

“IN DE MARKT ZIJN DIGITALISERING, VERANDEREND KLANTGEDRAG, WET- EN REGELGEVING EN HERSTEL VAN VERTROUWEN BELANGRIJKE THEMA'S. DAT WETEN WE INMIDDELS ALLEMAAL. DE VRAAG IS HOE JE ALS SECTOR OP EEN EFFECTIEVE MANIER MET DEZE SYSTEEMVERANDERINGEN OMGAAT. VEEL ADVISEURS HEBBEN ER BAAT BIJ OM OUDE VANZELFSPREKENDHEDEN EN WETMATIGHEDEN LOS TE LATEN”,  
ALDUS BJÖRN BIERHAALDER VAN  
MCH CONSULTANCY.


# Laat als adviseur **oude gewoonten** en wetmatigheden los

TEKST WILLEM VREESWIJK

**P**raten over systeemveranderingen klinkt heel abstract en staat op het eerste gezicht ver van de dagelijkse praktijk, zegt Bierhaalder. “Ik merk dat het ook afschrikt. Veel mensen kijken nog niet op deze manier naar de ontwikkelingen. Dat snap ik wel. Het is sectorbreed vaak een kwestie van overleven. Niet eens in financiële zin, maar in het hoofd boven water houden in de dagelijkse hectiek. Ik spreek veel adviseurs die zich serieus afvragen of ze op de huidige manier willen blijven werken. Ze moeten zich bezighouden met zaken waar niet hun passie en het plezier liggen. Of het nu gaat over gesteggel met maatschappijen of om de tijd die ze kwijt zijn aan klanten die het eigenlijk niet waard zijn; de essentie is dat het tijd en aandacht kost.

Dan is er geen ruimte om goed na te denken over de grotere ontwikkelingen voor de toekomst. Terwijl die noodzaak er wel is.”

“Als je tegenwoordig een advieskantoor hebt, komt er veel op je af. Je rol is sowieso al fundamenteel veranderd. Wil je als advieskantoor een toekomst hebben, dan zal je in beweging moeten komen. Er zijn uiteraard kantoren die dat uit zichzelf goed doen. Ik richt me met name op de groep kantooreigenaren die weet dat ze iets moeten doen, maar merken dat het lastig is om veranderingen echt door te voeren. Voor deze groep is het belangrijk om te leren begrijpen hoe dit soort ingrijpende veranderingen werken. Het is geen project, maar een proces dat tijd kost en door een aan-



Björn Bierhaalder:  
'Veranderingen moet je  
terugzien in gedrag.'

tal voorspelbare fases gaat. In dat proces moet je leren experimenteren om vooruit te komen. En ervaren dat het goed is om aan iets te beginnen zonder dat je vooraf exact weet wat het gaat opleveren.“

#### WAARDEVOL

Sinds Bierhaalder in 2010 met Richard Cramer zijn eigen organisatieadviesbureau MCH Consultancy is gestart, heeft hij de nodige ervaring opgedaan in het begeleiden van advieskantoren. “In eerste instantie was dat via een consultancyprogramma voor intermediairs dat door een verzekeraar werd aangeboden. Ik vond het leuk om te doen en had een goede klik met de meeste adviseurs en hun mensen. Dat kwam ook door de ommezwaai binnen die kantoren en de serieuze resultaten die we in korte tijd haalden. Achterstanden werden weggewerkt, extra mensen waren niet meer nodig en veel meer onderling begrip over waar

een kantoor voor staat. Allemaal ogenschijnlijk kleine zaken waardoor die kantoren voor een beperkte investering een goede stap richting de toekomst konden zetten.”

“Het is voor kantooreigenaren waardevol om op een laagdrempelige manier een klankbord te hebben. Iemand die de sector snapt, waarmee je kunt sparren over de toekomst van je kantoor en die je helpt om vanuit een ander gezichtspunt naar je bedrijf te kijken. Dat is wat ik voor advieskantoren doe.”

Maar niet meer via de verzekeraar? “Nee, dat programma hield op. Ik ben toen niet direct doorgeslagen. Alleen het idee heeft me nooit helemaal losgelaten. Eind vorig jaar hebben we daarom besloten om op onze eigen manier training en advies aan te bieden specifiek voor advieskantoren.”

# 'Vanuit gedrags-economie gaan we begrijpen waar advieskantoren meerwaarde voor klanten hebben'

## MAKE CHANGE HAPPEN

Die eigen manier is gebaseerd op de Make Change Happen belofte, waarbij de kracht en het talent van mensen voorop staan. "Ik geloof heel sterk dat context en omgeving gedrag beïnvloeden. Veranderen heeft veel te maken met het doorbreken van gewoontes en ingesleten patronen. Dat gaat lastig als je altijd met dezelfde mensen in dezelfde omgeving dezelfde dingen doet. De kunst voor kantooreigenaren is om voor zichzelf een omgeving te creëren waarin ze loskomen van het vertrouwde, zodat er ruimte ontstaat om onbenutte ideeën te laten groeien. Ik kom zoveel goede en praktische ideeën tegen waar niets mee gebeurt, omdat de ruimte ontbreekt om met die ideeën aan de slag te gaan."

Bierhaalter is positief over de toekomst van advieskantoren. "Ik zie een groeiende behoefte aan specialisten die klanten helpen met financiële en risicovraagstukken. Voor klanten is het bijvoorbeeld complexer geworden om goede keuzes te maken. Kijk maar eens naar de zorgverzekeringsmarkt. Meer dan twintig aanbieders en meer dan zestig producten. Waarbij de meeste producten ook nog veel op elkaar lijken. Hoe weet je als klant dat je een goede keuze maakt? Volgens mij is dat juist het speelveld waar adviseurs zich kunnen onderscheiden. Als specialist die de situatie van een klant kent én duiding geeft aan de keuzes die een klant kan maken. Dit is maar één voorbeeld. Vanuit de gedrags-economie gaan we steeds beter begrijpen waar advieskantoren meerwaarde voor klanten hebben."

## OORZAKEN

Het is niet vanzelfsprekend dat klanten die meerwaarde zien. "Voor een deel hangt dat samen met het wantrouwen richting de sector. Voor een ander deel zie ik dat advieskantoren zoeken hoe ze zich rich-

ting klanten onderscheidend positioneren en duidelijk maken welke meerwaarde hun kantoor heeft waar klanten voor willen betalen. Op dit vlak merk ik dat de oude vanzelfsprekendheden en wetmatigheden nog in de weg zitten. Voor mij is dat makkelijk om te zeggen maar voor een adviseur is het confronterend om dit bij zichzelf te herkennen. Dat maakt veranderen zo lastig. Het gaat niet alleen om de tastbare veranderingen zoals een nieuw verdienmodel of een nieuw CRM-systeem. Het gaat er uiteindelijk om dat we een verandering terug zien komen in gedrag. Maar realiseer je dat 95 procent van ons gedrag bestaat uit gewoontes. Daar denken we niet eens over na en zijn we ons niet van bewust. De veranderingen in de verzekeringsmarkt liggen voor een belangrijk deel op het niveau van gewoontes en vanzelfsprekendheden. Als je op dat niveau veranderingen wilt doorvoeren kost dat tijd, energie en volharding."

Tijd wordt als een belangrijke beperkende factor ervaren. De dagelijkse hectiek draait door en biedt weinig ruimte om afstand te nemen. "Wanneer je veranderen ziet als het doorbreken van gewoontegedrag, begrijp je dat veranderen bijna onmogelijk is als je continu in dezelfde omgeving zit. Je normale omgeving stimuleert om de normale dingen te blijven doen. Ik ervaar dit zelf ook. Als ik dan naar een andere omgeving ga en andere dingen doe, ontstaan bij mij de beste ideeën en oplossingen. En daar ben ik niet uniek in."

Recent schreef Bierhaalter een white paper waarin hij vijf bewegingen beschrijft die nodig zijn voor advieskantoren om los te komen van de oude vanzelfsprekendheden en wetmatigheden. "Het zijn bewegingen die kantoren helpen om zich vanuit eigen kracht en energie onderscheidend te positioneren richting klanten. Zie het als een expeditiegids die kantoren helpt om vanuit de realiteit van vandaag stappen te zetten richting toekomst. Tot nu toe krijg ik enthousiaste reacties terug uit het veld. Men herkent de relevantie en ziet in dat de huidige ontwikkelingen verder gaan dan het invoeren van een paar ogenschijnlijk makkelijke en concrete oplossingen."

Bierhaalter benadrukt graag de positieve kant van de ontwikkelingen in de branche. "We maken met z'n allen deel uit van een unieke tijd. Als je naar vergelijkbare ontwikkelingen in andere markten kijkt, zie je dat dit soort periodes ruimte geeft aan creativiteit, leren, experimenteren en vernieuwing. Ik vind dat mooi, helemaal als ik daarin mensen kan helpen los te komen van wat ze kennen en vertrouwen kan geven om met elkaar te werken aan de toekomst." ■