



De kern van klantwaarde

Klantwaarde: tot de kredietcrisis voorbehouden aan een enkele financiële dienstverlener, inmiddels het toverwoord voor de gehele financiële wereld inclus de toezichhouders. Werkelijk van waarde zijn voor klanten vereist een andere kijk op het uitoefenen van bankvak dan tot dusver gebruikelijk. Het is de vraag in hoeverre medewerkers van banken in staat en bereid zijn tot die andere kijk. Over een weerbarstige werkelijkheid op het snijvlak van twee werelden¹.

Medewerkers van banken worden geacht hun klanten centraal te stellen, hen toegevoegde waarde te bieden en ook nog te beschikken over een externe oriëntatie. Vaagtaal voor snappen wat er in de buitenwereld gebeurt, wat mensen willen en verwachten en dat kunnen aanwenden in het eigen werk. Tegelijkertijd functioneren ze in een werkomgeving die is gebaseerd op rationeel-economische uitgangspunten, waarin vooral de techniek van het bankvak tot uiting komt en waarvan de kaders zijn bepaald door cijfers, regels, wetten en de neo-liberale taal van de markt. Het illustreert de spagaat waarin bankmensen verkeren.

Klantwaarde is een bedenkfel van banken in de zoektocht naar herstel van het vertrouwen. In de Dikke van Dale is het niet te vinden. Wel het woord klantgerichtheid. Letterlijk: afgestemd zijn op de behoeften en wensen van de klant. En toch is klantwaarde een mooi, passend woord. Klantwaarde gaat namelijk verder dan klantgerichtheid. Het impliceert een fundamenteel andere relatie tussen bankmedewerker en klant dan de zuiver zakelijke en rationele. Vanuit het besef en het bewust zijn dat ieder mens verlangt naar een betekenisvol bestaan. Dat mensen ertoe willen doen en iets willen betekenen voor zichzelf en voor de mensen die hen dierbaar zijn en die bij hen horen. Daar liggen universele menselijke waarden en gevoelens onder. De kernwaarden en de missies van de meeste banken gaan over dat universele gedachtegoed. Des te opmerkelijker is het dat vrijwel nooit, bij geen enkele bank, de strategie en het beleid worden geijkt aan hun eigen hoopvolle, waardevolle en perspectiefrijke richtinggevende kader. Kernwaarden en missie zijn maar al te vaak bijzinnen in plannen die zijn geschreven vanuit bancair belang, waarin de klant figureert als 'ambassadeur'. Pleitbezorger voor de bank. Wiens belang is dat?

Op het snijvlak van twee werelden

Wie werkelijk klantwaarde wil bieden, beweegt zich op het snijvlak van twee werelden: de objectieve, rationele, zichtbare wereld en de subjectieve, onzichtbare wereld van het gedachtegoed en het gevoelsleven. Naast kennis en het uitstekend uitoefenen van hun professie vraagt dit van bankiers – iedereen die bij een bank werkt – dat ze zich ook willen verdiepen in de diepere drijfveren van mensen, in de normen, waarden en opvattingen die daaraan ten grondslag liggen. Daar horen andere vragen bij, een andere kijk op wat er werkelijk toe doet voor mensen. Evenals de bereidheid en de wil de bancaire resultaten doorlopend te toetsen aan de eigen uitgangspunten.

De praktijk leert dat mensen dit moeilijk vinden. "Je denkt toch niet dat ik aan een klant ga vragen wat hij verwacht van de bank, of wanneer wij van waarde voor hem zijn", stelde een medewerker van een bank in een workshop over werken volgens kernwaarden. Toch doet hij zijn werk zorgvuldig, met de beste intenties en naar

¹ Dit essay is een bewerking van een eerder verschenen essay (Rabobank 2010)



eer en geweten. Op basis van zijn vakkennis en het goed toepassen van de regels, normen en kaders. Dat was wat de bank van hem verwachtte en waarop hij tot de dag van vandaag wordt beoordeeld.

Kritisch denkvermogen

De oorzaak van het verschil tussen intenties en mooie woorden en de werkelijkheid zoals klanten én ook medewerkers deze voelen en ervaren is complex en niet van de ene op de andere dag opgelost. Het zit in de economische grondslagen waarop het bankvak in deze tijd en context is gefundeerd. Het zit ook in de taal, in het denken, in het instrumentarium, in de manier van beoordelen en aansturen, in de mensen zelf. Misschien wel in het menselijk onvermogen om buiten zichzelf te treden. Ieder mens kan de wereld alleen maar beschouwen vanuit het eigen hoofd en de eigen denkwereld.

Prudent bankieren – want daar gaat het in essentie over – vraagt van bankmedewerkers dat ze hun kritische denkvermogen aanwenden om werkelijk te snappen wat klanten beweegt en bezighoudt. Het betekent ook dat bankmedewerkers zich verantwoordelijk weten en stellen voor het tot uiting laten komen van de kernwaarden in hun eigen handelen en gedrag. Dat is wat anders dan een correcte opsomming van wat klantwaarde is of zou moeten zijn. Het is bewust nieuwe kennis en andere woorden toevoegen aan het bancaire jargon, die medewerkers van banken en daarmee ook anderen vooruitbrengen en ont wikkelen. Inderdaad in de dubbele betekenis van het woord ontwikkelen. En dat schuurt nog.

