steeds de beste is. Hiervoor is geen andere route dan het toepassen van psychologie om mensen in beweging te krijgen. Zonder beïnvloeding krijg je de meeste mensen niet in beweging.” Ook Paul de Heer stelt dat er te veel vanuit de ratio van een product geredeneerd wordt. “Het rentepercentage, de belastingaftrek, het rendement, de voorwaarden. De klant zit echter niet op die koude *product specs* te wachten, die wil een oplossing waar hij zich goed en geholpen bij voelt. Dit wordt veelal gevonden in combinatie met de softe variabelen van de dienstverlening. Vergeet ook niet dat vertrouwen in de adviseur vaak belangrijker wordt gevonden dan een tiende procent rente meer of minder. Dat heeft niets met ratio te maken, het is pure emotie. De klant zoekt een invloede coach die stuurt naar een beslissing.” Michiel van Vugt ziet daar wel iets in. Niet zozeer vanuit de coach-gedachte, maar als brenger van rust. Hij vindt dat er nogal moeilijk wordt gedaan over complexe

Deelnemers:

Armand Baas Becking (directeur intermediair Coöperatie DELA), Rolf van der Beek (commercieel manager VCN), Peter Gordijn (preventiemanager Movir), Sylvia van ’t Hof (business manager VCN), Alex Klein (hoofdredacteur InFinance), Richard Leijnse (director marketing & sales NIBC), Ton Nijenhuis (directeur RegioBank), Michiel van Vugt (manager financieel adviseurs NNEK); **Namens Guideology:** Frans van Rheenen (directeur Timpulse Klantgericht werken), Mischa Coster (CPO GreyMatters en mediapsycholoog), Paul de Heer (managing consultant Delphis Marketing)

producten, terwijl die uiteindelijk allemaal zo plat worden gemaakt dat mensen met behulp van online-beslisbomen een heel eind komen. “Die mensen willen gedurende dat proces en daarna wel gerustgesteld worden op momenten die hen onrustig maken. Veroorzaakt door bijvoorbeeld dalende beurskoersen, renteverhogingen of nieuwe regelgeving. Juist in het creëren van die rust voor de klant kan toegepaste psychologie in mijn ogen een belangrijk instrument zijn voor de adviseur.”

Psychologie kan volgens Van der Beek zeker positief bijdragen in het keuzetraject, maar het wordt nog te weinig ingezet. In het slotbetooog stelt hij: “Veel adviseurs beperken zich tot informatieoverdracht en productinhoudelijke gesprekken in plaats van zich te verdiepen in de klant en zich daadwerkelijk proberen te verplaatsen in die klant. Alleen dan kom je los van de productinhoud.”

Stelling 2: **Gedragsbeïnvloeding = manipulatie = negatief**

Volgens Guideology zijn beïnvloeden en manipuleren op zich neutrale begrippen die positief of negatief kunnen zijn. Maar omdat manipuleren voor sommigen negatief klinkt, vertroebelt dat vaak de discussie. Gedragsbeïnvloeding wordt volgens Coster in veel gevallen al direct gelinkt aan de term manipulatie. Daarmee krijgt ook die term een negatieve lading, iets waar hij het zeker niet mee eens is. Leijnse valt hem daarin bij door te stellen dat manipulatie ook een positief effect kan hebben. Bijvoorbeeld een dokter die manipuleert om mensen te laten stoppen met roken. Via manipulatie wil iemand zaken naar zijn hand zetten, legt Ton Nijenhuis de betekenis ervan uit. “Tets dat in het maatschappelijke leven de hele dag door gebeurt, stelt hij vast. Het is ook zeker niet per definitie slecht, zoals het voorbeeld van Richard Leijnse al aangeeft. Het is toch niet slecht als een dokter je probeert aan te zetten tot een gezonder leven.” Toch is Armand Baas Becking het daar niet geheel mee eens. Hij vindt dat iemand die het levensmotto ‘leef kort, maar goed’ nastreeft, niet door een arts beïnvloed moet

worden om zichzelf een andere levensstijl aan te meten.

Frans van Rheenen bevestigt dat de intentie van iemand bepaalt of zijn werkwijze negatief moet worden uitgelegd. “Met de wetenschap van wat de klant graag wil – en daarmee de juiste intentie – kun je gedragsbeïnvloeding prima toepassen als hulpmiddel om de klant te helpen zijn doel te bereiken.” Dat doel is echter vaak gestoeld op een gebrek aan beter inzicht, krijgt hij terug. En een klant die keuzestress ervaart, verwacht toch van zijn adviseur dat hij gemanipuleerd wordt te kiezen wat goed voor hem is? Bij het toepassen van gedragsbeïnvloeding weet je van tevoren dat de kans groot is dat iemand hierdoor naar rechts of links afslaat. Dat is wetenschappelijk vastgesteld, stelt Coster. “De juiste intentie daarbij is de klant te beschermen, door ervoor te zorgen dat hij de juiste beslissingen neemt. Als je vanuit dat perspectief manipuleert – het naar de hand zetten van die beslissing van de klant – is daar niets mis mee.”

Klant kiest anders

Maar wat als een klant helemaal meegaat in

andere keuze maakt dan in jouw optiek goed voor hem is?

De klant is misschien boos dat je hem een andere kant op stuurt, maar het is wel de goede kant. Met die uitspraak van Gordijn is Baas Becking het duidelijk niet eens. Hij vindt het aanmatigend om te veronderstellen dat een adviseur altijd maar weet wat het beste is voor een klant. “Wat is dan nog de rol en waarde van de vrije wil? Een klant die anders besluit, doet dat op basis van de informatie die hij heeft gekregen. De rol van een adviseur beperkt zich volgens mij tot het begeleiden van de klant op zijn eigen reis naar een beslissing.” Maar voor die geschetste rol krijgt hij duidelijk niet alle aanwezigheid in zijn kamp.

Stelling 3: **We durven niet anders dan rationeel te zijn in de financiële dienstverlening**

Tijdens de inleiding bij deze stelling stelt Paul de Heer vast dat er in de branche vooral gecommuniceerd wordt op basis van feiten. Emotie komt daarin te weinig terug, evenmin als voldoende vrouwelijke

Een klant kiest een adviseur niet vanuit de ratio

je betooog, maar aangekomen bij de laatste horde van het adviesgesprek toch een andere keuze maakt? Een keuze waarvan je als adviseur weet dat die niet goed voor hem is. Mag je dan gedragsbeïnvloeding toepassen om die klant op andere gedachten te brengen? Zolang het in het belang en ten gunste van de klant is, hebben Peter Gordijn en Richard Leijnse daar geen enkel probleem mee. Maar wat als de klant doorheeft dat je hem aan het beïnvloeden bent met als doel hem een andere keuze te laten maken. Kies je als adviseur dan voor een klant die boos is omdat je hem hebt beïnvloed, maar waarvan jij weet dat dit op de langere termijn aantoonbaar een betere oplossing voor die klant is? Of heb je liever een supertevreden klant waarvan je accepteert dat hij bij het nemen van de laatste horde in het beslistraject een

aspecten. Dat laatste is volgens De Heer een gemiste kans omdat het volgens hem juist vaak de vrouw is die – op de achtergrond – het proces beïnvloedt. “De emotie die ik wel met regelmaat voorbij zie komen, vertaalt zich in rationele termen als gewin, status en beursresultaten. Mannelijke aspecten die een gemiddelde vrouw niet aanspreken. Probeer alle aspecten in je gesprek met de klant te verweven en beperk het niet tot een ‘koop mij’-gesprek.” De aanwezigen knikken instemmend; financiële dienstverlening wordt inderdaad te rationeel ingestoken. Het is een feitelijk branche waarin een duidelijke mannencultuur heerst en zachte vaardigheden te weinig worden toegepast. Duidelijk is wel dat men hierin al langere tijd, in positieve zin, een verandering ziet. Er zijn bepaalde productgroepen die zon-

der toepassing van emotie sowieso weinig bestaansrecht zouden hebben, is de opvatting. Tegelijkertijd merkt Baas Becking op dat rationeel communiceren voor een belangrijk deel voortvloeit uit de rationele ingestoken wet- en regelgeving. Maar met de geformuleerde stelling is hij het niet eens. “Een klant kiest een adviseur in mijn optiek niet op rationele gronden. Daarmee is al gezegd dat we als branche niet geheel ratiogericht zijn. Je moet er eerst voor zorgen dat een klant voor jou kiest en pas dan ben je als adviseur in staat om ratio te brengen.”

Zonder empathie geen klant

Sylvia van 't Hof is de enige vrouwelijke deelnemer aan de discussie deze middag. Hoe kijkt zij aan tegen de stelling van Paul dat de branche te weinig emotie in zich heeft en adviseurs die dit wel uiten vooral mannelijk emotioneel zijn? “Je kunt niet stellen dat de branche als geheel rationeel is. Ik kom op veel kantoren waar niet louter rationeel wordt gecommuniceerd met de klant. Dat beperkt zich echt niet tot de vrouwelijke adviseurs die op deze kantoren werkzaam zijn. In de branche staan cijfers centraal, maar zeker niet alleen maar. Ik zie de laatste tijd juist een beweging ontstaan waarbij er meer met emotie wordt gewerkt. Dat is verklaarbaar omdat een klant die in een digitale wereld bewust kiest voor een menselijk advies, meer van zijn adviseur verwacht dan emotionele cijfertjes. Die wil gerustgesteld worden, zoekt bevestiging vanuit menselijke waarden. De digitalisering lost uiteindelijk ook het rationedenken op. Zonder empathie heb je straks geen klanten meer.”

Door een verbinding met de klant als uitgangspunt te nemen en vanuit de ratio het gesprek aangaan, kun je onderscheidend zijn. Daarbij is het niet alleen de klant die zijn adviseur

kiest, de adviseur moet ook de klant kiezen die bij hem past, zegt Rolf van der Beek. “Op het moment dat je geen klik voelt, is het lastig om een goede klant-adviseurrelatie op te bouwen. Op het moment dat er meerdere mensen werkzaam zijn op het advieskantoor kun je een collega vragen, maar anders moet je ook gewoon durven aan te geven dat er geen chemie is, dat de klant dus niet bij je past.”

Vaardigheden toetsen

Rationele zaken kun je in tegenstelling tot vaardigheden goed toetsen, vinden de aanwezigen. De ultieme vaardigheidentoets wordt echter door de klant zelf afgenomen. Accepteert hij jou als adviseur of niet. Van Rheenen doet nog een poging door te stellen dat je skills kunt laten toetsen als praktijkcase, maar daar ziet Baas Becking weinig in. “Wie gaat dat dan toetsen? Wie gaat bepalen of een adviseur over de juiste vaardigheden beschikt en voldoende empathie heeft voor zijn klanten? Dat is heel persoonlijk en waanzinnig subjectief.” Toch denkt Mischa Coster dat toetsing door een ervaringsexpert, coach en psycholoog een goed beeld zou kunnen geven. Armand Baas

“Met de wetenschap van wat de klant graag wil – en daarmee de juiste intentie – kun je gedragsbeïnvloeding prima toepassen als hulpmiddel om de klant te helpen zijn doel te bereiken.”

Becking: “En dan geven die mensen een adviseur op basis van zijn vaardigheden een groen stempel, terwijl hij inhoudelijk nog geen deuk in een pakje boter slaat”

Het toevoegen van zachtere skills en nieuwe beïnvloedingsvaardigheden is een verrijking van het advies en de persoonlijke ontwikkeling van de adviseur zelf, zegt Paul de Heer. Hij ziet echter niet de noodzaak om een adviseur op die soft skills te toetsen alvorens hij zijn vak mag uitoefenen. “Je oefent je vak niet per definitie slecht uit als je alleen de harde kant toepast. Maar wil je prettiger zijn voor je klant en hem beter kunnen begeleiden, dan wordt je enorm geholpen door de soft-skills”

De grootste beïnvloeding zit volgens Ton Nijenhuis uiteindelijk in het gesprek zelf. Wat is je toonzetting? Hoe is je non-verbale activiteit? Toon je empathie met de klant?

Smeerolie

De markt heeft volgens Guideology behoefte aan professionele inzet van gedragspsychologie voor het begeleiden van financiële consumenten naar de juiste beslissingen. “Begeleiding van consumenten die advies vragen bij belangrijke beslissingen in een complexe omgeving is nodig. Financiële dienstverleners moeten hier hun rol als autoriteit nemen. Daar hoort verantwoorde sturing naar de beste beslissing bij. Dat verwachten consumenten en de toezichthouder.” Of zoals Mischa Coster het in een pakkende zin samenvat: psychologie is de smeerolie van een bedrijf. **IF**

