

Theo IJzermans

**OMGAAN  
MET  
WEER-  
STAND  
IN  
ADVIES-  
RELATIES**

THEMA.

# INHOUD

	Voor wie is dit boek bedoeld?	7
1	Wat is nou eigenlijk het probleem?	11
2	Weerstand tegen verandering	21
3	De emoties van de adviseur	35
4	Condities voor verandering	41
5	Ik wil wel en niet veranderen	49
6	Wat zei je ook alweer?	61
7	Met wie heb ik eigenlijk een contract?	67
8	De professionele uitstraling	81
	Epiloog	91
	Literatuur	93

# VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Aan vakinhoudelijke kennis ontbreekt het adviseurs meestal niet. De jurist of architect heeft alle deskundigheid in huis. Over informatica hoeven ze de consultant nog maar weinig te vertellen. En de huisarts weet na zijn diagnose heel goed wat de patiënt moet doen om beter te worden. Een groot deel van het werk van deskundigen op allerlei terreinen bestaat uit het uitbrengen van adviezen aan de minder deskundige medemens. Dit verloopt meestal prima: iemand legt zijn vragen voor, de adviseur geeft deskundige adviezen die de ander accepteert en opvolgt. Zowel de adviseur als de geadviseerde is tevreden. Niets aan de hand.

Maar soms gaat het anders. De klanten doen niets met de adviezen, hoe goed onderbouwd ze ook mogen zijn. Sterker nog, ze gaan tegen-sputteren, tonen geen belangstelling, beschuldigen de adviseur van onbegrip of komen gewoon niet meer terug en nemen morrend een andere adviseur in de arm.

Voor veel adviseurs is dit een van de belangrijkste frustraties van het adviseurschap. En in de meeste opleidingen en trainingen komt dit niet of nauwelijks aan de orde. In de literatuur over adviseren en veranderingsprocessen wordt dit weerstand genoemd. Dat is het onderwerp van dit boek. Het begrip weerstand is afkomstig uit de

psychotherapie. In mijn theoretische uitstapjes in dit boek kom ik daar dan ook regelmatig op terug.

De meeste ervaring in het omgaan met weerstand in adviesrelaties heb ik in de gezondheidszorg opgedaan, als psychotherapeut en trainer. Deze achtergrond zal natuurlijk vaak naar voren komen in de keuze van de voorbeelden. Toch heb ik ook een groot aantal voorbeelden gekozen uit adviesrelaties in totaal andere settings, om te laten zien hoezeer overal vergelijkbare processen van weerstand tegen verandering een rol spelen. De nadruk zal liggen op de gemeenschappelijke kenmerken van weerstand tegen verandering. Door te kiezen voor deze gemeenschappelijkheid raken de verschillen tussen de diverse adviesrelaties op de achtergrond en wordt het mogelijk om dieper in te gaan op de essentiële kenmerken van weerstand. Het boek is daardoor bestemd voor een brede groep van professionals in adviserende functies: van belastingconsulenten tot maatschappelijk werkers, van consultants tot juristen en van huisartsen tot veiligheidsdeskundigen.

8

### **Waar gaat dit boek over?**

Vanuit verschillende invalshoeken kijken we naar de relatie tussen jou en de geadviseerde. Wat maakt je als adviseur geloofwaardig en stimulerend voor je klant? Wat maakt sommige vragen om advies ingewikkelder dan ze op het eerste gezicht lijken? Wat is de achtergrond van weerstand tegen verandering? Hoe kun je reageren op tegenstrijdigheden en verzet? Hoe kun je je adviezen meer kracht geven?

In de eerste twee hoofdstukken van dit boek bespreek ik allerlei oorzaken en verschijningsvormen van weerstand in adviesrelaties, waarbij ook wat meer theoretische invalshoeken vanuit de psychologie ter sprake komen. In het daaropvolgende hoofdstuk staan de persoonlijke, vooral emotionele reacties van de adviseur centraal, die van cruciaal belang kunnen zijn bij het omgaan met weerstand. Hoofdstuk 4 behandelt een aantal psychologische ingrediënten die

in stimulerende, succesvolle adviesrelaties een essentiële rol spelen. Een centraal concept is de geloofwaardigheid van de adviezen binnen het wereldbeeld van de klant. Als er sprake is van weerstand tegen verandering, dan spelen twijfels over de motivatie (wil ik wel, wil ik niet veranderen?) vaak een belangrijke rol. In hoofdstuk 5 behandel ik een aantal strategieën die gebruikmaken van deze inzichten. Als een klant niet reageert op interventies en adviezen, hoeft dit niet altijd te wijzen op gebrek aan motivatie of weerstand tegen verandering; soms maken de adviezen te weinig indruk door de manier waarop de adviseur zijn adviezen verpakt. Ze dringen gewoon niet door. In hoofdstuk 6 komt het begrip interventiekracht aan de orde: hoe kun je als adviseur meer impact hebben op de klant? De weerstand ontstaat vaak al in de eerste contacten met de klant door de context waarin de adviezen worden gegeven. In hoofdstuk 7 komen de valkuilen ter sprake die kunnen ontstaan in situaties waarbij 'de klant uit meer personen bestaat', zoals dat het geval is bij gezinnen en organisaties. Ook bepalen klanten in die eerste contacten hoe geloofwaardig de adviseur is. Dit gebeurt in belangrijke mate aan de hand van uiterlijkheden als kleding, behuizing en gedrag. De professionele uitstraling, die naar voren komt in deze uiterlijkheden, wordt behandeld in het laatste hoofdstuk.

9

Dit boek is een neerslag van de kennis en ervaringen die ik vooral opdeed in mijn rol als psychotherapeut en trainer. In de loop der jaren ben ik de omgang met 'moeilijke klanten' steeds interessanter en uitdagender gaan vinden. Als het contact met de klant moeilijker wordt, begint voor mij pas echt het interessante werk. Ik hoop dat het lukt om deze ervaring ook aan jou over te brengen. Stel je eens voor hoe interessant je werk kan zijn als frustraties prikkelende uitdagingen worden!

Theo IJzermans

# I WAT IS NOU EIGENLIJK HET PROBLEEM?

Reacties op adviezen zijn soms zeer verrassend. Misschien herken je 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, inclusief 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.'

12 Het is een alledaagse illustratie van een veelvoorkomend 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 consultant 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. Ze modderen 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 klant verschijnt niet meer op de afspraken en reageert ook niet meer op schriftelijke uitnodigingen.

Wat is er dan aan de hand? Waarom doen mensen zo? Hoe kun je 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 werksituaties 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 te gaan over veel ingewikkeldere problemen dan op het eerste gezicht lijkt. Puur

zakelijk gezien zijn de antwoorden voor de expert eenvoudig, maar bij de klant 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'**

Ayoub heeft problemen met zijn leidinggevende. 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. Ayoub is woest, maar zijn leidinggevende is onvermurwbaar. 'Nieuw beleid, we willen verandering in het team.'

13

Op hoge poten neemt Ayoub contact op met een jurist die voor de vakbond werkt. 'Staat de toezegging zwart op wit?' Het blijkt allemaal keurig in orde; Ayoub heeft een verslag van het laatste functioneringsgesprek bij zich waar de toezegging instaat. 'Duidelijke zaak', luidt het oordeel van de deskundige: 'Juridisch sta je 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 Ayoub het kantoor. De advocaat is tevreden over zijn advies en wacht op de volgende stap van zijn klant. Ayoub laat echter niets meer van zich horen. Wat is er gebeurd? Na afloop van het gesprek realiseert Ayoub 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 klant 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 het inkomen van beide partners, 'omdat het fiscaal zo voordelig is'. Terwijl het aangaan van deze langetermijnverplichting misschien helemaal niet past in de opvattingen van de klanten 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 niet zo best is. Een voorbeeld op een heel ander gebied: de hulpverlener die een klant die last heeft van stress op het werk adviseert om zijn traumatische jeugd te gaan analyseren. Klanten 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 klanten zich onbewust tegen het oplossen van een psychisch probleem, omdat de adviezen en oplossingen tot grotere problemen leiden. Bijvoorbeeld de klant met een straatfobie die bij genezing weer naar het werk zal moeten, waar hij al jaren problemen heeft met zijn functioneren.

### **'Weet zij niet wie ze voor zich heeft?'**

Een jonge praktijkondersteuner 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 me vertellen hoe ik mijn leven moet leiden, denkt de dame. In haar ogen zou het opvolgen van het advies betekenen dat ze toegeeft dat dat meisje verstandiger is dan zijzelf 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 theoretisch opgeleide die een advies geeft aan iemand op het werk, die zich toch al gepasseerd voelt door 'die boekenwormen'. Of de directeur die, gedwongen door de hoofddirectie, moet aankloppen

bij een dure externe consultant. 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 textiel fabriek, is toe aan een nieuw productiebeheerssysteem. Het managementteam en de afdelingshoofden zijn het hier volkomen over eens. De informatievoorziening is te traag en er loopt nog weleens iets mis in de productieplanning. De consultant 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.

15

### **'Dit is een oplossing die niet bij mij past'**

Soms betekent het opvolgen van een advies een dusdanige aantasting van het wereldbeeld van de klant dat dit een te grote omschakeling in zijn denken zou betekenen. Emma 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 goede website en meer aan-

dacht 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. Emma, afkomstig uit een degelijk, ouderwets middenstandsgezin, heeft echter strenge opvattingen over schulden maken. 'Alleen geld uitgeven als je het hebt.' Het advies staat haaks op haar opvattingen over hoe mensen horen te leven.

### **'Moet ik dan veranderen?'**

16

Agnes en Charlie Hofstra hebben grote problemen met hun oudste zoon Jasper. 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 hoogoplopende conflicten tussen Charlie en Jasper, waarbij Agnes soms tussenbeide moet komen. De ouders melden zich op het spreekuur van een instelling voor jeugdhulpverlening. Jasper 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 Charlie zich anders opstelt, zodat de situaties minder vaak uit de hand lopen. Charlie wijst dit advies verontwaardigd van de hand: 'Ja, moet ik dan soms veranderen, terwijl hij toch ...'

Dit is een veelvoorkomende 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 de macht hebben om iets te veranderen. Als een medewerker dit niet accepteert en toch probeert iets te verbeteren, 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 gemeente; de schulden zijn hem weer boven het hoofd gegroeid. Hij heeft een huurachterstand, grote schulden van online aankopen en nog een doorlopende lening waarvan de rente steeds verder oploopt. Ook deze keer wordt hij door de gemeente geholpen bij het oplossen 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 klaagt 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.' Je 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.'

17

### **'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 aanpak 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.

18 Uit deze voorbeelden wordt duidelijk dat het niet opvolgen van de adviezen van de deskundige, terwijl de klant toch zelf om dat advies vraagt, deel uitmaakt van het voorgelegde probleem. Het hangt ook samen met de karakteristieke manier waarop de klant 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 me 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 leidinggevenden aan te gaan.' Wellicht herken je een aantal van deze verschijnselen uit je 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. Klanten die gevraagde adviezen niet opvolgen, kunnen voor adviseurs zeer frustrerend zijn en tot desillusies leiden. Misschien herken je dit ook bij jezelf. Het zijn de frustraties en desillusies die vaak voorkomen bij adviseurs die dagelijks bezig zijn met mensen te helpen met het oplossen van