

1 Wat is nou eigenlijk het probleem?

Reacties op adviezen zijn soms zeer verrassend. Misschien herkent u iets in de volgende ervaring:

Een oude vertrouwde vriend belt op. Aan zijn stem te horen gaat het niet goed met hem. 'Laten we een hapje gaan eten.' Er blijken grote problemen te zijn in de relatie tussen hem en zijn vriendin Marieke, met wie hij al een aantal jaren samenwoont. Tijdens de maaltijd schetst hij, toegelicht met genadeloze details, het slechte karakter van zijn vriendin. De situatie tussen hen beiden lijkt hopeloos. En nu heeft ze tot overmaat van ramp ook nog iets moois met een collega op het werk. 'Ik zie het niet meer zitten. Wat moet ik doen?' Een duidelijke vraag om advies. Ik formuleer het ene advies na het andere: 'Een stevig confronterend gesprek voeren?', 'Ik doe niet anders'. 'Relatietherapie misschien?', 'Nee, daar zie ik geen heil meer in, na alles wat er gebeurd is.' Er lijkt geen uitweg meer, de situatie is hopeloos. Na herhaald aandringen komt mijn hoge woord eruit. 'Volgens mij moet je gewoon stoppen met deze ellende.' Dankbaar biedt hij een likeurtje aan bij de koffie. Met nog een bedankje op de stoep en de verzuchting 'Je hebt gelijk; ik moet de knoop doorhakken', gaan we uit elkaar. Enkele weken later kom ik hem weer tegen op een feest van een wederzijdse vriend. In gezelschap van zijn vriendin, het eerder beschreven monster met het slechte karakter. Beiden zien er stralend uit. Het is weer helemaal koek en ei. Hij lijkt mij te mijden. Ik begin mij al enigszins schuldig te voelen. Als ik hem later even apart spreek en informeer naar de veranderingen zegt hij: 'Na ons gesprek realiseerde ik me pas goed hoeveel ik van die vrouw houd.' In de manier waarop hij het zegt, proef ik iets van een stil verwijt in de trant van 'Wat ben jij toch een idioot dat jij dat niet gezien hebt.'

Het is een alledaagse illustratie van een veel voorkomend verschijnsel: mensen vragen adviezen, de goedwillende of deskundige adviseur geeft dit advies en vervolgens wordt het niet opgevolgd. In het ongunstigste geval komt de adviseur zelf ook nog in de problemen, bijvoorbeeld doordat hem incompetentie of gevoelloosheid wordt verweten. Stank voor dank dus. Het is een verschijnsel dat veel frustraties oproept bij adviseurs. Zowel in professionele als in meer alledaagse adviesrelaties zoals in het bovenstaande voorbeeld.

De automatiseringsadviseur brengt op verzoek en voor veel geld na veel onderzoek, studie en gesprekken met de betrokkenen een advies uit en niemand doet er iets mee. Men moddert gewoon door. De organisatieadviseur komt naar eer en geweten met een goed onderbouwd reorganisatie-advies en wordt zo ongeveer van het fabrieksterrein gejaagd. De hulpverlener geeft een goed doordacht en wetenschappelijk verantwoord advies en de cliënt verschijnt niet meer op de afspraken en reageert ook niet meer op schriftelijke uitnodigingen. Wat is hier aan de hand? Waarom doen mensen zo? Hoe kunt u dit voorkomen? Wat is er allemaal nodig om mensen tot veranderingen te brengen als ze om hulp en advies vragen? Wat zijn de kenmerken van een goede adviesrelatie?

Dat is het thema van dit boek. Aan de hand van voorbeelden uit het dagelijkse leven, maar ook uit professionele situaties die variëren van psychotherapie tot de praktijk van de belastingadviseur, worden deze en verwante vraagstukken onderzocht.

Eenvoudige vragen om advies aan een expert blijken vaak problemen te betreffen met een veel ingewikkelder structuur dan op het eerste gezicht lijkt. Puur zakelijk gezien zijn de antwoorden voor de expert eenvoudig, maar bij de cliënt spelen allerlei emotionele belemmeringen die een oplossing en het opvolgen van de adviezen in de weg staan.

Kijk maar eens naar de volgende praktijkvoorbeelden die ontleend zijn aan uiteenlopende adviespraktijken.

‘Dan kom ik nog meer in de problemen’

Johan heeft problemen met zijn baas. Een half jaar geleden is hem toegezegd dat hij de nieuwe verkoopleider zal worden van het district Noord-Holland. Dit betekent voor hem een aanzienlijke promotie. Alles wijst erop dat hij die baan zal krijgen als de huidige verkoopleider, Frans, met vervroegd pensioen gaat. Als het moment daar is en Frans zijn vertrek aankondigt, wordt bekend dat er een verkoopleider van buiten zal worden aangetrokken. Johan is woest, maar zijn baas is onvermurwbaar. ‘Nieuw beleid, we willen verjonging in het team.’ Op hoge poten neemt Johan contact op met een jurist die voor de vakbond werkt. ‘Staat de toezegging zwart op wit?’ Het blijkt allemaal keurig in orde; Johan heeft een afschrift van het laatste functioneringsgesprek bij zich waar de toezegging in vermeld staat. ‘Duidelijke zaak’, luidt het oordeel van de deskundige: ‘Juridisch staat u sterk als het ooit tot een civiele procedure komt. We kunnen allereerst beginnen met een brief, zo’n bericht van een advocaat is vaak al voldoende.’ Met een gevoel van triomf verlaat Johan het kantoor. De advocaat is tevreden over zijn advies en wacht op de volgende stap van zijn cliënt. Johan laat echter niets meer van zich horen.

Wat is er gebeurd? Na afloop van het gesprek realiseert Johan zich dat hij misschien wel het probleem in juridische zin kan oplossen, maar dat hij vervolgens een probleem heeft dat nog veel groter is: stel dat hij gelijk krijgt en in de nieuwe functie wordt aangesteld, dan zal hij waarschijnlijk in een onwerkbaar situatie terechtkomen, met alle gevolgen van dien.

Dit is een voorbeeld van een probleem dat bij uitvoering van het advies tot nog grotere problemen kan leiden. Waarom zou een

cliënt een dergelijk advies opvolgen? Misschien is dit een wat simpel voorbeeld, maar het is wel karakteristiek voor veel adviezen die door deskundigen worden gegeven. Zoals de belastingconsulent die aanbeveelt om een huis met een hoge hypotheek te kopen gebaseerd op de verdiensten van beide partners, 'omdat het fiscaal zo voordelig is'. Terwijl het aangaan van deze langetermijnverplichting misschien helemaal niet past in de opvattingen van de cliënten over hun carrière of hun plannen om kinderen te krijgen. Of misschien trekt het een te grote wissel op de toekomst, bijvoorbeeld omdat de onderlinge relatie bij het stel toch al problematisch is.

Een voorbeeld op een heel ander gebied: de hulpverlener die een cliënt die last heeft van stress op het werk, adviseert om zijn traumatische jeugd te gaan analyseren. Cliënten weten vaak maar al te goed dat de emotionele problemen door het oprakelen van al deze gepasseerde ellende alleen maar groter zullen worden. Wegwezen dus.

Soms verzetten cliënten zich onbewust tegen het oplossen van een psychisch probleem omdat de adviezen en oplossingen tot grotere problemen leiden. Bijvoorbeeld de cliënt met een straatfobie die bij genezing weer naar het werk zal moeten, waar hij al jaren problemen heeft met zijn functioneren.

'Wie denkt ze wel wie ik ben?'

Een jonge maatschappelijk werkster geeft aan een depressieve oudere dame, die enkele jaren geleden haar man verloren heeft, adviezen om haar eenzaamheid te doorbreken. Moet zo'n jong ding mij vertellen hoe ik mijn leven moet leiden, denkt de dame. In haar ogen zou het opvolgen van het advies betekenen dat ze toegeeft dat de jongedame verstandiger is dan zichzelf met al haar levenservaring. Het niet opvolgen van de adviezen is in haar beleving een manier om haar eigenwaarde overeind te houden.

Deze situatie komt voor in allerlei varianten. De doctorandus die een advies geeft aan iemand op het werk, die zich toch al gepasseerd voelt door 'die academici'. Of de directeur, die gedwongen door de hoofd-directie, moet aankloppen bij een dure organisatieadviseur van buiten. In dit soort situaties ziet de adviesvrager het opvolgen van adviezen vaak als een teken van eigen falen en tekortkomen. Tegenspartelen, niet opvolgen en saboteren, is dan vanuit zijn positie gezien vaak de meest logische reactie.

'Ja, maar dát was niet de bedoeling!'

Elgozo Fabrics, een al lang bestaande textielfabriek, is toe aan een eigentijds geautomatiseerd productiebeheerssysteem. Het managementteam en de afdelingshoofden zijn het hier volkomen over eens. De informatievoorziening is te traag en er loopt nog wel eens iets mis in de productieplanning. De automatiseringsadviseur die wordt ingehuurd, analyseert samen met enkele afdelingshoofden de problemen en concludeert dat er eenvoudige oplossingen zijn te bedenken met bestaande software. Tijdens zijn uitleg merkt hij steeds minder enthousiasme; de scepsis neemt toe en de afdelingshoofden overladen hem met kritiek op de haalbaarheid van zijn plannen. Wat is er aan de hand? Tijdens de uitleg realiseren de afdelingshoofden zich hoezeer hun zelfstandige positie door het nieuwe systeem wordt aangetast. Ze stellen zich voor hoe Jorritsma, de algemeen directeur en eigenaar van het bedrijf, van achter zijn beeldscherm het doen en laten van de afdelingen gaat volgen. Ze kennen zijn gedrag: het is een impulsieve, dominante man die, als hij onregelmatigheden in het bedrijf ontdekt, op drieste wijze komt ingrijpen.

‘Dit is een oplossing die niet bij mij past’

Soms betekent het opvolgen van een advies een dusdanige aantasting van het wereldbeeld van de cliënt dat dit een te grote omschakeling in zijn denken zou betekenen.

Mieke heeft een boetiek gespecialiseerd in kinderkleren. Haar inkomen uit de zaak is te klein om er goed van rond te komen. Ze denkt dat er wel voldoende mogelijkheden zijn om haar omzet te vergroten. De adviseur van een organisatie voor het midden- en kleinbedrijf waarmee ze haar plannen bespreekt, legt haar na het verkennen van de marktsituatie een voorstel voor. Zijn advies is om meer te investeren in een grotere winkel op een betere locatie en meer aandacht aan de publiciteit te besteden. De investering vergt het afsluiten van een forse langetermijnlening. De adviseur is zonder meer van mening dat er een goed bedrijfsplan opgesteld kan worden waarmee ze haar bank kan overtuigen. Mieke, afkomstig uit een degelijk ouderwets middenstandsgeszin, heeft echter strenge opvattingen over schulden maken. ‘Alleen geld uitgeven als je het hebt.’ Het advies staat haaks op haar opvattingen over hoe mensen behoren te leven.

‘Moet ik dan veranderen?’

De heer en mevrouw Hofstra hebben grote problemen met hun oudste zoon Pieter. Hij rookt hasj, is thuis vaak agressief en zijn studieprestaties zijn ver onder de maat. Het is binnen het gezin een onhoudbare toestand geworden. Er zijn voortdurend hoog oplopende conflicten tussen vader en zoon waarbij moeder soms tussenbeide moet komen. De ouders melden zich op het spreekuur van een instelling voor jeugdhulpverlening. Pieter wil absoluut niet mee. De ouders vertellen het verhaal, beklagen zich over het gedrag van hun zoon en maken duidelijk hoe wanhopig ze zijn. De maatschappelijk

werkster suggereert dat het belangrijk is dat vader zich anders opstelt, zodat de situaties minder vaak uit de hand lopen. Vader Hofstra wijst dit advies verontwaardigd van de hand: 'Moet ik dan soms veranderen, terwijl hij toch ...'

Dit is een veel voorkomende situatie. Problemen over het gedrag van anderen vergen soms een verandering bij degene die het probleem ervaart. Bijvoorbeeld omdat hij zelf onderdeel is van het probleem of omdat hij te maken heeft met een probleemsituatie die hij toch niet kan beïnvloeden. Een voorbeeld van het laatste: slechtlopende organisaties leveren veel stress op bij medewerkers die niet in de positie verkeren om hier veranderingen in aan te brengen. Als een medewerker dit niet accepteert en zich verzet tegen deze onvolkomenheden, zal hij vaak nog meer problemen en stress krijgen. Het op zich juiste advies om je dan maar anders op te stellen en deze vervelende realiteit te accepteren omdat er helaas geen veranderingsmogelijkheden zijn (zoals een nieuwe baan zoeken), wordt vaak als onrechtvaardig van de hand gewezen.

'Het probleem hoort bij mij'

Het hebben van bepaalde problemen hoort voor sommige mensen onlosmakelijk bij hun leven. Het lijkt of het een belangrijk deel van hun zelfbeeld is. Een voorbeeld. Harry klopt voor de zoveelste maal aan bij de sociale dienst; de schulden zijn hem wederom boven het hoofd gegroeid. Huurbazen, postorderbedrijven en kredietbanken zitten hem weer eens op de hielen. Ook deze keer wordt hij door de gemeentelijke kredietbank geholpen bij het saneren van zijn schulden. Dit betekent dat hij weer een tijdlang min of meer onder curatele wordt gesteld. Als enkele jaren later alles is afgelost, beginnen de problemen weer van voren af aan. Harry beklagt zich voortdurend

over zijn financiële problemen en vraagt adviezen als het water hem weer aan de lippen staat. Maar uiteindelijk verzucht hij steeds: 'Ik kan nu eenmaal niet met geld omgaan.'

U kunt dit soort problemen, die soms structureel bij bepaalde mensen lijken te horen, in allerlei vormen tegenkomen. De man die altijd weer relatieproblemen heeft: vrouwen vallen altijd tegen. De vrouw die in iedere baan moeilijkheden met haar collega's heeft: 'Wat denken die baasjes wel.' De persoon die zich overal weer met onrecht geconfronteerd ziet, waardoor hij in conflicten verzeild raakt: 'Ik heb nou eenmaal dat sterke gevoel voor rechtvaardigheid.'

'De oplossing is te moeilijk voor mij'

Het opvolgen van adviezen stelt vaak eisen aan mensen waaraan ze niet kunnen voldoen door persoonlijke eigenschappen of het gemis van bepaalde vaardigheden. Klassiek is natuurlijk de alcoholist die van de drank probeert af te komen. 'Wat moet ik doen om ervan af te komen?' Antwoord: Stoppen met drinken. 'Ja maar, dat is het juist, dat kan ik niet.' Als er dan vervolgens tot een bepaalde behandelingsmethode wordt besloten, zoals het nemen van medicijnen die onverenigbaar zijn met alcohol, is de reactie: 'Dat is voor mij te moeilijk.'

Maar ook buiten dit soort verslavingsproblemen komt het vaak voor dat de adviesvrager het advies of de voorgeschreven remedie niet op kan volgen. Het blijkt te moeilijk om driemaal daags de medicijnen in te nemen, af te vallen omdat een hartinfarct dreigt of in redelijk overleg te treden als dit het huwelijk zou redden of een ontslag zou kunnen voorkomen.

Uit deze voorbeelden wordt duidelijk dat het niet opvolgen van de adviezen van de deskundige, terwijl de cliënt toch zelf om dat advies

vraagt, voor een groot deel inherent is aan het voorgelegde probleem. Het hangt ook samen met de karakteristieke manier waarop de cliënt met zijn problemen omgaat.

Als mensen advies vragen, presenteren ze hun probleem in rationele, zakelijke termen: Wat moet ik doen om dit probleem op te lossen? Wat moet ik doen om de functie te krijgen die mij is toegezegd? Wat moet ik doen om meer rendement uit mijn winkel te halen? Wat moet ik doen om minder belasting te betalen? Wat moet ik doen om mijn lastige zoon weer in het gareel te krijgen?

De hier behandelde problemen, die op een zakelijke manier aan de adviseur worden voorgelegd, blijken bij nadere beschouwing zo emotioneel geladen te zijn dat de oplossingen veel moeilijker zijn dan ze lijken. 'Ik voel mij gekwetst, omdat ik gepasseerd ben.' Of: 'Ik durf geen risico's te nemen.' Of, zoals in het laatste geval: 'Doe ik het wel goed als ouder?' Deze emoties kunnen vaak belemmeringen zijn die de oplossing van het probleem in de weg staan. Bijvoorbeeld: 'Ik ben bang om de confrontatie met mijn superieuren aan te gaan.'

Wellicht herkent u een aantal van deze verschijnselen uit uw eigen adviespraktijk. Pas gaandeweg wordt duidelijk dat achter de zakelijke vraag allerlei emoties een rol spelen die tot verzet leiden; emoties waar je soms moeilijk de vinger op kan leggen.

Cliënten die gevraagde adviezen niet opvolgen, kunnen voor adviseurs zeer frustrerend zijn en tot desillusies leiden. Misschien herkent u dit ook bij uzelf. Het zijn de frustraties en desillusies die vaak voorkomen bij adviseurs die dagelijks bezig zijn met mensen te helpen met het oplossen van hun problemen. 'Waarvoor doe ik het eigenlijk, het helpt toch niet.' Deze desillusies kunnen soms ver gaan en allerlei vormen aan nemen: twijfelen aan het eigen kunnen, het geloof verliezen in het gekozen beroep of het ontwikkelen van een agressieve of cynische

houding ten opzichte van cliënten. Het is niet voor niets dat ziekteverzuim met zogenaamde burn-outverschijnselen zoveel voorkomt in beroepen waarin rechtstreekse adviesrelaties met cliënten centraal staan. Dat geldt niet alleen voor sectoren als de maatschappelijke dienstverlening, de gezondheidszorg en het onderwijs, sectoren waar deze verschijnselen de laatste jaren zoveel belangstelling hebben gekregen.

Steeds weer zal blijken hoezeer het de kunst is van de adviseur om binnen een adviesrelatie de genoemde emotionele dimensies van het probleem aan de orde te laten komen en in de advisering te betrekken. Het zijn normale onderdelen van de meeste problemen die je als adviseur krijgt voorgelegd.

Op deze manier kijken naar mensen en hun problemen kan de adviseursrol juist interessant en uitdagend maken. Deze andere visie kan een grote omslag betekenen in de invulling van de adviesrol en in de benadering van de cliënt. Het betekent stoppen met klagen over het gedrag van cliënten en de schuld voor het mislukken niet meer bij de 'domme' of 'eigenwijze' cliënt leggen. Adviseren kan veel interessanter en minder frustrerend worden als u zich anders opstelt: 'De cliënt wil er niet aan, nu gaat het pas interessant worden, nu komt het aan op mijn echte vakmanschap.'

Of u als adviseur in staat bent tot deze omschakeling hangt niet alleen af van uw kennis en vaardigheden. Het is minstens even belangrijk uzelf als persoon onder de loep te nemen: 'Hoe staat het met mijn eigen emotionele reacties? Hoe vast zit ik aan mijn eigen manier om naar de werkelijkheid te kijken?'

In een later hoofdstuk zal ik dieper op dit thema ingaan.